LEUPHANA
UNIVERSITÄT LÜNEBURG

Strategisches Umweltmanagement und Öko-Marketing

Schaltegger, Stefan; Petersen, Holger

Publication date:
2002

Document Version
Verlags-PDF (auch: Version of Record)

Link to publication

Citation for pulished version (APA):
Schaltegger, S., & Petersen, H. (2002). *Strategisches Umweltmanagement und Öko-Marketing: Grundlagen des Umweltmanagements*. Centre for Sustainability Management.

General rights
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 15. Juli. 2025

Strategisches Umweltmanagement und Öko-Marketing

Grundlagen des Umweltmanagements

Stefan Schaltegger & Holger Petersen

Lehrstuhl für Umweltmanagement
Universität Lüneburg
Scharnhorststr. 1
D-21335 Lüneburg

Fax: +49-4131-677-2186
csm@uni-lueneburg.de
www.uni-lueneburg.de/csm/

März 2002

© Stefan Schaltegger & Holger Petersen, 2002. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means: electronic, electrostatic magnetic tapes, photocopying, recording or otherwise, without the permission in writing from the copyright holders.

Centre for Sustainability Management (CSM) e.V.

Chair of Corporate Environmental Management
University of Lueneburg
Scharnhorststr. 1
D-21335 Lueneburg

Centrum für Nachhaltigkeitsmanagement (CNM) e.V.

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Umweltmanagement
Universität Lüneburg
Scharnhorststr. 1
D-21335 Lüneburg

Tel. +49-4131-677-2181
Fax. +49-4131-677-2186
E-mail: csm@uni-lueneburg.de
www.uni-lueneburg.de/csm

#
ISBN 978-3-935630-17-7

Inhalt

1. Marktplatz und Hinweise 1

2. Einführung ins Umweltmanagement 3

2.1 Orientierung am Leitbild der Nachhaltigkeit 4
2.2 Ebenen der ökologieorientierten Unternehmensführung 5
2.3 Funktions- und unternehmensübergreifender Charakter 6
2.4 Unternehmensführung und ihre Stakeholder 7
2.5 Umfelder der Unternehmensführung 10
2.5.1 Technologisches Umfeld 10
2.5.2 Wirtschaftliches Umfeld 11
2.5.3 Rechtliches Umfeld 11
2.5.4 Soziokulturelles Umfeld 12
2.5.5 Interessenpolitisches Umfeld 12
2.5.6 Interdependenzen zwischen den Umfeldern 13
2.6 Vom Umfeld zum Handlungsfeld durch sozio-ökonomische Rationalität 15
2.6.1 Technische Effektivität und ihr sozio-ökonomischer Bezug 16
2.6.2 Märkte, Effizienz und Öko-Effizienz 18
2.6.3 Weisungssysteme, Umweltnormen und Legalität 19
2.6.4 Partnerschaften, Vertrauen und Legitimität 21
2.6.5 Arenen, Konflikte und Handlungsspielräume 22
2.6.6 Mitgestaltung von Stakeholderbeziehungen in Arenen und Partnerschaften 23
3. Strategisches Umweltmanagement 24

3.1 Strategischer Prozess und strategische Optionen 25
3.1.1 Zweck des Unternehmens 26
3.1.2 SWOT-Analyse und Strategiewahl 27
3.1.3 Strategische Planung und strategische Wirklichkeit 30
Review-Fragen 31
3.2 Basisstrategien 32
3.2.1 Basisstrategische Optionen 32
3.2.2 Defensive Basisstrategie 33
3.2.3 Indifferente Basisstrategie 33
3.2.4 Innovative Basisstrategie 34
3.2.5 Offensive Basisstrategie 34
3.2.6 Weitere Klassifizierungsmerkmale 35
Review-Fragen 36
3.3 Wettbewerbsstrategien 36
3.3.1 Das Spektrum der Wettbewerbsstrategien 37
3.3.2 Ökologische Marktabsicherungsstrategien (clean) 38
3.3.3Ökologische Kostenstrategien (effizient) 40
3.3.4 Ökologische Differenzierungsstrategien (innovativ) 42
3.3.5 Ökologische Marktentwicklungsstrategien (progressiv) 44

3.3.6 Wettbewerbsstrategien in der Entwicklung ... 46
Review-Fragen ... 47
3.4 Risikostrategien ... 48
3.4.1 Bedeutung ökologischer Risiken für die Unternehmensführung ... 48
3.4.2 Ablauf des Risikomanagements ... 51
Review-Fragen ... 53
4. Öko-Marketing ... 54
4.1 Führungsanspruch des Marketings ... 54
4.2 Veränderungsanspruch des Öko-Marketings ... 55
4.2.1 Effektives und öko-effizienteres Bedienen herkömmlicher Konsumwünsche ... 55
4.2.2 Förderung der Bedürfnisreflexion ... 55
4.2.3 Entdecken und Einlösen natur- und ökologiebezogener Ansprüche ... 56
4.2.4 Förderung eines nachhaltigen Konsum- und Entsorgungsverhaltens ... 56
4.3 Konsumentenverhalten in ökologischen Bezügen ... 58
4.3.1 Involvement aus ökologischer Perspektive ... 58
4.3.2 Der Einfluss des Umweltbewusstseins ... 60
4.3.3 Die Bedeutung des Umweltwissens ... 61
4.3.4 Facetten der Nachfrage ... 62
4.3.5 Kundenzufriedenheit, Güterqualität und Konsumkompetenz ... 63
4.4 Der Prozess des strategischen Öko-Marketings ... 64
4.4.1 Analyse der Marketingchancen ... 65
4.4.2 Definition der Geschäftsfelder ... 67
4.4.3 Positionierung ... 70
4.5 Operatives Öko-Marketing mit dem Marketing-Mix ... 70
4.5.1 Das Leistungsprogramm (product) ... 71
4.5.2 Die Distribution (place) ... 74
4.5.3 Der Preis (price) ... 74
4.3.4 Kommunikation (promotion) ... 76
4.5.5 Megamarketing ... 81
Review-Fragen ... 82
Fallstudie: Waschbär Umweltversand ... 84
Literaturverzeichnis ... 89

1. Marktplatz und Hinweise

Als marktorientierte Einrichtungen entscheiden Unternehmen mit ihren Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern darüber, ob ökologiegerechtes Wirtschaften gelingen kann oder nicht. Das vorliegende Studienheft zur Veranstaltung „Strategisches Umweltmanagement und Öko-Marketing“ lädt Sie dazu ein, Unternehmen und ihre Umwelt nach ökologischen Maßstäben mitzugestalten. Das erste Kapitel enthält zentrale Hinweise und Empfehlungen.

1.1 Zweck dieses Studienheftes

Die folgenden Texte sollen Sie darauf vorbereiten, den Erfolg für die Umwelt, für sich selbst und Ihr Unternehmen parallel anzustreben. In welcher Form, entscheiden Sie selbst. Machen Sie diesen Text zu Ihrem eigenen, indem Sie:

- *prüfen*, ob der Inhalt Ihre berufliche Erfahrung widerspiegelt, darüber hinaus geht oder eher dagegen spricht
- *notieren*, was Ihnen besonders wichtig ist, eigene Ideen ergänzen, sich Kommentare überlegen
- die zentralen Punkte des Textes nach eigenen Regeln *zusammenfassen*
- sich selbst *zu Fragen inspirieren* lassen, denen in der angegebenen Literatur, im Internet, im Gespräch mit Bekannten oder in der Wirtschaftspresse vertiefend nachzugehen ist
- *miteinander verknüpfen*, was Sie in diesem Modul, in anderen Kursen und weiteren Quellen in Ihr bisheriges Wissen systematisch einfügen möchten
- *überlegen und planen*, wie sich das Gelernte in Ihrer Situation praktisch anwenden und umsetzen lässt

Der Text soll den Horizont erweitern, indem sichtbar wird, was ökologierechtes Management ist, warum es der Unernehmensführung sowie den Mitarbeitern gut tut und welche thematische Vielfalt sich Ihnen hier öffnet. Insbesondere werden Verbindungen zum Marketing aufgezeigt, mit der wir Ihre Kreativität ansprechen wollen. Welcher Nutzen kann aus der Lösung ökologischer Probleme für den Kunden entstehen? Welche Impulse gehen von ökologischen Anforderungen auf die Produktentwicklung aus? Wie lässt sich über das Umweltthema mit Anspruchsgruppen zeitgemäß kommunizieren? Dieses Studienheft liefert Antworten und Anstöße. Wollen Sie noch mehr erfahren, empfehlen wir die anschließend aufgeführten Medien.

1.2 Empfohlene Websites für den Start durch das Thema

www.afta-bw.de (Akademie für Technikfolgeabschätzung Baden-Württemberg)
www.baumev.de (Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management)
www.future-ev.de (Umweltinitiative von Unternehme(r)n)
www.imug.de (Unternehmenstest)
www.oebu.ch (Vereinigung für ökologisch bewusste Unternehmensführung)
www.oneworldweb.de (Treffpunkt für Umwelt, Entwicklung, Menschenrechte)
www.umis.de (Infoservice des Deutsches Umweltbundesamtes)
www.wbcsd.ch (World Business Council for Sustainable Development)

1.3 Empfohlene Einstiegsliteratur

Dyllick, Thomas & Belz, Frank & Schneidewind, Uwe (1997): Ökologie und Wettbewerbsfähigkeit, München Wien: Hanser.

Hehner, Torsten & Knell, Wolfgang (1997): Grüne Produkte – schwarze Zahlen: Markterfolge mit Ökologie, Reinbeck: Rowolt.

Kotler, Philip & Friedhelm Bliemel (1999): Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung; 9. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Meffert, Heribert & Manfred Kirchgeorg (1998): Marktorientiertes Umweltmanagement: Konzeption – Strategien - Implementierung mit Praxisfällen, 3. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Porter, Michael E. (1999): Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage): Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 5. Auflage, Frankfurt am Main/New York: Campus.

Schaltegger, Stefan (Hrsg.) (2000): Wirtschaftswissenschaften. Studium der Umweltwissenschaften, Berlin: Springer.

Villinger, Alex & Wüstenhagen, Rolf & Meyer, Arnt (2000): Jenseits der Öko-Nische, Basel et al.: Birkhäuser.

Winter, Georg (1998): Das umweltbewusste Unternehmen, München: Vahlen.

1.4 Inhalt und Aufbau des Studienheftes

Die folgenden Ausführungen geben einen knappen Überblick über zentrale Perspektiven und Ansätze des unternehmerischen Umweltmanagements. Es erfolgt keine technische Beschreibung von Instrumenten, wie die Umweltrechnungslegung, der Ökobilanzierung oder Umweltberichterstattung. Statt dessen werden Grundlagen und Strategien des Umweltmanagements aus der Sichtweise der Unternehmensführung und des Marketings beleuchtet.

- Das 2. Kapitel enthält als *Einführung* elementare Definitionen zur Zielrichtung, Aufgabenstellung und zum Umfeld des ökologiegerechten Managements. Im wesentlichen gibt es eine Antwort auf die Frage was unter einem *sozio-ökonomisch rationalen Management* der ökologischen Herausforderung verstandnen werden kann. Konzeptionell wird dabei auf den *Stakeholderansatz* zurückgegriffen.
- Das 3. Kapitel erläutert *strategische Optionen* im Umweltmanagement. Zunächst werden mögliche *Basisstrategien* vorgestellt, die den grundsätzlichen Umgang mit ökologischen Ansprüchen kennzeichnen. Anschließend werden *Wettbewerbsstrategien* skizziert, die sich spezifischer auf das Unternehmensziel der Wettbewerbsfähigkeit beziehen und hier ökologiegerechte Alternativen aufzeigen. Schließlich werden Strategien im Umgang mit Umweltrisiken aufgezeigt.
- Das 4. Kapitel zeigt auf, wie Wettbewerbsstrategien im Marketing umgesetzt werden und gibt Anregungen für eine ökologiegerechte Produktpolitik, Logistik und Unternehmenskommunikation.

1.5 Autorenhinweis

Unter www.uni-lueneburg.de/umanagement lernen Sie den Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Umweltmanagement der Universität Lüneburg noch besser kennen. Autoren dieser Kurseinheit sind der Lehrstuhlinhaber Prof. Dr. Stefan Schaltegger und Dipl.-Ök. Holger Petersen als wissenschaftlicher Mitarbeiter. Mehr zu den Autoren und ihren Forschungsschwerpunkten finden Sie unter der genannten Webadresse.

2. Einführung ins Umweltmanagement

Umweltmanagement umfasst die gezielte und systematische Beeinflussung ökologisch relevanter Unternehmenstätigkeiten zur Verminderung der Umwelteinwirkungen der betrieblichen Leistungserstellung, Strukturen und Prozesse sowie die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit von Umweltschutzmaßnahmen. Sie bezieht sich sowohl auf die betrieblichen Standorte (z.B. Werke), Unternehmensbereiche (z.B. Divisionen, strategische Geschäftseinheiten) und Leistungen (z.B. Produkte, Produktgruppen) als auch auf die gesamte Unternehmung. Neben den unbelebten Ressourcen, das heißt den Stoff- und Energieströmen, werden auch *Flora und Fauna* der belebten Natur (Biosphäre) im Arten- und Tierschutz zum Objektkreis der ökologieorientierten Unternehmensführung gezählt (Abb. 1).

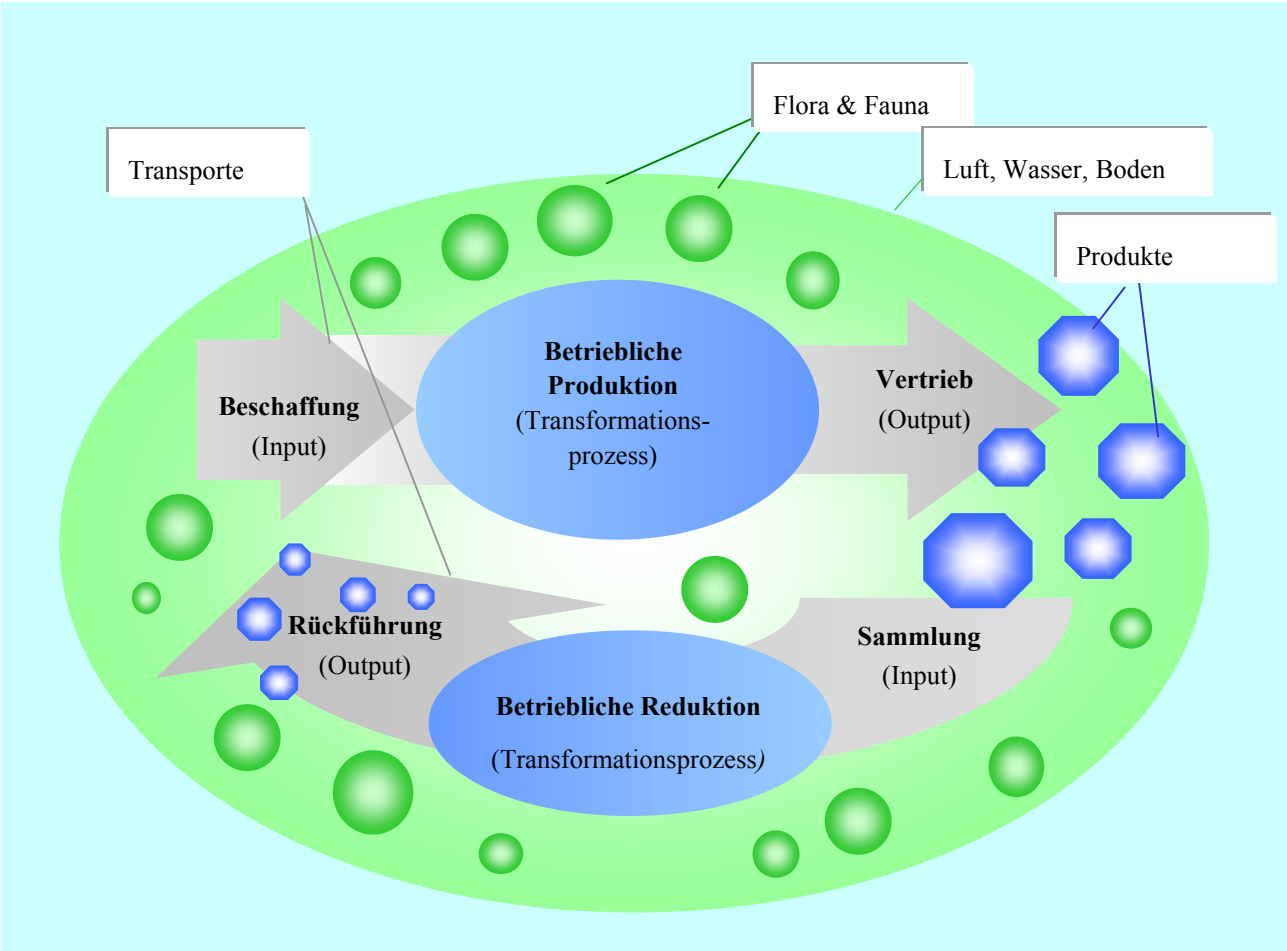


Abb. 1: Transformationsprozesse im Austausch mit der Natur

Für das Management erwächst daraus die Aufgabe, die Grenzen der Belastbarkeit von Ökosystemen in der Nutzung und Ausbeutung von Naturgütern zu berücksichtigen. Mit „Umwelt“ meinen wir die Gesamtheit aller Lebensbedingungen, sowohl die urwüchsige Natur als auch den vom Menschen gestalteten Lebensraum (Schaltegger & Sturm 1994: 3). Die scharfe Trennung zwischen unberührter Natur und geschaffenem Kulturraum ist heute fast hinfällig geworden. Der menschliche Einfluss auf das Weltklima oder DDT-Ablagerungen in polaren Eisschichten deuten beispielhaft auf die inzwischen umfassende Verwobenheit der menschlichen Kulturen mit ihrer gesamten Umwelt.

2.1 Orientierung am Leitbild der Nachhaltigkeit

Über das *„Überleben“* hinaus sind *kulturelle* Werte des Menschen von der Suche nach „gutem Leben“ bzw. *Lebensqualität* geprägt (vgl. Pfriem 1995: 57). Lebensqualität bezieht sich in anthropozentrischen Wertesystemen zunächst auf den Menschen. Auch die Wertschätzung der Natur nimmt von dort ihren Ausgang. Die Frage lautet dementsprechend, in welcher Weise die Ausstattung mit Naturgütern zur Lebensqualität des Menschen beiträgt. Mögliche Antworten auf diese Frage finden sich in Leitbildern einer „*nachhaltigen Entwicklung*“ (Sustainable Development). Unter dem Leitbegriff der nachhaltigen Entwicklung vereinigen sich ökologische, soziale und ökonomische Ansprüche zu einer grundlegenden Perspektive (vgl. Dieren 1995: 105ff.). In deren Mittelpunkt steht die *anhaltende und weltweite Gewährleistung individueller Chancen zur Verwirklichung von Lebensqualität* (www.clubofrome.org, www.sustainability-.net, www.ta-akademie.de, www.wupperinst.org). Nach der allgemein gängigen Definition der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung (WCED; www.wced.org) von 1987 bedeutet nachhaltige Entwicklung: *„to ensure that it meets the needs of the present without compromising the ability of future generation to meet their own needs.“* (www.rri.org)

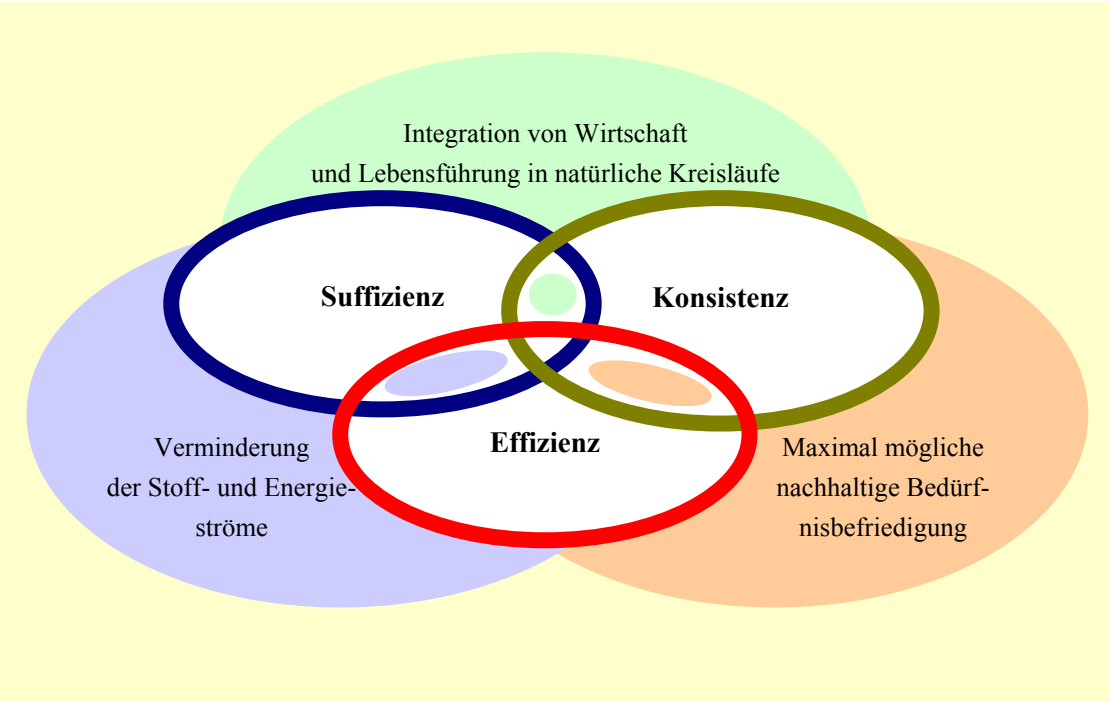


Abb. 2: Grundstrategien der Nachhaltigkeit

Zur Umsetzung von nachhaltigen Leistungsangeboten werden drei Grundstrategien unterschieden, die darauf zielen, Energie- und Materialumsätze zu vermindern oder mit den biologischen Stoffwechselvorgängen der Natur in Einklang zu bringen (Abb. 2):

- *Effizienzstrategien* sind primär darauf gerichtet, die Umweltbelastung zur Erreichung eines gesetzten Ziels oder zur Erstellung einer Leistung zu reduzieren (Schaltegger & Sturm 1990). Technische, organisatorische und marktliche *Innovationen* sollen Stoff- und Energieströme so vermindern, dass der vorhandene Lebensstandard im Konsum und die ökonomische Rentabilität in der Produktion zumindest erhalten bleiben. Die technologische und organisatorische Ausnutzung von Sparpotentialen durch

Dematerialisierung, Nutzungsdauerverlängerung, Verminderung von Verschleiß, Leergang und Ausschuss, Reibungs- und Wärmeverlusten stehen im Vordergrund (Weizsäcker et al. 1995).

- *Suffizienzstrategien* sind weniger technik- und stärker *verhaltensorientiert*. Sie setzen auf freiwillige Genügsamkeit, die sich dem *„Nachdenken über die Konsequenzen des persönlichen Konsumverhaltens und der eigenen Lebensführung"* (Reisch 1998: 44) anschließen soll. Suffizienzstrategien sind nicht mit bloßem Verzicht gleichzusetzen. Der Anspruch auf Lebensqualität wird nicht aufgegeben, sondern durch die Betonung immaterieller Werte, durch mehr Muße, Überschaubarkeit, Gemeinschaft und Naturnähe neu gewichtet.
- *Konsistenzstrategien* setzen wie Effizienzstrategien technische Innovationen voraus. Konsistenztechnologien vermindern den Energie- und Materialumsatz jedoch nicht zwingend, sondern harmonisieren ihn mit dem biologischen Stoffwechsel. Angestrebt wird *„eine Beschaffenheit der Stoffströme und Energieformen, die geeignet ist, in einer industriellen Ökologie dauerhaft zu bestehen"* (J. Huber 1998: 27). Bei der Gewinnung von Kompost, Solarenergie oder Verpackungen aus natürlichem Granulat ist jede umgesetzte Menge prinzipiell umweltverträglich. Während Effizienz- und Suffizienzstrategien an physische und psychische Grenzen stoßen, ist die Tragweite der Konsistenz darum kaum limitiert.

Die drei Strategietypen lassen sich nicht in jedem Fall eindeutig voneinander abgrenzen. Mehrwegsysteme können zum Beispiel sowohl Energie einsparen als auch konsistenter sein als Einwegverpackungen. Je nachdem, ob das Gewicht, die Sammlung und Rückgabe von Behältern als Einschnitt in den persönlichen Komfort gewertet wird, ist zudem Suffizienz erforderlich.

2.2 Ebenen der ökologieorientierten Unternehmensführung

Aus der *naturwissenschaftlich-technologischen Perspektive* des Ingenieurs lässt sich das Unternehmen und seine Leistungserstellung in einem vereinfachten Input-Output-Modell wie in Abbildung 3 darstellen. Auf dieser Ebene übernimmt die Unternehmensführung die Aufgabe, mit Hilfe technischer und organisatorischer Möglichkeiten *Umweltschädigungen* und *Umweltrisiken* im Zuge der betrieblichen Wertschöpfung *systematisch* durch die Gestaltung von Stoffströmen zu vermindern.

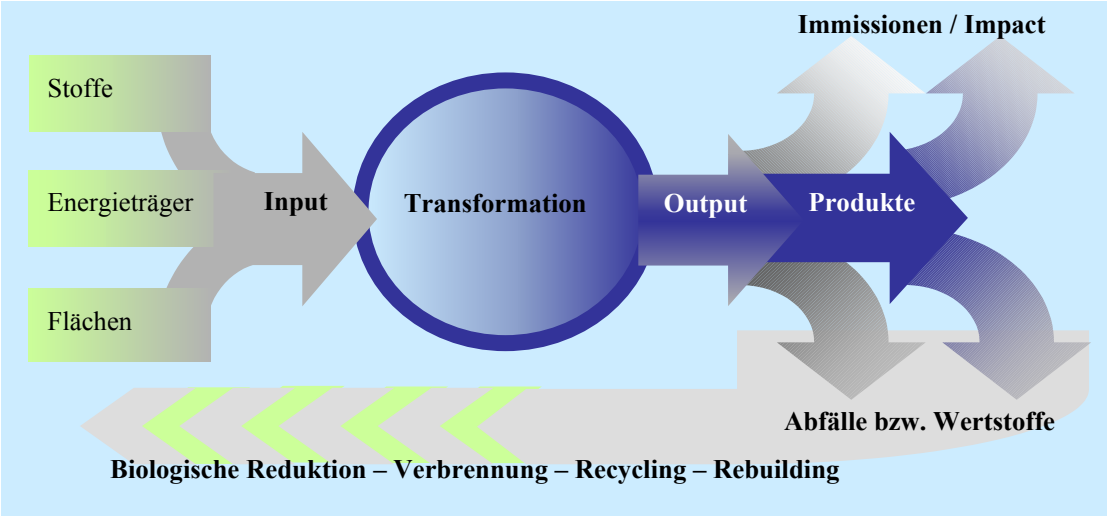


Abb. 3: Umweltmanagement aus der naturwissenschaftlich-technischen Stoffstromperspektive

Aus der sozio-ökonomischen Perspektive greift die Unternehmensführung die *gesellschaftlichen, rechtlichen und marktlichen Ansprüche* an das Unternehmen auf. Umweltbezogene *Wettbewerbsvorteile* werden strategisch genutzt und durch Lernprozesse sowie Kooperationen ausgebaut. Die Unternehmensführung überführt ökologische Probleme in marktfähige Lösungen, löst Interessenkonflikte und erweitert dadurch den unternehmerischen Handlungsspielraum. So wird es zum Mittler zwischen der naturwissenschaftlich-technologischen Ebene und der sozio-ökonomischen Ebene der Leistungserstellung (Abb. 4, ähnlich Dyllick et al. 1997).

Die Aufgabe der ökologieorientierten Unternehmensführung besteht zusammenfassend darin, *möglichst wirtschaftlich* jene Einwirkungen auf der naturwissenschaftlich-technologischen Ebene zu reduzieren, die auf der sozio-ökonomischen Ebene als Belastung und Eingriff in die gegenwärtige und zukünftige Lebensqualität wahrgenommen werden.

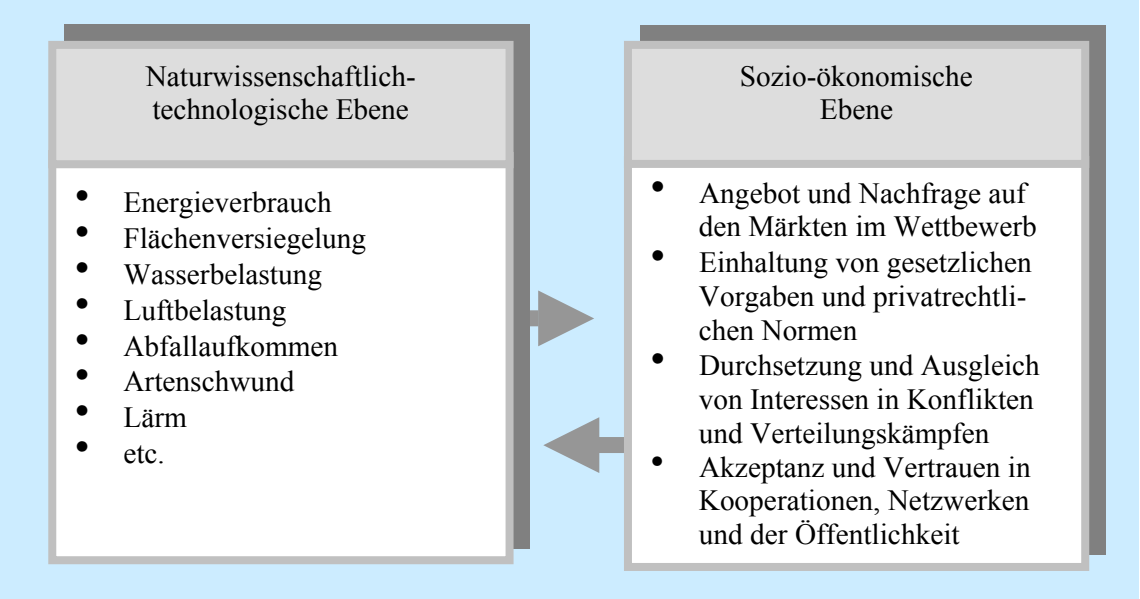


Abb. 4: Naturwissenschaftlich-technische und sozio-ökonomische Ebene im Umweltmanagement

2.3 Funktions- und unternehmensübergreifender Charakter

Da alle Unternehmensbereiche an den Umwelteinwirkungen und ihrer Verringerung beteiligt sind, ist Ökologieorientierung eine funktionsübergreifende Aufgabe, die sich über die gesamte *Wertschöpfungskette* von der Beschaffung über die Produktion bis auf den Absatz erstreckt. Dabei ist jede Wertschöpfung mit Schadschöpfung verbunden.

Als *Schadschöpfung* bezeichnen wir die Summe aller nach ihrer relativen Schädlichkeit gewichteten Umwelteinwirkungen betrieblicher Leistungsprozesse (Schaltegger & Sturm 1990).

Zu Reduktion der Schadschöpfung optimiert Umweltmanagement nicht nur die Produktionsprozesse, sondern schließt auch *unterstützende Funktionen* wie Controlling, Personal, Finanzierung oder Organisation mit ein (Abb. 5). Umweltmanagement wird damit zur *Querschnittsfunktion*.

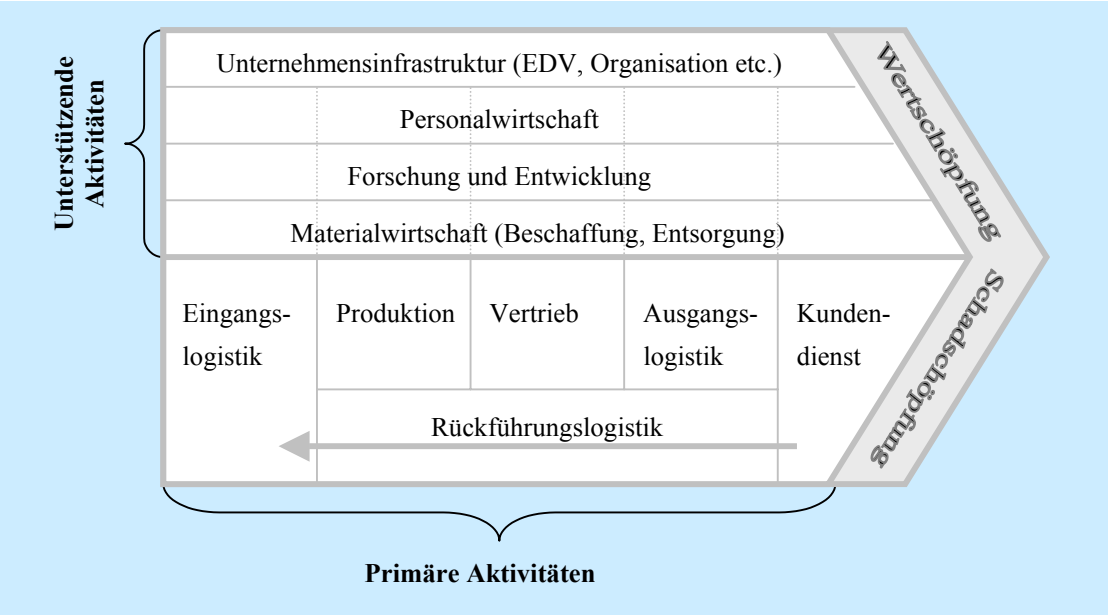


Abb. 5: Managementfunktionen in der Wertschöpfungskette nach Porter (1999b: 66)

Häufig ist Umweltmanagement darüber hinaus auf *Kooperation* angewiesen, zum Beispiel um Entsorgungssysteme im Verbund einzuführen, um mit Umweltverbänden auf ökologische Problemlösungen hinzuweisen oder um die Qualität umweltfreundlicher Produkte über längere *Vorleistungsketten*, etwa von der Baumwolle bis zur textilen Versandware, sicherzustellen (vgl. Meffert & Kirchgeorg 1998: 19ff.). Dieser übergreifende Charakter stellt die Unternehmensführung vor die Aufgabe, ein *Umweltmanagement* institutionell zu verankern, damit ökologische Zielsetzungen zum integralen Bestandteil des Managements in den einzelnen Funktionsbereichen werden können. Das Umweltmanagement ist häufig als *Stabstelle* der Unternehmensführung zugeordnet. Liegt die Anordnung unterhalb dieser Ebene, erhöht sich die Gefahr einer mangelnden Integration ökologischer Interessen in die Unternehmensführung. Umweltmanagement wird darüber hinaus in Projektgruppen oder dauerhaften Teams vorangetrieben, in denen verschiedene Funktionsbereiche (Marketing, Produktion etc.) oder Werke eines Unternehmens vertreten sind.

2.4 Unternehmensführung und ihre Stakeholder

„Als Zweckgebilde entstehen und entwickeln sich Unternehmen nicht einfach, sondern sie werden zur Erfüllung bestimmter Ansprüche geschaffen oder gestaltet“ (Hill 1985: 118). Sie schaffen Werte (Wertschöpfung) aus Sicht der jeweiligen Stakeholder. Während der Hauptzweck der Unternehmung aus Sicht der Aktionäre die Steigerung des Unternehmenswertes (Shareholder Value) ist, stehen beim Arbeitnehmer die Sicherung eines gut bezahlten Arbeitsplatzes, das Arbeitsklima und persönliche Entwicklungsziele im Vordergrund. Die Lieferanten wiederum sehen den Zweck der Unternehmung als zahlende Kundin.

Als Stakeholder bezeichnen wir alle Individuen oder Gruppen, die an das Unternehmen einen materiellen oder immateriellen Anspruch haben (Freeman 1884: 25) und in einem Austauschverhältnis mit dem Unternehmen stehen. Werden Ansprüche erhoben, wird aus dem „Stake“ eine Forderung.

Abb. 6: Des Unternehmen als Mulitzweckgebilde (ähnlich Schaltegger & Sturm 1994: 9)

Mit dieser perspektivischen Vielfalt liefert der Stakeholderansatz ein *instrumentelles Raster* zur Analyse sozialer Beziehungen (Abb. 6). Er beschreibt Unternehmen als Konstellationen *kooperativer und konfliktärer Interessen* (vgl. z.B. Donaldson & Preston 1995; Göbel 1995: 62 ff.). Der Ansatz macht deutlich, dass Unternehmen nicht nur Ansprüche ihrer Kunden und Mitarbeiter erfüllen müssen, sondern in ein Sozialgefüge eingebunden sind, das über den Markt und den Betrieb auf *politische* und *gesellschaftliche* Gruppen hinaus reicht (vgl. Tabelle 1). Werden wichtige Stakeholder im Umweltmanagement vernachlässigt, besteht die Gefahr, dass dem Unternehmen der Bezug notwendiger (Gegen-) Leistungen verwehrt wird und der fehlende Austausch den Prozess der betrieblichen Wertschöpfung beeinträchtigt (vgl. Jones 1995, Näsi 1995).

Aufgrund ökologischer Probleme hat sich das Stakeholderumfeld weiter ausdifferenziert. Zum einen sind neue Stakeholder hinzugetreten, deren Funktion sich extern (Umweltorganisationen, Bürgerinitiativen) und intern (Umweltbeauftragte) aus ökologischen Anforderungen ableitet. Zum anderen erheben auch traditionelle Stakeholder ökologiebezogene Ansprüche an das Unternehmen - vom gesunden Arbeitsplatz bis zur Prüfung möglicher Bodenkontaminierungen bei der Eintragung einer Grundschuld durch Kreditinstitute. So ergibt sich ein breites Spektrum ökologiebezogener Stakeholderpositionen. Tabelle 1 listet Stakeholder nach funktionalen Kriterien auf und nennt Motivationen der einzelnen Anspruchsgruppen (vgl. Gröner & Zapf 1998).

Stakeholder	Motivation
Anteilseigner, Investoren	schätzen den Einfluss umweltschädigender bzw. umweltschonender Aktivitäten oder Unterlassungen auf den Unternehmenswert (Shareholder Value) ab.
Banken und Versicherungen	meiden umweltbedingte Kredit- und Haftungsrisiken, suchen rentable und sichere Anlageobjekte für sich und ihre Kunden.
Gewerkschaften und Betriebsräte	sind dem Zuwachs an Einkommen, Sozial- und Gesundheitsleistungen, dem Ausbau der Mitspracherechte und der Weiteranstellung aller abhängig Beschäftigten verpflichtet.
Kunden	können die ökologischen Leistungen oder Standards ihrer Lieferanten mit ihrer Zahlungsbereitschaft honorieren, erwarten oder ignorieren.
Lieferanten	wirken auf eine Wertschätzung oder Vernachlässigung ökologischer Qualitätskriterien ihres Angebotes hin.
Manager, Führungskräfte	wollen den (kurzfristigen) Unternehmenserfolg steigern und ökologiebedingte unternehmerische Risiken minimieren, streben persönlich ein höheres Einkommen, Prestige und gegebenenfalls eine ökologiebezogene Sinnfindung an.
Medien	zielen auf die Aufmerksamkeit und Fesselung ihres potentiellen Publikums, wollen Ansprüchen der politischen Aufklärung genügen.
Mitarbeiter	wollen ihren Arbeitsplatz sichern, verfolgen persönliche Karriere- und Standortziele, präferieren gegebenenfalls ökologisch gesunde, wohlbefindliche Arbeitsbedingungen.
Nachbarn, Anlieger	sind an der Erholungsqualität ihres Wohnortes interessiert.
Nichtregierungsorganisationen	bündeln als Anwalt kommender Generationen und der Natur die ökologischen Ansprüche vieler Einzelpersonen und wirken als „Watchdog“ oder „Katalysator“ auf ein umweltgerechtes Verhalten von Unternehmungen hin (vgl. Murphy & Bendell 1997).
Behörden, Parteien Regierungen	verfolgen den Umweltschutz als Wohlfahrtsziel und setzen ökologiebezogene Maßnahmen als politisches Instrument im Kampf um Wählerstimmen ein.
Techniker und Forschungspersonal	versuchen bestimmte Innovationen durchzusetzen oder zu verhindern (vgl. Schein 1996).
Unternehmensverbände	sind an der Einhaltung oder Durchsetzung bestimmter Branchenstandards interessiert und wollen die ökologische (Nicht-) Betroffenheit ihrer Branche bzw. den erreichten Stand der Verantwortungsübernahme demonstrieren.
Wettbewerber	orientieren sich an Benchmarks, suchen Differenzierungspotentiale und Kostenvorteile, um ihren Marktanteil auszuweiten.
Wissenschaftler	streben die Beachtung und Anwendung ihrer Forschungsergebnisse an und wirken in der Lehre auf die Meinungsbildung ein.

Tab. 1: Ökologiebezogene Stakeholderpositionen

Einige Akteure der Ökologiebewegung haben vorhandene Rollen neu besetzt, um als „grüne“ Aktionärsvereinigung (vgl. Kahlenborn 1997) oder proaktiver Unternehmerverband (wie www.baumev.de, www.unternehmensgruen.de, www.future-ev.de oder www.oebu.ch) Gegengewichte zu den klassischen Stakeholderpositionen zu beziehen. Schließlich haben sich in jüngerer Zeit auch Gegner einer „übertriebenen“ Ökologisierung zu Verbänden formiert, die als „Waste Watchers“ oder „Arbeitsgemeinschaft PVC und Umwelt“ (www.pvcplus.de) mehr oder weniger offen Gegenpositionen zu den bestehenden Umweltorganisationen beziehen (vgl. Dittmer & Niejahr 1995).

Die konkrete Bestimmung ökologiebezogener Positionen einzelner Stakeholder fällt heute zunehmend schwerer. Bis Mitte der achtziger Jahre beherrschten in Deutschland klare Anspruchspositionen der „Grünen“, Umweltverbände und Bürgerinitiativen auf der einen und klare Abwehrpositionen der Unternehmer, Manager und Aktionäre auf der anderen Seite das Bild, während die übrigen Stakeholder der Diskussion fernblieben oder sich im Spektrum der beiden Pole positionierten. Seitdem wird die Entwicklung sowohl von einem grundsätzlichen Konsens über die Existenz ökologischer Probleme als auch von einer differenzierteren Betrachtung möglicher Lösungsstrategien geprägt. Ein zunehmender Pragmatismus (oder Opportunismus) hat mit der Abkehr von ideologischen Standpunkten vielfach zu einer Politik wechselnder Koa-

litionen und loser Netzwerke unterschiedlichster Akteure geführt (vgl. z.B. Murphy & Bendell 1997, Brunnengräber & Walk 1997). Besonders im Management sind die Ansätze zum Umgang mit ökologiebezogenen Ansprüchen inzwischen breiter gestreut.

2.5 Umfelder der Unternehmensführung

Die genannten Stakeholder agieren in verschiedenen Umfeldern und beeinflussen das Unternehmen daher auf der technologischen, marktlichen, rechtlichen, soziokulutrellen und interessenpolitischen Ebene. In den folgenden Abschnitten betrachten wir diese Umfelder nacheinander (vgl. auch Schaltegger & Sturm 1992; Schaltegger 2000):

- Technologisches Umfeld (Kap. 2.5.1)
- Wirtschaftliches Umfeld (Kap. 2.5.2)
- Rechtliches Umfeld (Kap. 2.5.3)
- Soziokulturelles Umfeld (Kap 2.5.4)
- Interessenpolitisches Umfeld (Kap. 2.5.5)

2.5.1 Technologisches Umfeld

Im technologischen Umfeld werden laufend neue Erkenntnisse und Erfindungen generiert. Innovationen entstehen, indem Erfindungen (Inventionen) *praktisch nutzbar* und somit *marktfähig* gemacht werden. Sie verbessern den *Wirkungsgrad* von Verfahren und Produkten, erhöhen deren *Sicherheit* oder stellen *neue und erweiterte Handlungsmöglichkeiten* in Aussicht. Innovationen erhöhen die *Effektivität* des Handelns aus Sicht der jeweiligen Anwender. Testgutachten, Fachjournale, Patentanmeldungen, Messen und Präsentationen dienen als Signale oder Indikatoren für Trends und Entwicklungen. Innovationen bestimmen den Fortschritt und eröffnen neue Handlungsräume für Unternehmen. Dazu zählen auch Märkte für umweltschützende oder –schonende Techniken, zum Beispiel in den Bereichen Abfallwirtschaft, Wasserbehandlung, Luftreinhaltung, Lärmminderung, Energieversorgung oder Mess- und Regeltechnik (vgl. Meffert & Kirchgeorg 1998).

Neben der Erweiterung technischer Möglichkeiten verhelfen die Natur- und Ingenieurwissenschaften durch verbesserte Messinstrumente auch zu neuen Einsichten in ökologische Problemlagen. Ihre Funktion liegt hier in der Erforschung natürlicher Wirkungszusammenhänge und Kausalitäten. Daraus lassen sich ökologische *Risiken* und *Schadschöpfungsarten* der betrieblichen Wertschöpfung ableiten. Es treten ökologische *Nebenwirkungen* ins Bewusstsein, die eine Bewertung der technischen Effektivität (Leistungsstärke, Geschwindigkeit usw.) um zusätzliche Dimensionen (Toxizität, Abfallmenge, Verbrennungsgrad usw.) erweitern (vgl. Schaltegger & Sturm 1994). Die Analyse der Schäden und Gefahren und ihre Veröffentlichung in Fach- und Testpublikationen (z.B. „Ökotest“, www.oekotest.de) führen häufig zu neuen Bedürfnissen oder Ansprüchen verschiedener Stakeholder und regen damit zur Innovationsleistung an (vgl. Dyllick et al 1997). Mit zunehmender Forschungstätigkeit und steigendem Bildungsstand beschleunigt sich der technologische Wandel weltweit in vielen Bereichen. Davon gehen belebende Impulse auf das wirtschaftliche Umfeld, jedoch auch Anschlussnöte für innovationsschwache Unternehmen aus, deren Know-how und technologische Basis ökologisch ins Abseits führen.

2.5.2 Wirtschaftliches Umfeld

Das *wirtschaftliche Umfeld* besteht im engeren Sinne aus den (potentiellen) Marktpartnern des Unternehmens und seinen Wettbewerbern. Konjunktur, Inflation, Zins- und Kursverläufe auf den Finanzmärkten sowie branchenspezifische Entwicklungen auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten prägen das Umfeld.
Um hier zu bestehen, muss das Unternehmen rentabel wirtschaften. Das Angebot muss die Nachfrage treffen. Das Umweltbewusstsein und –verhalten der Konsumenten kann in gewissen Fällen zur Umsatzsteigerung beitragen. Daneben können aus Kundensicht weitere Argumente wie Sparsamkeit, Langlebigkeit oder Gesundheit für umweltfreundliche Güter sprechen, ohne das (altruistische) Motiv zum Umweltschutz direkt anzusprechen. Das erweitert den Spielraum, macht jedoch auch deutlich, das Umsatzerfolge einer ökologieorientierten Unternehmensführung nicht einseitig auf Grundlage des Umweltbewusstseins der Kunden, sondern eher aufgrund einer jeweils günstigen Leistungskombination aus Sicht ganz unterschiedlicher Käufertypen erzielt werden können.
Umsatz führt nur dann zum wirtschaftlichen Erfolg, wenn die gewünschte *Rentabilität* erreicht wird. Darum ist *Effizienz* anzustreben. Die Effizienz misst allgemein den bewerteten *Ertrag (Output)* im Verhältnis zum bewerteten *Aufwand (Input)*. Zur Effizienz trägt auch der sparsame Umgang mit Umweltressourcen bei.

2.5.3 Rechtliches Umfeld

Das wirtschaftliche Umfeld kann nur prosperieren, wenn die *wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen* für Unternehmen günstig sind. Gleichzeitig sollen Gesetze gewährleisten, dass Unternehmen die gesellschaftliche *Wohlfahrt* steigern.
Die Veränderung der rechtlichen Rahmenbedingungen ist bislang die dominierende Strategie, um Unternehmen zu mehr Ökologieorientierung zu bewegen. In Folge hat das Umweltrecht zu einer „Gesetzesflut“ beigetragen und komplexe Ausmaße angenommen, die viel Einsatz zur Erkundung der Rechtslage erfordern. Ein Verstoß gegen das Umweltrecht hat im Prozessfall nicht nur staatliche Sanktionen, sondern auch Imageverluste zur Folge, die um so gravierender ausfallen, je imposanter Unternehmen in der Öffentlichkeit als umweltfreundliche Firma auftreten. Unternehmen orientieren sich jedoch nicht nur deshalb am Umweltrecht, es eröffnet ihnen auch Chancen. Umweltrechtliche Vorgaben verursachen bei anderen Unternehmen und den privaten Haushalten Handlungsbedarf, wenn etwa die Einhaltung bestimmter Grenzwerte technisch zu leisten ist, wenn das Verbot bestimmter Stoffe die Nachfrage nach Substituten belebt oder Anreize zum Ressourcensparen durch eine steuerrechtliche Beeinflussung der Kosten erhöht werden. Für Unternehmen erwächst daraus die Chance, Anforderungen und Anreize aus Rechtsnormen in Innovationen zu überführen.
Rechtsinduzierte Marktchancen im Umweltschutz verdienen zwar Aufmerksamkeit, bergen allerdings auch Gefahren in sich. Wenn sich bestimmte umweltschonende Technologien, wie etwa Abluftfilter, am Markt auch langfristig nur deshalb behaupten können, weil ihre Anschaffung subventioniert oder andere Technologien durch Lenkungsabgaben bestraft werden, besteht das Risiko einer hohen Abhängigkeit des Unternehmens von staatlichen Vorgaben. Ändern sich die Gesetze, zum Beispiel aufgrund eines Regierungswechsels, sind mögliche Folgen deshalb mit einzukalkulieren. Die Erfolgsabhängigkeit von staatlichen Eingriffen vermindert zudem die Exportchancen der angebotenen Technologie, solange umweltrechtliche Vorgaben nicht international konvergieren. Exportorientierte Unternehmen profitieren dagegen von einer Angleichung umweltrechtlicher Standards verschiedener Volkswirtschaften (vgl. Jänicke 1998).

2.5.4 Soziokulturelles Umfeld

Traditionell gingen Bräuche und Sitten der Rechtsgebung häufig voraus. Prägend für das rechtliche Umfeld sind auch heute noch breit verankerte Wert- und Moralvorstellungen der Bevölkerung. Ansprüche aus dem soziokulturellen Umfeld greifen über die Rechtslage oft noch hinaus. Sie betreffen den Sinn und Zweck unternehmerischer Ziele und äußern sich in der fehlenden oder vorhandenen Akzeptanz betrieblicher Maßnahmen und Entscheide. Durch Duldung oder Widerstand bringen verschiedene Akteure zum Ausdruck, ob das Unternehmen *legitim* handelt. Kaufboykotte, Proteste und Imageverluste stehen für die Wirkungskraft der *öffentlichen Meinungsbildung*. An deren Anfang stehen oft *gesellschaftlich anerkannte Persönlichkeiten und Organisationen, Bürgerinitiativen, Wissenschaftler* und *Journalisten*, die kritische Themen aufgreifen und publik machen. Gerade das ökologische Verhalten von Unternehmen ist der *öffentlichen Aufmerksamkeit* in den *Medien* ausgesetzt. Das soziokulturelle Umfeld tritt dagegen vorteilhaft in Erscheinung, wenn Unternehmen, Produkte und Persönlichkeiten besonderes Vertrauen in der Öffentlichkeit genießen. Solches Vertrauen entsteht nur dort, wo einzelne Unternehmer positiv von der Norm abweichen, ihre Haltung transparent machen und darin Kontinuität bewahren.
Je nach Land bestehen unterschiedliche Werthaltungen zu ökologischen Themen, zur relativen Bedeutung einzelner Probleme und zum Nutzen bestimmter Schutzmaßnahmen. So wurde die geplante Versenkung der Verladeplattform „Brent Spar“ durch die Firma Shell in Großbritannien eher beiläufig zur Kenntnis genommen, während der Widerstand in Deutschland fast hysterische Ausmaße annahm (vgl. Hecker 1997). Daneben ist das soziokulturelle Umfeld auch *innerhalb* einer pluralistischen Gesellschaft durch Wertevielfalt gekennzeichnet. Die Idee der nachhaltigen Entwicklung findet dennoch weltweit immer breitere Unterstützung in der globalen Öffentlichkeit.

2.5.5 Interessenpolitisches Umfeld

Öffentliche Diskurse und moralische Ächtung sind nur eine Möglichkeit, Ansprüche an Unternehmen zu untermauern. Interessenpolitische Vorgänge zwischen Stakeholdern eines Unternehmens beruhen auf verschiedenen Machtmitteln, deren Einsatz vom Streik über Drohung, Manipulation und Bestechung bis zur politischen *Lobbyarbeit* reichen kann.
Im interessenpolitischen Umfeld werden Ansprüche erhoben, die nicht durch den *freiwilligen Leistungsaustausch* auf Märkten eingelöst werden können oder sollen, sondern durch *Macht* eingefordert werden, um andere Akteure gegen ihren ursprünglichen Willen zu einem bestimmten Verhalten zu bewegen (vgl. Weber 1972). Das Machtverhältnis, abhängig von den Einfluss- und Widerstandsmöglichkeiten der Beteiligten, entscheidet über den Ausgang interessenpolitischer Konflikte (vgl. Crozier & Friedberg 1979). Im unternehmerischen Kontext sind dies meist *Verteilungskämpfe*. Verschiedene Gruppierungen streiten um die Verteilung der betrieblichen Wertschöpfung.
Da Güter knapp sind, ist eine uneingeschränkte Befriedigung aller Stakeholder nicht möglich. Die Unternehmensführung muss deshalb als einer der interessenpolitischen Akteure die Ansprüche bestimmter Gruppen zurückstellen (vgl. Schaltegger 1999). Wehren sich Stakeholder dagegen, kommt es zu Konflikten. In ökonomischer Hinsicht entsteht interessenpolitischer Druck, wenn Stakeholder die Ressourcenzufuhr an das Unternehmen unterbrechen oder erschweren und dadurch verteuern (vgl. Schaltegger & Sturm 1994). Ressourcen sind begrifflich weit zu fassen, neben Sach- und Finanzkapital zählen dazu Wissen, gesellschaftliche Akzeptanz, Macht und der freie Zugriff auf natürliche Rohstoffe.

Zu Verteilungskonflikten führen auch umweltbezogene Forderungen an Unternehmen durch *Anlieger*, sogenannte *Pressure Groups*, *Verbände* oder *politische Parteien*, zum Beispiel, wenn sie Einrichtungen zum Lärm- und Emissionsschutz fordern oder ganze Anlagen und Standorte in Frage stellen. Auch wenn solche Ansprüche nicht primär auf eine Umverteilung zielen, entstehen Kosten oder Einkommensausfälle. Um diese Ansprüche materiell zu befriedigen, müssen anderen Stakeholdern Leistungen entzogen werden. Durch Allianzen und Koalitionen entwickelt sich das Gefüge der Stakeholder häufig zu einer bipolaren Konstellation. So demonstrierten die PVC-Produzenten, deren Verbände, Politiker und die IG Chemie mit den Arbeitnehmern gemeinsam gegen die Forderung der Umweltverbände sowie grüner Politiker nach einem begrenzten Verbot des Werkstoffs PVC (vgl. Huber 1998).

2.5.6 Interdependenzen zwischen den Umfeldern

Einzelne Umfelder stehen für bestimmte Blickwinkel, aus denen die Unternehmensführung ihre gesamte soziale Umwelt betrachten und einordnen kann. Die genannten Umfelder sind jedoch in der Praxis miteinander verflochten. Der Übergang vom soziokulturellen Umfeld zum interessenpolitischen ist fließend. Über die staatliche Politik reicht dieses wiederum in die Gesetzgebung. Einzelne Stakeholder wie Umweltverbände können interessenpolitisch als Konfliktpartei oder soziokulturell als Vertreter der legitimen Befindlichkeiten gesehen werden, die über das Konsumentenverhalten auch auf das wirtschaftliche Umfeld einwirken. Auch Anspruchsgruppen sind unscharfe Gebilde. Sie sollten nicht darüber hinweg täuschen, dass der wirkliche Austausch *zwischen einzelnen Menschen* erfolgt, in denen eine jeweils ganz eigene Anspruchskonstellation präsent ist. Jede Person gehört auch mehreren Stakeholdergruppen an.
Da Unternehmen in erster Linie im wirtschaftlichen Umfeld, das heißt auf Märkten, agieren, ist der Einfluss anderer Umfelder auf die eigene Marktposition im Wettbewerb von besonderem Interesse. Wettbewerbsvorteile ergeben sich zum einen durch eine frühzeitige Antizipation technischer Entwicklungen. Technische Innovationen zur ökologischen Entlastung erzeugen jedoch häufig nur dann einen *Wettbewerbsvorteil*, wenn das zugrundeliegende Problem in der Öffentlichkeit mit Ansprüchen besetzt wurde. Dies geschieht in der *öffentlichen Meinungsbildung*. Am Anfang stehen *Agenda-Setting-Prozesse,* in denen sich Themen öffentlich herausbilden. *Agenda-Setting* bedeutet, Themen von gesellschaftlicher Bedeutung (Issues) auf die öffentliche Agenda (Tagesordnung) zu setzen (Abb. 7).

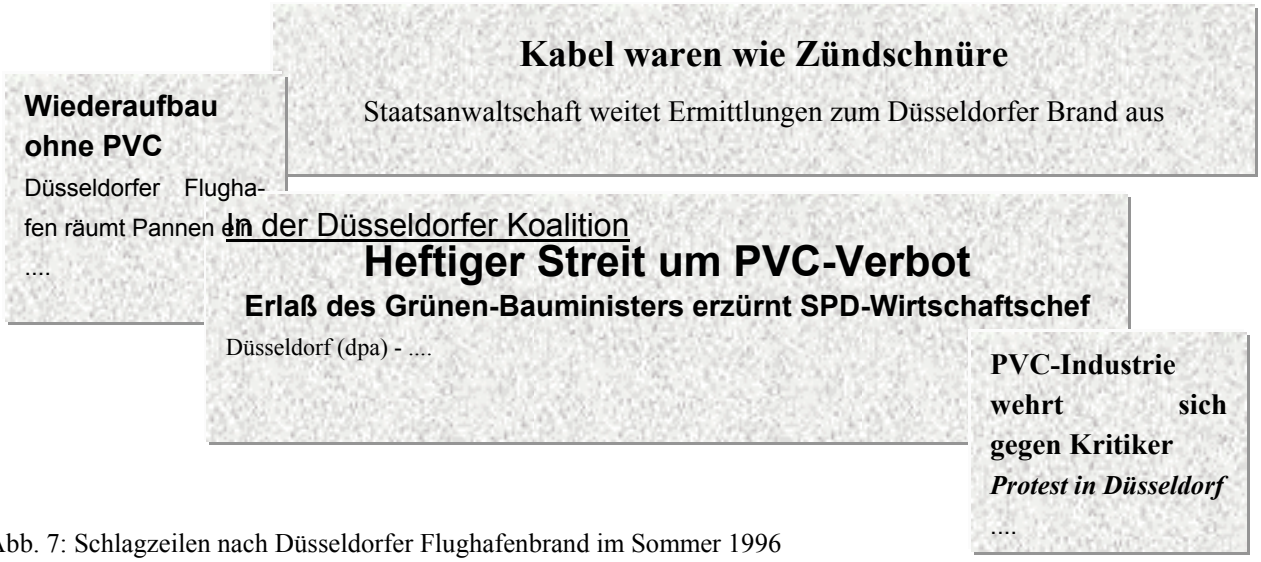


Abb. 7: Schlagzeilen nach Düsseldorfer Flughafenbrand im Sommer 1996

Der strategische Umgang mit Medienpräsenz kennzeichnet heute nicht nur das Vorgehen von Wahlkämpfern oder Greenpeace-Aktivisten, auch Vertreter der Unternehmen verstehen sich mit ihrer *Öffentlichkeitsarbeit* immer öfter als Urheber von medialen Ereignissen und versuchen, *ihre* Zielgruppen mit *ihren* Geschichten und Anliegen zu erreichen. Es ist dabei zweckmäßig, von Agenden verschiedener Teilöffentlichkeiten auszugehen, wie sie etwa durch die Klatschspalten des „Managermagazins" oder durch Urteile der Zeitschrift „Ökotest" getragen werden. Nur bestimmte Leitmedien, wie die „Tagesthemen" oder der „Spiegel", greifen über Teilöffentlichkeiten hinaus und prägen den Agenda-Mainstream.
In der öffentlichen Meinungsbildung können bestimmte Themen, Ereignisse oder wissenschaftliche Erkenntnisse zu *öffentlichen Anliegen (Issues)* emergieren, wenn sich *gesellschaftliche Ansprüche* daraus ableiten lassen. Dazu zählen auch ökologisch induzierte Probleme, die durch Unfälle, Katastrophen oder alarmierende Forschungsergebnisse Aufmerksamkeit auf sich ziehen. Steht zum Beispiel das Problem der Gewässerverschmutzung auf der Tagesordnung, überspringen auch kleinere Vorkommnisse den Radius der Lokalnachrichten und verstärken den Eindruck, dass dem Gewässerschutz zukünftig deutlich stärker Rechnung zu tragen ist, als in der Gegenwart. Die Aufmerksamkeit für bestimmte Anliegen schaukelt sich auf und durchläuft einen *Zyklus*, der *idealtypisch* von vagem Problembewusstsein zu konkreten Ansprüchen in politische Lösungsvorschläge und schließlich in Lösungen übergeht (vgl. Steger 1988, 189).
Auf der sozio-ökonomischen Ebene kommen solche Lösungen entweder in neuen, meist strengeren Gesetzesvorlagen zum Ausdruck oder im direkten Einlenken jener Akteure, gegen die sich die Ansprüche richten. Unternehmen können Lösungen herbeiführen oder sich davon betroffen zeigen, weil ihr Marktumfeld sich mit der öffentlichen Meinung, dem gesetzlichen Rahmen oder dem veränderten Verhalten der Kunden und Konkurrenten in den gesellschaftlichen Umfeldern verändert (Abb. 8, in Anlehnung an Dyllick et al 1997).

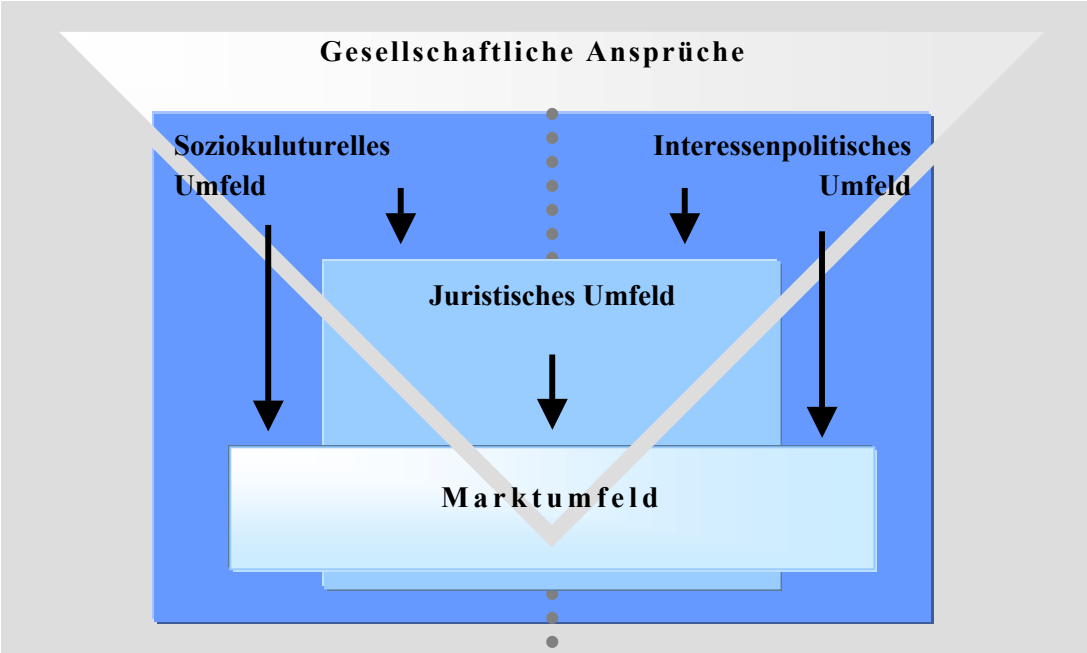


Abb. 8: Einfluss gesellschaftlicher Ansprüche auf das Marktumfeld

Werden Ansprüche gegen, beziehungsweise durch Unternehmen, Branchen- oder Verbandsvertreter öffentlich erhoben, kann die daraus erwachsende Diskussion eher moralisch-diskursive oder eher interessenpolitische Züge annehmen, oft mischen sich auch normative Argumente mit den Partikularinteressen

bestimmter Stakeholder, insbesondere dann, wenn die finanziellen Konsequenzen aus gesellschaftlichen Anliegen sichtbar werden. So werden Arbeitsplatzargumente gegen Umweltschutzargumente ins Feld geführt, oder es treten gegensätzliche Gutachten zur Umweltgefährdung betrieblicher Prozesse auf.
Ökologische Probleme können parallel oder nacheinander sowohl einen partnerschaftlichen Konsens als auch interessenpolitische Konflikte auslösen. So besteht in der Regel ein Grundkonsens über die *Schutzwürdigkeit* von Umweltgütern, während über den Weg dorthin und über die Lastenverteilung gestritten wird. In jedem Fall wirken die Auseinandersetzungen auf der gesellschaftlichen Ebene auf die Marktebene zurück, indem sich der juristische Marktrahmen, Präferenzen der Nachfrage, Umweltkosten oder das Image einzelner Unternehmen ändern (vgl. Dyllick et al. 1997).

2.6 Vom Umfeld zum Handlungsfeld durch sozio-ökonomische Rationalität

Umfelder stehen für mögliche Perspektiven auf die Unternehmensumwelt. Die Umfelder zu beobachten, reicht aber nicht aus. Für die Unternehmensführung werden Umfelder zu Handlungsfeldern. Im Hinblick auf Ansprüche genügt es nicht, auf äußeren Druck im Nachhinein zu reagieren. Das Management prägt seine Umwelt maßgeblich mit, stellt eigene Ansprüche und sucht Partner, mit denen es soziale Strukturen beeinflussen kann. Hierin liegen die Chancen für eine nachhaltige Entwicklung durch ökologiegerechtes Management.
Im vorangehenden Kapitel haben wir fünf *Umfelder* des Unternehmens kennen gelernt. Erfolg und die Herleitung des Erfolges unterscheiden sich in den einzelnen Feldern. Denn rationales Handeln korrespondiert mit den spezifischen Ansprüchen der Stakeholder (Tab. 2).

Umfeld	**wissenschaftlich-technologisch**	**wirtschaftlich**			
betreffend	Wirkungsgrad Treffsicherheit *In welchem Ausmaß wird welche Wirkung instrumentell erzielt?*	Verhältnis von Output zu Input *Welcher Nutzen (Ertrag) steht welchen Kosten (Aufwand) gegenüber?*	Regulierungen, Normen, Gesetze, Standards *Welche Rahmenbedingungen sollen den Akteuren gesetzt werden?*	Werte, Moral, Verlässlichkeit Verständigung *Welcher Zweck soll berücksichtigt bzw. verfolgt werden?*	Interessendurchsetzung *Welche Machtverhältnisse begrenzen den Handlungsspielraum?*
Erfolgskriterium	**Effektivität** (im techn. Sinne)	**Effizienz**	**Legalität**	**Legitimität**	**Handlungsspielraum**
Rationalität	technisch	ökonomisch	juristisch	normativ (kommunikativ)	interessenpolitisch
	Sozio-ökonomische Rationalität				

Tab. 2: Das Konzept der sozioökonomischen Rationalität (aufbauend auf Hill 1991; vgl. Schaltegger & Sturm 1994)

Erfolgskriterien dokumentieren allgemein die *Wirksamkeit* der Unternehmensführung im Umgang mit Ansprüchen. Im engeren Sinne gilt *Effektivität* oder Wirksamkeit als Maßstab der *technischen* Rationali-

tät. Denn nur in der technischen Anwendung bestimmter Instrumente lässt sich der *Wirkungsgrad* einer Handlung exakt durch Messung bestimmen und wiederholt demonstrieren.
Technische Daten zeigen, wie gut ein Ziel erreicht wird. Doch Ziel und Anspruch entstehen aus dem sozialen Zusammenhang der Stakeholder. Stakeholder geben Auskunft darüber, welcher Naturzustand als *wünschenswert* und welche Umwelteinwirkungen als mehr oder weniger *schädlich* und *relevant* erachtet werden. *Effektivität* muss deshalb an weiteren Kriterien ausgerichtet werden, die wir im folgenden als *Effizienz, Legalität, Legitimität* und *Handlungsspielraum* kennzeichnen. Hier übernimmt die Unternehmensführung ihre bereits angesprochene *Mittlerfunktion*, Umwelteinwirkungen und -risiken technologisch zu vermindern, die auf der sozio-ökonomischen Ebene als Belastung und Eingriff in die Lebensqualität wahrgenommen werden (Abb. 9).

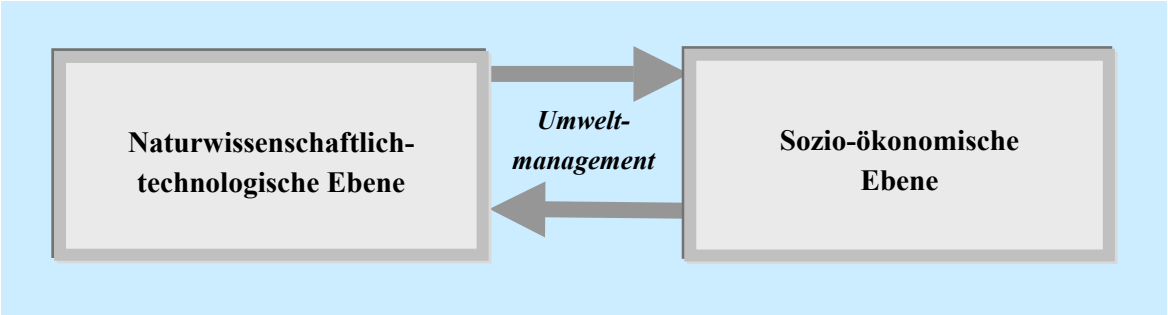


Abb. 9: Zusammenspiel der naturwissenschaftlichen mit der sozio-ökonomischen Ebene

Werden technische Lösungen für Umweltprobleme gefunden, müssen diese anschließend sozio-ökonomisch übersetzt und vermittelt werden, um den Ansprüchen der Stakeholder tatsächlich entsprechen zu können.

2.6.1 Technische Effektivität und ihr sozio-ökonomischer Bezug

Effektivität beschreibt im ökologischen Kontext die physische Wirkung von Maßnahmen auf die Natur. Sie gibt die absolute Umweltverträglichkeit der betrieblichen Wertschöpfung an. Zentrale Fragestellung ist dabei, mit welchem Wirkungsgrad ein Ziel erreicht wird (vgl. Schaltegger & Sturm 1994). Kann zum Beispiel die Emission eines Schadstoffs durch eine technische Neuerung um 50 Prozent oder absolut 100 Tonnen jährlich reduziert werden, zeigt sich darin die Wirksamkeit der Neuerung. Die Effektivität wird durch den Aufbau und die installierte Menge, Größe oder Funktionsdauer der Technik beeinflusst. Die Bewertung erfolgt *unabhängig von den jeweiligen Kosten* der Maßnahme allein *aufgrund technischer Messdaten* anhand eines definierten Ziel- oder Vergleichsniveaus (z.B. altes Messergebnis). In physikalischen Einheiten werden diese Daten zu Indikatoren der Schadschöpfung. Sie betreffen den Input (z.B. Energieverbrauch) *oder* den Output (z.B. Abfallmenge) der betrieblichen Wertschöpfung.
Ein *technisch rationales Umweltmanagement* erhöht die Effektivität der Maßnahmen und reduziert die Schadschöpfung des Unternehmens und seiner Produkte. Um das zu erreichen, sind Schadschöpfung und Schadschöpfungspotentiale (ökologische Risiken) zu erfassen und ihrer Herkunft nach zu lokalisieren. Solche Effektivitätsbetrachtungen können in unterschiedlichen *Systemgrenzen* (für ein bestimmtes Produkt, einen bestimmten Produktionsprozess usw.), *Zeitdimensionen* und aus Sicht unterschiedlicher *Stakeholder* erfolgen.

Als Verbesserung der Lebensqualität kann Fortschritt nicht *objektiv* durch die Wissenschaft, sondern nur *subjektiv* durch Stakeholder (Nutznießer und Betroffene) oder *intersubjektiv durch Verständigung* bestimmt werden (vgl. Beck 1986; Nowotny 2000). Vier Handlungsfelder mit jeweils eigenen Handlungsmodi können hierzu unterschieden werden. In diesen Handlungsfeldern findet *soziale Koordination* mit den Stakeholdern statt. Koordination umfasst alle Formen eines *aufeinander abgestimmten Handelns* von Akteuren (Tab. 3).

Naturwissenschaftlich-technologische Ebene		**Handlungsfelder der sozio-ökonomischen Ebene**			
		Markt			
Treffsicherheit *In welchem Ausmaß wird welche Wirkung instrumentell erzielt?*	**Anspruch betreffend**	Verhältnis von Output zu Input *Welcher Nutzen (Ertrag) steht welchen Kosten (Aufwand) gegenüber?*	Regulierungen, Gesetze *Welche Rahmenbedingungen sollen den Akteuren gesetzt werden?*	Werte, Moral, Verläßlichkeit *Welcher Zweck soll berücksichtigt bzw. verfolgt werden?*	Interessendurchsetzung *Welche Machtverhältnisse begrenzen den Handlungsspielraum ?*
Messung	**Handlungsmodus**	**Tausch und Wettbewerb**	**Anweisung und Gehorsam**	**Vertständigung und Commitment**	**Einflussnahme u. Widerstreben**
Effektivität	Erfolgskriterium	Effizienz	Legalität	Legitimität	Handlungsspielraum
technisch	**Rationalität**	ökonomisch	juristisch	normativ (kommunikativ)	interessenpolitisch
Sozio-ökonomische Rationalität					

Tab. 3: Handlungsfelder und Handlungsmodi der Unternehmensführung

Sondermüllofen der chemischen Industrie in Basel

Mitte der neunziger Jahre forderte das steigende Sondermüllaufkommen an vielen Industriestandorten das Management dazu heraus, über Lösungsansätze nachzudenken. Vielerorts stand der Bau eines Sondermüllofens zur Diskussion. In Basel, dem Standort von vier multinationalen Unternehmen der chemischen Industrie, beschlossen verschiedene Firmen und zwei Kantone, einen gemeinsamen Sondermüllofen nach *neusten und höchsten technischen Umweltstandards* zu erstellen. Im Vorfeld wurde bei Umweltämtern, insbesondere dem Bundesamt für Umwelt, Wald und Landschaft, die Bedarfslage und die Unterstützung abgeklärt. Nach einer breiten Bekanntmachung des Projekts entstand Widerstand von Umweltverbänden. Dieser Widerstand stieß bei den Projektbetreibern auf völliges Unverständnis, da für dieses Projekt keine Kosten gescheut wurden, um die *größtmögliche Umweltverträglichkeit* sicherzustellen. Die chemische Industrie erachtete den Sondermüllofen als sehr effektiv, während die Umweltschutzorganisationen ihn als sehr ineffektiv und schädlich bewertete.
Worin begründet sich die unterschiedliche Einschätzung der Effektivität der selben Umweltschutzmaßnahme?
Die Zielsetzung der Industrie und der Umweltämter lag in der möglichst umweltfreundlichen Vernichtung von Sondermüll, wobei ein Sondermüllexport den Bau eines eigenen Ofens erforderte. Der technisch optimierte Sondermüllofen hat dieses Ziel sehr wirksam (effektiv) sichergestellt und wurde deshalb als sehr nützlich eingestuft. Die Umweltverbände verfolgten hingegen das Ziel der sondermüllfreien Produktion. Es soll gar kein Sondermüll entstehen,

da hiermit grundsätzlich Umweltrisiken bei der Produktion, beim Transport und der Zwischenlagerung verbunden sind. Ein entsprechender Ofen legitimiert demnach die weitere Entstehung von Sondermüll und gibt keinen ausreichenden Anreiz, die Produktionsmethoden sondermüllfrei zu gestalten. Der Sondermüllofen wurde deshalb als schädlich und bezüglich des Ziels der sondermüllfreien Produktion als ineffektiv bewertet.

Beziehungen zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern beleuchten die folgenden Kapitel für die einzelnen Handlungsfelder. Die Abschnitte sollen in dieser Reihenfolge dazu anregen:

- in Märkten zu denken
- Vorgaben zu berücksichtigen
- begründetes Vertrauen zu wecken
- eigene Interessen wahrzunehmen

2.6.2 Märkte, Effizienz und Öko-Effizienz

Unternehmer richten ihr Handeln primär auf den *Markt*. Marktteilnehmer regeln freiwillig per Vertrag den Austausch von Leistung und Gegenleistung, der *beidseitig* als *vorteilhaft* erachtet wird. Anbieter stehen untereinander im Wettbewerb. Die Präferenzen der Nachfrager sind somit maßgeblich. Über den *Umsatz* bestimmen sie, welche Leistungen als effektiv gelten, ob eine Limousine schnell genug beschleunigt, oder ob ein Waschmittel den gewünschten Reinigungsgrad erreicht. Die Effektivität einer Leistung wird im Verhältnis zu ihrem Preis bewertet. Aus dieser Gegenüberstellung von Leistung und Kosten ergibt sich die *Effizienz* als ökonomisches Rationalitätskriterium.

Handlungs-feld	**Markt**
Anspruch betreffend	Verhältnis von Output zu Input *Welcher Nutzen (Ertrag) steht welchen Kosten (Aufwand) gegenüber?*
Handlungs-modus	Tausch und Wettbewerb
Erfolgs-kriterium	Effizienz
Rationalität	ökonomisch

Die betriebliche Effizienz ergibt sich aus dem Verhältnis von Erträgen und Aufwendungen, beziehungsweise von Leistungen und Kosten. Sie wird mit Kennziffern zur *Produktivität* und *Rentabilität* gemessen.

Da die Umweltnutzung oft keinen oder einen zu tiefen Preis hat und die Verursacher oder Nutznießer von Umweltbelastungen die Kosten ihres Verhaltens nicht vollständig tragen, wird der Wert der natürlichen Umwelt nur unzureichend in den finanzwirtschaftlichen Kennziffern abgebildet. Eine Ergänzung um *ökonomisch-ökologische Effizienz (= Öko-Effizienz)* ist deshalb erforderlich.

Wird Effizienz als das Verhältnis von erwünschtem Output zum Input rein ökologisch interpretiert, kann von *ökologischer Effizienz* gesprochen werden. Sie gibt die Relation zwischen ökologisch wünschenswerten Leistungen und verursachter Schadschöpfung an. Ansätze zur Messung der Schadschöpfung basieren auf *Materialflussrechnungen*, *Ökobilanzmethoden* und dem *ökologischen Rechnungswesen*.

Jedes Erstellen einer wünschenswerten Leistung verursacht Schadschöpfung - *keine Wertschöpfung ohne Schadschöpfung*. Wert- und Schadschöpfung können produkt- oder funktionsbezogen miteinander in Beziehung gesetzt werden:

- *Ökologische Produkteffizienz:* Verglichen wird die Schadschöpfung unterschiedlicher Produktvarianten, wie zum Beispiel verschiedener Autotypen mit vergleichbarer Leistung und ähnlichem Komfort. Das Auto mit der geringsten gesamten Schadschöpfung hat die größte ökologische Produkteffizienz.
- *Ökologische Funktionseffizienz:* Verglichen wird die Schadschöpfung unterschiedlicher Produkte zur Erfüllung einer bestimmten Funktion wie etwa zur Bewältigung einer Distanz von drei Kilometern in zehn Minuten in einer Großstadt. Dabei können Straßenbahn, Auto und Fahrrad miteinander verglichen werden. Das Fahrrad verursacht die geringste Schadschöpfung und erfüllt die Mobilitätsfunktion deshalb am ökologisch effizientesten.

Obwohl eine Verbesserung der ökologischen Produkteffizienz grundsätzlich erstrebenswert ist, erscheint sie gegenüber der Funktionseffizienz meist suboptimal. Selbst das sparsamste Auto benötigt im Vergleich zur Bahn oder zum Fahrrad breite Straßen und Parkraum. Zu beachten ist jedoch, dass sich Produkte selten auf eine einzige Funktion reduzieren lassen und anstelle dessen Funktionsbündel (auch Status, Ästhetik, Spaß usw.) darstellen, die bei einer Alternativlösung komplett in den Blick zu bekommen sind (vgl. Bredemeier et al. 1997).
Die ökologische Effizienzbetrachtung ist heuristisch aufschlussreich. Für betriebliche Entscheide ist diese außerökonomische Sichtweise jedoch nicht ausreichend. Um betriebswirtschaftliche Aufgaben sowohl ökologisch als auch finanzwirtschaftlich effizient zu lösen, sind die Maßnahmen mit dem größten ökologischen *Nettonutzen* pro *Kapitaleinsatz* zu ermitteln. Die Maßzahl hierfür ist die ökonomisch-ökologische Effizienz oder kurz *Öko-Effizienz* (Schaltegger & Sturm 1994: 283). Die Öko-Effizienz kann für alle unternehmerischen Handlungen ermittelt werden, auch wenn sie nicht auf die Umweltschonung ausgerichtet sind. Zu bewerten ist das Verhältnis der ökonomischen Wertschöpfung zur ökologischen Schadschöpfung. Öko-effizient ist eine Maßnahme zum Beispiel dann, wenn mit einem definierten Kostenaufwand (Umweltschutzbudget) die Schadschöpfung größtmöglich vermindert wird, oder wenn mit dem Einsatz einer bestimmten Menge an natürlichen Ressourcen (ökologische Schadschöpfung) eine maximale monetäre Wertschöpfung erzielt wird.

$$\textbf{Öko-Effizienz} = \frac{\textbf{Wertschöpfung}}{\textbf{Schadschöpfung}}$$

Zusammenfassend ist eine *ökonomisch rationale Unternehmensführung* durch eine *Verbesserung der Öko-Effizienz* der unternehmerischen Handlungen gekennzeichnet. Trotz ihres akademischen Ursprungs wird die Berechnung der Öko-Effizienz inzwischen in vielen Unternehmen als Entscheidungsgrundlage herangezogen (z.B. www.basf.de). Die Idee wurde primär durch den World Business Council for Sustainable Development (www.wbcsd.ch) und den Unternehmer Schmidheiny (1992) popularisiert.

2.6.3 Weisungssysteme, Umweltnormen und Legalität

Neben dem Markt wird die *Hierarchie* als zentraler Koordinationsmodus in der Ökonomie diskutiert (vgl. z.B. Williamson 1985). In allgemeiner Form lassen sich Hierarchien als *verbindliche und in sich stimmige Systeme von Über- und Unterordnungsverhältnissen* beschreiben. Die Ordnungskraft der Hierarchie beruht auf ihrer *eindeutigen* und *beständigen* Verfassung, mit der sie die Beziehungen der einbezogenen Akteure in *Normen* festschreibt. Sie schafft dadurch *gesicherte* Strukturen, die auf dem Prinzip von Anweisung und Gehorsam beruhen (vgl. z.B. Frey & Kirchgässner 1994, 173ff.).
Solche *Weisungssysteme* münden in ihrer regelmäßigen Anwendung in *Routine* ein. Sind die Normen transparent, erhöhen sie die Voraussicht auf das Ergebnis einer Handlung. Sie entlasten die Akteure in

ihrer Entscheidungsfindung durch klare Restriktionen und ermöglichen schnelle Reaktionen auf vorgesehene Ereignisse.

Handlungs-feld	**Weisungssystem**
Anspruch betreffend	Regulierungen, Normen, Standards, Gesetze *Welche Rahmenbedingungen sollen den Akteuren gesetzt werden?*
Handlungs-modus	**Anweisung und Gehorsam**
Erfolgs-kriterium	Legalität
Rationalität	juristisch

Nach den Vorstellungen der traditionellen Ökonomie bestehen Hierarchien oder Weisungssysteme innerhalb der Organisation zwischen Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten, während außerhalb der Markt regieren soll (vgl. Jost 2000: 52f.; Hayek 1986). Betrachten wir die heutige Rechtslage, wird jedoch deutlich, dass Unternehmen im Außenverhältnis einer starken öffentlich-rechtlichen Weisungsvollmacht unterliegen, die sich im ökologischen Kontext besonders durch das *Umweltrecht* bemerkbar macht. Staatliche und zunehmend suprastaatliche Institutionen reglementieren das Marktgeschehen mit umweltbezogenen Vorgaben. Gesetzliche Verbote und Grenzwerte, Raumordnungsverfahren und Technikfolgeabschätzungen sowie privatrechtliche Industrienormen und Definitionen zum „Stand der Technik“ geben vor, welche Anforderungen bestimmte Produkte, Verfahren oder Anlagen in ökologischer Hinsicht mindestens erfüllen müssen, um nach juristischer Rationalität als effektiv zu gelten.

Im Falle der Öko-Auditverordnung (EMAS) bietet die europäische Rechtsgebung darüber hinaus ein System zur *freiwilligen* Normierung des Umweltmanagements an. Ähnliche Systeme bestehen auf privatrechtlicher Ebene mit ISO 14001. Im Mittelpunkt dieser Systeme steht die Auditierung des Umweltmanagements. Die Auditierung ist eine Überprüfung durch externe Gutachter. Die Einhaltung vorgegebener *Standards* wird kontrolliert und bescheinigt. Die Teilnahme an genormten Umweltmanagementsystemen ist zwar freiwillig, strebt ein Unternehmer die Auditierung an, sind die Kriterien jedoch verpflichtend.

Das systemkonforme Verhalten sichert dem Unternehmen *Legalität*. Die Akteure handeln rechtssicher und können das Regelwerk ihrerseits in Anspruch nehmen, um Verträge rechtssicher zu gestalten, Personen haftbar zu machen oder Verletzungen ihrer Eigentumsrechte strafrechtlich verfolgen zu lassen (vgl. z.B. Kißler 1984: 92ff.). Weisungssysteme schöpfen ihre Funktion damit aus einer gegenseitigen Absicherung des sozialen Verhaltens.

Heute weisen allein in Deutschland über 4000 Gesetze und Verordnungen ökologische und zugleich unternehmensrelevante Bezüge auf. Das deutsche Umweltrecht ist jedoch nicht nur wegen seiner Regelungsdichte komplex und unübersichtlich, es verteilt sich zudem auf eine Vielzahl von Gesetzen, die im Zuge neuer Umweltprobleme nach und nach entstanden sind und in jüngerer Zeit auch durch die Verordnungen und Richtlinien der EU laufend ergänzt werden. In Folge dessen ist das Umweltrecht kein in sich geschlossenes System, sondern wirkt zersplittert und aus den Fugen geraten. Die Unternehmensführung steht unter diesen Bedingungen vor der schwierigen Aufgabe, *mit vertretbarem Aufwand rechtssicheres Handeln* zu gewährleisten.

Einen weitergehenden Überblick über die geltenden Vorschriften im deutschen Umweltrecht bieten die Datenbanken des Umweltbundesamtes (www.umweltbundesamt.de). Gesetzestexte lassen sich dort thematisch sortiert abfragen. Über Neuerungen im Umweltrecht informiert das Bundesumweltministerium monatlich in der Zeitschrift „Umwelt“, die beim Referat „Öffentlichkeitsarbeit“ bestellt werden kann. Daneben informiert www.umweltonline.de. über Entwicklungen im Umweltrecht. Auch Branchen- und Verbandsblätter enthalten häufig juristische Rubriken. Über regionale Vorschriften (z.B. Gemeindesatzungen) geben Kammern Auskunft.

Diese Angebote können die Rechtssicherheit jedoch nur erhöhen, wenn sie regelmäßig und gewissenhaft beansprucht werden. Zu diesem Zweck sind bestimmte Mitarbeiter mit der *systematischen Rechtsrecherche* und mit der Weitergabe sowie Dokumentation relevanter Neuerungen organisatorisch zu betrauen. Nur eine sachgerechte, lückenlose und dokumentierte Organisation des Umweltschutzes kann die Unternehmensführung im Schadensfall vor persönlichen Strafen schützen. Hätten Führungskräfte Verstöße ihrer Mitarbeiter gegen Umweltvorschriften nach Ansicht der Richter erkennen müssen, bleiben sie trotz Delegation strafrechtlich verantwortlich (vgl. Schulz & Schulz 1993).

2.6.4 Partnerschaften, Vertrauen und Legitimität

Partnerschaften entstehen aus sozialen Beziehungen durch *Verständigung und Commitment*. Commitment bedeutet, dass Partner von sich aus motiviert sind, *im Sinne gemeinsamer Absichten* zu handeln (vgl. Sprenger 1995). Dies setzt in der Regel *Verständigung* in Dialogen voraus. Partner betrachten sich als *gleichberechtigt* und lassen sich nur begrenzt kontrollieren. Vertrauen ergänzt – erübrigt teilweise auch die soziale Kontrolle, indem Commitments Verlässlichkeit erzeugen.
Partnerschaften *legitimieren* das eigene Handeln durch soziale Bestätigung. Dies gilt zunächst ganz allgemein auf Ebene einer gesellschaftlichen Sozialpartnerschaft (Corporate Citizenship). Nur Unternehmen, deren Existenz und Tätigsein in der Bevölkerung *Akzeptanz* finden, können auf Grund dieser Vertrauensbasis dauerhaft erfolgreich wirtschaften. Fehlt das öffentliche Vertrauen in den gesellschaftlichen *Nutzen* des Unternehmens und in die *Glaubwürdigkeit* seiner Erklärungen, zieht dieser Mangel dagegen leicht Widerstand nach sich.

Handlungsfeld	**Partnerschaft**
Anspruch betreffend	Werte, Moral, Verständigung, Verlässlichkeit, Traditionen *Welcher Zweck soll berücksichtigt bzw. verfolgt werden?*
Handlungsmodus	**Verständigung und Commitment**
Erfolgskriterium	Legitimität
Rationalität	normativ (kommunikativ)

Um ihre *Legitimität* zu wahren, kommunizieren Unternehmen die Bedenken und Einwände mit *normativer* bzw. kommunikativer Vernunft. Ihre gesellschaftliche Akzeptanz ist schließlich davon abhängig, ob den Erwartungen und Werthaltungen der Betroffenen auch durch Maßnahmen entsprochen wird.
Neben der gesellschaftlichen Ebene wird Partnerschaft auch in Netzwerken oder bilateralen Verhältnissen angestrebt. *Kooperationen* werden eingerichtet, um ökologische Probleme zu lösen, die über den betrieblichen Rahmen hinausgehen. Die Einrichtung eines Kreislaufsystems, die Einführung von Innovationen oder die Einigung auf ein Ökolabel machen ein konzertiertes Vorgehen der Beteiligten mitunter erforderlich. Einzelne *Kooperationen* können durch Anschluss weiterer Akteure zu mehr oder weniger intensiven und expliziten *Netzwerken* entwickelt werden. Intensive Partnerschaften finden zum Beispiel im Rahmen von Vorleistungsketten oder Innovationsprozessen mit Lieferanten und Abnehmern statt.
Zusammenfassend äußern sich Partnerschaften explizit in Kooperationen, in Netzwerken und eher implizit in einer wechselseitigen Akzeptanz zwischen Unternehmen, Anliegern, dem Staat und der Gesellschaft.

2.6.5 Arenen, Konflikte und Handlungsspielräume

Stakeholder stellen materielle oder immaterielle Ansprüche an das Unternehmen. Da die Anzahl der Stakeholder und ihrer Ansprüche kaum zu limitieren ist, Mittel zu ihrer Befriedigung jedoch knapp sind, können nicht alle Ansprüche von der Unternehmensführung berücksichtigt werden. Fordern Stakeholder ihren Anspruch gegen Widerstände ein, entstehen Konflikte.

In den *Arenen* entscheidet sich, ob Ansprüche durchgesetzt werden können, wenn die interdependente Vernetzung der Stakeholder eine Umsetzung aller verfolgten Handlungsziele nicht, also nur gegen den anfänglichen Widerstand oder auf Kosten anderer, zulässt.

Handlungs-feld	**Arena**
Anspruch betreffend	Interessen-durchsetzung *Welche Machtverhältnisse begrenzen den Handlungsspielraum?*
Handlungs-modus	**Einflussnahme und Widerstreben**
Erfolgs-kriterium	Größe des Handlungs-spielraums
Rationalität	Interessenpolitisch

Die „Arena" als Raum, in dem interessenpolitische Auseinandersetzungen Platz greifen und in dem *Interessenausgleich* entstehen kann, befindet sich im Zustand latenter oder offener Konflikte. Der Ausgang einer Auseinandersetzung wird von der relativen Attraktivität interessenpolitischer Einsätze, den Machtverhältnissen und vom Vorgehen der Akteure bestimmt. Den Vollzug solcher Konflikte bezeichnen wir als *Interessenpolitik*. Hierbei finden Entscheidungen und Handlungen zur Wahrung und Ausweitung des eigenen Handlungsspielraums und zur Realisierung der eigenen Interessen von unterschiedlicher Seite statt.

Der hier verwendete *Politikbegriff* bezieht sich weniger auf regierungspolitische Einrichtungen oder Ämter, sondern auf *Prozesse und Strategien* zur Durchsetzung der eigenen Absichten in sozialen Auseinandersetzungen. Hierzu ist *Macht* erforderlich. Macht bezeichnet das Vermögen, andere Akteure entgegen ihrer ursprünglichen Absicht zu beeinflussen (vgl. Hill 1993; Weber 1980) – oder sich der gezielten Beeinflussung anderer zu widersetzen (vgl. Crozier & Friedberg 1979). Aus dieser Perspektive behandeln wir Macht weder als triebhaftes noch als (un-)moralisches Phänomen, sondern als alltäglichen, fortwährenden „Rohstoff", der die begrenzte Autonomie eines jeden Akteurs in der sozialen Handlungsvernetzung aufrecht erhält (vgl. Becker & Langosch 1995; Ortmann 1998). Als Beziehungsphänomen ist Macht stets relativ aus der Konstellation beteiligter Akteure zu bewerten. Interessenpolitik findet somit überall und auf allen sozialen Ebenen statt.

Machtverhältnisse und interessenpolitische Ergebnisse entstehen in *Prozessen*. Sie können nicht vorab geplant oder aus einer Hand gestaltet werden. Weil Macht nicht Merkmal einer Person sondern einer Beziehung ist, sind immer mehrere Akteure an interessenpolitischen Resultaten beteiligt. Das Verhalten anderer Akteure lässt sich zwar beeinflussen, jedoch selten determinieren und selbst dann bleibt der Aufwand und die Dauer der herbeigeführten Konstellation ungewiss.

Im Rahmen der interessenpolitischen Analyse ist weniger relevant, ob Forderungen der Stakeholder moralisch legitim sind. Wichtiger ist die Frage, ob Stakeholder ihre subjektiv wahrgenommenen Ansprüche geltend machen (können) – in welcher Form auch immer. Stakeholder sind „im Extremfall auch Erpresser" (Liebl 1997: 18). Dagegen können nachfolgende Generationen, arbeitende Kinder oder bedrohte Tierarten selbst nicht als Stakeholder auftreten. An ihrer Stelle übernehmen organisierte „Fürsprecher" die Interessenvertretung in den Arenen der Gesellschaft.

Die *Organisations- und Konfliktfähigkeit* verleiht den Akteuren Macht. Sie entscheidet in den Arenen über die Art und Weise des Interessenausgleichs und den jeweiligen *Handlungsspielraum*, der den Beteiligten verbleibt, um ihre Interessen gegenüber ihrer sozialen Umwelt zu behaupten. Handlungsspielräume er-

möglichen den Akteuren die Wahl ihrer Entscheidung. Diese Wahlmöglichkeiten sind mit der Größe des Handlungsspielraums stets begrenzt und bestehen in Abhängigkeit von den Machtkonstellationen zwischen den jeweiligen Akteuren.

2.6.6 Mitgestaltung von Stakeholderbeziehungen in Arenen und Partnerschaften

Erheben Stakeholder als Kunden oder Lieferanten Ansprüche an das Unternehmen auf Märkten, besteht Stakeholdermanagement in erster Linie in der Gewährleistung eines aus Sicht beider Marktpartner attraktiven Preisleistungsverhältnisses. Komplizierter gestaltet sich das Stakeholdermanagement dagegen häufig im außermarktlichen Handlungsbereich, insbesondere dann, wenn keine klaren Regeln und Gesetze dem Unternehmen verbindliches Handeln vorschreiben. Sind relevante Stakeholder ausgewählt, steht die Unternehmensführung dann vor der Aufgabe, einen geeigneten Umgang mit ihnen zu finden (vgl. Mintzberg 1983; Pfeffer 1992; Hill 1993). Folgende Möglichkeiten stehen grundsätzlich offen (Schaltegger 1999):

- *Bedeutungsgemäße Berücksichtigung von Ansprüchen:* Durch ein sequentielles Eingehen auf die Forderungen kritischer Stakeholder kann eine gegenseitige Annäherung der Interessen verfolgt werden.
- *Eigene Abhängigkeiten reduzieren:* Durch Substitute oder die Einbeziehung zusätzlicher Austauschpartner kann die Abhängigkeit von Ressourcen einzelner Anspruchsgruppen und damit deren Einflusspotential verringert werden.
- *Transparenz erzeugen*: Werden relevante Informationen kritischen Stakeholdern frühzeitig und sachgemäß übermittelt, kann dadurch einerseits Verständnis für die eigene Position und Dialogbereitschaft erzeugt werden, andererseits wird auch „Wind aus den Segeln“ genommen.
- *Einbindung von Stakeholdern:* Einzelnen Stakeholdern kann die Einbindung in die Entscheidungsfindung angeboten werden, beispielsweise durch Kooperationen mit Umweltorganisationen, in denen diese Sortiments- oder Produktentscheidungen mittreffen. Ein *verdecktes* politisch-ökonomisches Kalkül auf Unternehmensseite stößt in Kooperationen jedoch schnell an die Grenzen der dazu notwendigen Vertrauensbildung. Gerade Umweltorganisationen haben ein existenzielles Interesse daran, sich nicht „kaufen“ zu lassen.
- *Gegenseitiges Vertrauen aufbauen:* Vertrauen reduziert nicht nur die Transaktionskosten in wirtschaftlichen Prozessen. In Partnerschaften bieten sich vielfältige Möglichkeiten für eine gemeinsame, synergetische Interessenwahrnehmung. Vertrauensbildung, die allein auf politisch-ökonomischem Kalkül aufbaut, bleibt allerdings brüchig, besonders dann, wenn der Gebrauch von Machtmitteln nicht transparent gemacht wird. Misstrauisches Beobachten ist die logische und notwendige Folge.
- *Verständigung in Dialogen suchen:* Durch eine dialogische Auseinandersetzung mit Stakeholdern und ihren Ansprüchen, können Missverständnisse, Misstrauen und Informationsasymmetrien beseitigt werden. So dass die Verständigung auf tragfähige Kompromisse erleichtert wird.
- *Dritte zur Vermittlung hinzuziehen:* Um zu einer angemessenen Konfliktlösung zwischen Stakeholdern zu kommen, können neutrale Dritte als Mediatoren oder Moderatoren hinzugezogen werden.
- *Manipulationsresistenz signalisieren:* Manipulationsresistenz ist nicht mit Sturheit gleichzusetzen, da letztere beträchtliche Zusatzkosten zur Folge haben kann. Durch Manipulationsresistenz soll vielmehr erreicht werden, dass für die entsprechenden Stakeholder die Kosten interessenpolitischer Einfluss-

nahme steigen oder die entsprechenden Erträge möglichst klein und indirekt anfallen. Im ökologischen Kontext setzt diese Strategie in der Regel voraus, dass die Unternehmensführung anhand entsprechender Gutachten in der Öffentlichkeit einer Argumentation folgt, die den Umweltschutz oder andere gewichtige Anliegen mit einbezieht, jedoch aufgrund anderer Annahmen zu anderen Schlüssen über Umweltverträglichkeit und den gesellschaftlichen Nutzen ihrer Aktivitäten kommt als die Gegenspieler.

- *Vertragliche Beschränkung von Maximalforderungen:* Durch vertragliche Vereinbarungen können die Maximalforderungen einzelner Stakeholder beschränkt werden (z.B. im Rahmen eines Tarifvertrags). Diese Form des Stakeholdermanagements kommt beispielsweise bei den Verhandlungen über den zeitlich geregelten Atomausstieg zwischen den Lobbyvertretern der Elektrizitätsunternehmen und der deutschen Bundesregierung zum Tragen. In der Schweiz konkretisierte sich diese Strategie in Form eines zehnjährigen Kernkraftmoratoriums als Ergebnis einer Volksabstimmung.
- *Selbst Einfluss ausüben:* Zur Sicherstellung der unternehmerischen Handlungsautonomie kann das Management wie die anderen Stakeholder versuchen, interessenpolitischen Einfluss auszuüben und ebenfalls Allianzen, zum Beispiel zur Änderung des Marktrahmens, zu bilden.

Welche Strategie geeignet ist, ist nicht generell zu beantworten, sondern muss aus dem spezifischen Zusammenhang, nach eigenen Zielsetzungen und dem persönlichen Stil beurteilt werden. In den meisten Fällen wird sich ein Mix von Maßnahmen anbieten. Auch sollte unter anderem aus Kostengründen darauf geachtet werden, dass nicht erst nach Lösungen gesucht wird, wenn die Probleme ins Haus stehen.

3. Strategisches Umweltmanagement

Der *Begriff der Strategie* ist militärischen Ursprungs. Er bezeichnet im griechischen die „Kunst der Heeresführung“ („stratós“: Heer; „agein“: Führen). Im Unterschied zum *taktischen* oder *operativen* Vorgehen geht die Strategie im Militär über das situationsgerechte Verhalten auf dem Kampfplatz hinaus und bezieht die *erwartete* Strategie des Gegners in die eigene Planung mit ein, um die *längerfristigen Entwicklungslinien* einer Auseinandersetzung *vorwegzunehmen* (vgl. Kreikebaum 1993: 25).
Zur Mitte des letzten Jahrhunderts gelangte der Strategiebegriff wie viele andere Kriegsmetaphern in den Wortschatz der Managementlehre. Auch im übertragenen Sinne beruht die *strategische Führung* auf Antizipation. Sie richtet sich auf die Strategien der Wettbewerber, auf Nachfragetrends und die Entwicklung der Märkte. Um Marktentwicklungen umfassend einzuschätzen, bezieht die strategische Führung neben Wettbewerbern und Kunden weitere Anspruchsgruppen in die Analyse mit ein. Hierzu werden die Umfelder des Unternehmens beleuchtet.
Das strategische Vorgehen bezweckt den Aufbau von *Erfolgspotentialen*. Erfolgspotentiale entstehen durch den frühzeitigen Erwerb von Kompetenzen, Technologien und Ressourcen zur Wahrnehmung *zukünftiger Marktchancen* (vgl. Gälweiler 1990: 24f.). Die langfristige Perspektive des strategischen Aufbaus zeigt sich etwa bei Mineralölkonzernen in der technischen Vorbereitung auf einen zukünftigen Massenmarkt für regenerative Energieerzeugnisse. Werden ökologieorientierte Ziele in dieser Weise in die strategische Prozesse integriert, steigen die Bedeutung und die Erfolgsaussichten des Umweltmanagements.

3.1 Strategischer Prozess und strategische Optionen

Geplante Strategien bestimmen die *längerfristigen Ziele* des Unternehmens. Sie definieren, in welchen Geschäftsfeldern das Unternehmen tätig sein will und mit welchen Kompetenzen und Ressourcen es sich dem Wettbewerb dort stellen möchte. Ein *Geschäftsfeld* beschreibt die Kombination aus Leistungsangeboten und dem Nachfragepotential eines Zielmarktes, die als Ganzes zum Gegenstand unternehmerischer Zielsetzungen werden können (Steinmann & Schreyögg 1997: 152*)*. Strategien zeigen auf, wie ein Unternehmen seine Potentiale dort aufbaut und einsetzt, um *Veränderungen der Umweltbedingungen* auf dem Weg zur Zielerreichung fortwährend zu bewältigen (vgl. Kreikebaum 1992: 25; Staehle 1993: 563).

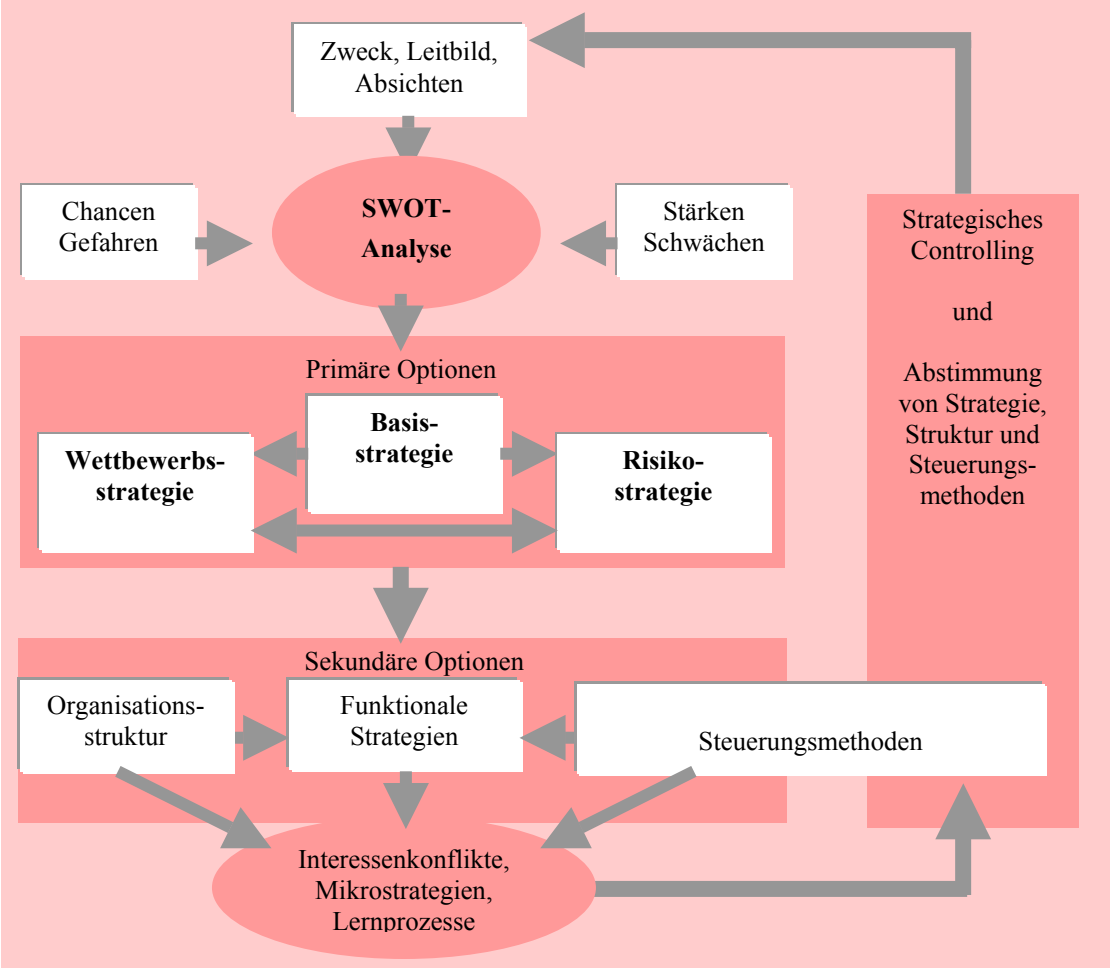


Abb. 10: Prozess und Komponenten des planmäßigen strategischen Umweltmanagements

Die folgenden Abschnitte legen den Prozess des strategischen Umweltmanagements (Abb. 10) dar und diskutieren dessen Teilschritte. Bei den Teilschritten handelt es sich um:

- Zweckbestimmung, Zielsetzung, Erstellung eines Leitbilds bzw. einer Vision
- SWOT-Analyse mit Umfeld- und Unternehmensanalyse
- Auswahl der Strategieoptionen und Festlegung der Kernstrategien
- Ausgestaltung von Organisationsstruktur, Funktionalstrategien und Steuerungsmethoden

- Integration von Interessenpolitischen Abwägungen
- Abstimmung von Strategie, Struktur und Steuerungsmethoden und Einführung eines strategischen Öko-Controllings

3.1.1 Zweck des Unternehmens

Die Zweckbestimmung des Unternehmens ist zum einen historisch gewachsen und wird aktuell durch interne und externe Stakeholder beeinflusst. Güter-, personal- und finanzwirtschaftliche Ansprüche prägen die Ausgangsbasis (Abb. 11).

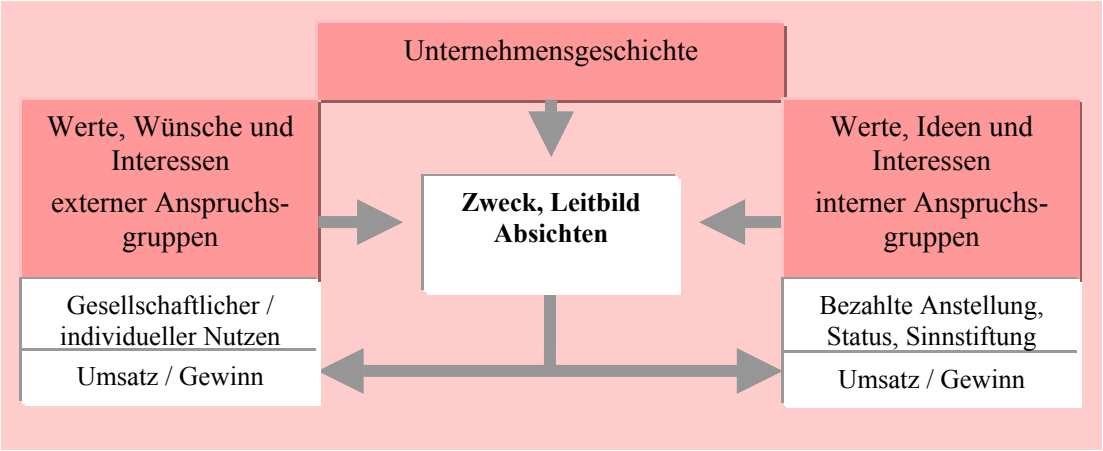


Abb. 11: Einflussfaktoren auf Unternehmenszweck und Unternehmensleitbild

Der *Zweck* sagt aus, in welchen Bereichen ein Unternehmen der Nachfrage grundsätzlich entsprechen will. Darüber hinaus erfüllt das Unternehmen gesellschaftliche Funktionen, indem es sich durch Steuern, Arbeitsplätze oder umweltschonende Produktion und Produkte öffentlich legitimiert. In finanzieller Hinsicht ist die Gewinn- und Umsatzerwartung der externen und internen Anteilseigner in die Strategieformulierung einzubeziehen. Ganz wesentlich prägen die persönlichen Werte und Absichten der Führungskräfte den Fokus der strategischen Möglichkeiten (vgl. H. Ulrich 1987: 21f.).
Mit den *Absichten der Entscheider* und den Erwartungen an das Unternehmen beginnt der strategische Prozess jedoch selten bei null. Strategien greifen auf Erfahrungen aus der *Unternehmensgeschichte* zurück und beziehen sich auf Stärken, Einsichten und Fähigkeiten, die im Laufe der Unternehmensgeschichte entwickelt wurden und in der gewachsenen Identität sowie dem Denken der zielsetzenden Führungskräfte zum Ausdruck kommen (vgl. Burgheim 1996).
Werden die übergeordneten Grundsätze und Zwecksetzungen des Unternehmens definiert, bietet das oft den Anlass, allgemeine Bestimmungen für die Mitarbeiter als *„Leitbild“* zusammenzufassen, das auch externen Stakeholdern zur Transparenz und Imagepflege ausgehändigt werden kann. Solche Leitbilder, Leitlinien oder Unternehmensgrundsätze enthalten allgemeine Absichtserklärungen und Firmenideale, die sich oft auch auf Umweltschutz oder nachhaltige Entwicklung beziehen. Im Unterschied zu den *Zielen* der Unternehmensstrategie geben *Absichten und Ideale* über das konkrete Ausmaß und die Terminierung ihrer Erfüllung noch keine Auskunft. Meist empfiehlt es sich, dem Leitbild eines Unternehmens nicht zuviel Beachtung zu schenken und eher nach den konkreten Zielen zu fragen, auch deshalb, weil Leitbilder oft außerhalb der strategischen Prozesse und zum Teil von externen PR- und Beratungsagenturen formuliert werden. Solche Leitbilder wirken mitunter, etwa in allgemeinen Bekenntnissen zur Verantwortung für die

Umwelt, recht austauschbar. Anders präsentiert sich dagegen zum Beispiel das ökologisch inspirierte Leitbild von Hess Natur, das unter Einbeziehung vieler Mitarbeiter im Unternehmen erstellt wurde (vgl. Hess natur 1998).

Auszüge aus dem Leitbild von „hess natur“

Präambel: Die größte Herausforderung der nächsten Jahre ist die Versöhnung ökonomischer und ökologischer Anforderungen unserer modernen Gesellschaft. Dies kann nur durch die konsequente und aktive Bereitschaft aller Beteiligten zu einer nachhaltigen Entwicklung gelingen.
Wichtigster Faktor zur Umsetzung der ´Vision hess natur´ sind unsere Kunden. Im intensiven Dialog weisen sie uns auf Verbesserungsmöglichkeiten hin. Die gemeinsame Freude an bereits verwirklichten Zielen, aber auch die Unzufriedenheit über noch nicht Erreichtes sind uns Motivation, unsere Arbeit kontinuierlich zu verbessern.

Ökologie: .....

Wir setzen uns dafür ein, dass neben Preis und Qualität das ganzheitlich-ökologische Handeln zu einem entscheidenden Kriterium im Wettbewerb wird.

Unsere Produkte sind für den Kunden langfristig nutzbar und im Gebrauch sinnvoll.

Wir entwickeln eine Ökologie der Sinne und gestalten entsprechend unser Umfeld.

Qualität: .....

Qualität bedeutet für uns maximal möglicher Nutzen für den Kunden, für alle an der Herstellung Beteiligten und für unsere Erde.

Marktauftritt: .....

Wir nehmen die realen Bedürfnisse unserer Kunden ernst, statt künstlichen Bedarf zu wecken. Wir treten darüber in aktiven Dialog mit unseren Kunden.

Gesellschaft: .....

Regional-traditionelle und ökologisch wertvolle Kulturtechniken wollen wir als unser zentrales Anliegen reaktivieren und weiterentwickeln.
Alle Produkte von hess natur sollen unter den Umwelt- und Sozialstandards gefertigt werden, die unsere Kunden von uns erwarten .....

3.1.2 SWOT-Analyse und Strategiewahl

Im Fortgang des strategischen Ablaufs (Abb. 12) werden in der sogenannten SWOT-Analyse (Strength, Weakness, Opportunities, Threats) externe und interne Bedingungen der Unternehmensentwicklung analysiert. Zur Analyse wird auf Informationen aus den *Umfeldern* des Unternehmens zurückgegriffen, wie sie im *strategischen Controlling* systematisiert werden können. Während die Umfeldanalyse *externe Einflussfaktoren* untersucht und diese als *Chance oder Gefahr* für das Unternehmen ausweist, bewertet die Unternehmensanalyse *die internen Kompetenzen, Ressourcen und Restriktionen.* Im Vergleich zu den wichtigsten Wettbewerbern werden eigene *Stärken und Schwächen* identifiziert, die einen Wettbewerbsvorteil oder -nachteil begründen können (vgl. Steinmann & Schreyögg 1997: 155f.).

Abb. 12: Ökologieorientierte SWOT Analyse

Für die Unternehmensführung kann es zudem sinnvoll sein, sich selbst und den anderen Planungsteilnehmern persönliche Einstellungen, Überzeugungen und Absichten bewusst und transparent zu machen. Denn Entscheidungen werden selten allein anhand ökonomischer Kriterien getroffen. Gerade in ökologischen Dimensionen bedingen sie zu ihrer Umsetzung ein gewisses Maß an persönlicher *Identifikation* der Entscheidungsträger. Der Austausch über persönliche Einstellungen und Überzeugungen der Beteiligten setzt allerdings ein hohes Maß an *Vertrauen* voraus, dessen Bildung längerfristig entsteht und in der Praxis nur selten gelingt.
Um die strategische Wahl anhand von Schlüsselfaktoren zu treffen, sind die Umfeld- und Unternehmensanalyse anschließend zur *SWOT-Matrix* (Strength, Weakness, Opportunities, Threats) zusammenzuführen (Abb. 13). Aus der SWOT-Matrix lassen sich strategische Optionen ableiten und auswählen.

Externe Faktoren / **Interne Faktoren**	**Chancen**	**Gefahren**
Stärken	Neue Absatzpotentiale Hoher Markenwert ➡ ***mehr Umsatz***	Neue Erkenntnisse Know how ➡ ***Produktion umstellen***
Schwächen	Höhere Ansprüche Fehlende Mittel ➡ ***verpasste Chance***	Konkurrenzangebote Innovationsmangel ➡ ***weniger Umsatz***

Abb. 13: SWOT-Matrix zur Bestimmung der Umweltmanagement-Strategie

Die *SWOT-Matrix* zeigt, dass sich nur solche Chancen in einen Wettbewerbsvorteil verwandeln lassen, die auf Stärken des Unternehmens treffen. In ökologischer Hinsicht bedeutet dies beispielsweise, dass gestie-

gene Absatzchancen für umweltfreundliche Produkte und Dienstleistungen sich erst nutzen lassen, wenn das Know-how zu ihrer Erstellung höher ist als bei den Wettbewerbern, das Unternehmensimage eine glaubwürdige Vermarktung ökologischer Qualitäten zulässt und die Kapitalgeber einer entsprechenden Positionierung des Unternehmens zustimmen. Bleiben die Möglichkeiten einer ökologischen Profilierung dagegen hinter dem Potential der Wettbewerber zurück, gilt die Chance als vertan. Werden ökologische Schädigungen durch das Unternehmen, zum Beispiel in Folge neuer toxikologischer Erkenntnisse, in den Medien publik gemacht, kann die Schwäche auch einen Umsatzeinbruch provozieren, solange das Know-how zu einer Umstellung der Produktion nicht besteht.

Die Ergebnisse der strategischen Analyse können im nächsten Schritt zu *strategischen Alternativen* verdichtet werden. In ökologischer Hinsicht sind hier die Basisstrategie, die Wettbewerbsstrategie und die Risikostrategie zu bestimmen. Die Basisstrategie gibt, zwischen defensiver und offensiver Grundhaltung, die *allgemeine Ausrichtung* im Umgang mit ökologischen Ansprüchen an. Die Wettbewerbsstrategie zeigt auf, inwieweit *Wettbewerbsvorteile* durch ökologieorientierte Angebote den Marktauftritt prägen sollen. Die Risikostrategie bestimmt schließlich, wie ökologischen *Risiken* in der Produktion, der Produktentwicklung und im Stakeholderumfeld zu begegnen ist. In der Regel lassen sich mehrere Optionen mit ähnlichen Erfolgsaussichten ableiten, so dass den Absichten und Überzeugungen der Entscheidungsträger ein besonderes Gewicht zukommt. Nicht immer ist eindeutig zu bestimmen, ob eine ökologisch offensive oder defensive Strategie die besseren Erfolgsaussichten eröffnet. Sind Einschätzungen zu den Erfolgsaussichten der gebotenen Optionen strittig oder haben die Optionen unterschiedliche persönliche Konsequenzen für bestimmte Mitarbeiter, Abteilungen oder Manager, kann die strategische Wahl auch zum internen interessenpolitischen Prozess geraten, indem die Entscheidungsträger anhand persönlicher Interessen und Überzeugungen die strategische Wahl mit Macht zu beeinflussen versuchen (vgl. Ortmann 1998).

Sind die Strategien für das Unternehmen und seine Geschäftsfelder beschlossen, wird die bestehende Organisationsstruktur darauf abgestimmt. Für die Funktionsbereiche sind *funktionale Strategien* im Einklang mit der Gesamtstrategie und den ökologischen Zielen zu bestimmen. Erfordert deren Umsetzung zum Beispiel ein erhöhtes umwelttechnisches Know-how, ist die Personalstrategie durch Maßnahmen der Weiterbildung und Personalgewinnung darauf einzustellen. Funktionale Strategien betreffen auch Einrichtung und Ausstattung des Umweltmanagementbereichs. Dieser erhält je nach Bedeutung und Strategie seinen Platz als Stab der Unternehmensführung oder Abteilung innerhalb der vorhandenen Funktionsbereiche (Controlling, Marketing etc.). Auch dezentrale Lösungen mit Umweltkoordinatoren in verschiedenen Bereichen, die sich als Parallelstruktur miteinander vernetzen, sind denkbar.

Anhand der strategischen Vorgaben werden auch Steuerungsmethoden gewählt. Dazu zählen Zielvereinbarungen mit Mitarbeitern, betriebliche Kennzahlen und weitere Controllinginstrumente, mit denen die operative Umsetzung der strategischen Ziele vorbereitet, überwacht und kommuniziert werden kann. Das *Öko-Controlling* übernimmt hier die Aufgabe, ökologische Ziele greifbar zu machen und ihr Erreichen zu steuern. Zur Steuerung gehört auch die wiederholte Abstimmung und Korrektur der Strategie im Falle strategischer Überraschungen. Das strategische Öko-Controlling dient dabei zur Früherkennung neuer Chancen und Risiken und kontrolliert periodisch die Erfüllung der strategischen Ziele.

3.1.3 Strategische Planung und strategische Wirklichkeit

Die idealtypische Darstellung in Abbildung 14 setzt voraus, dass die Bestimmung ökologischer Ziele und Strategien in den Prozess der gesamten Strategiebildung integriert ist. Dies ist zwar wünschenswert - in der Unternehmenspraxis jedoch nur manchmal der Fall. Häufig werden ökologische Ziele im Anschluss an die Unternehmensstrategie formuliert und nachträglich eingepasst. In anderen Fällen sind ökologische Zielsetzungen an die Unternehmensstrategie nur lose gekoppelt, oder die Abstimmung zwischen den längerfristigen Unternehmenszielen und ökologischen Aktivitäten unterbleibt vollständig. Wieder andere Unternehmen verfolgen überhaupt keine explizite Strategie. So lässt sich beobachten, dass ökologische Ziele in den strategischen Zielkanon von Unternehmen in folgender Weise Eingang finden:

- Sie sind *implizit* über Absichten und das persönliche Vorgehen einzelner Führungskräfte einbezogen und deshalb nicht nachzuprüfen
- Sie ergeben sich aus *rechtlichen* Anforderungen
- Sie werden als Faktor zur *Kostensenkung* berücksichtigt
- Sie werden explizit in Leitlinien festgelegt, um gesellschaftliche *Verantwortungsübernahme* zu demonstrieren
- Sie werden als *Chance* und *Teil des Leistungsprofils* formuliert

Die *Integration* ökologischer Ziele in die allgemeine Strategieplanung ist anzustreben, um sie nicht nur zur Kostensenkung oder Imagepflege, sondern ebenso als Wettbewerbschance im *Bewusstsein* der Entscheidungsträger und in der *Dokumentation* zu verankern. Doch nicht nur die *geplante Strategie* verdient Aufmerksamkeit, denn die *längerfristigen Entwicklungsmuster* von Unternehmen (*verwirklichte Strategien*) stimmen nur teilweise mit der strategischen Planung überein (Abb. 14).

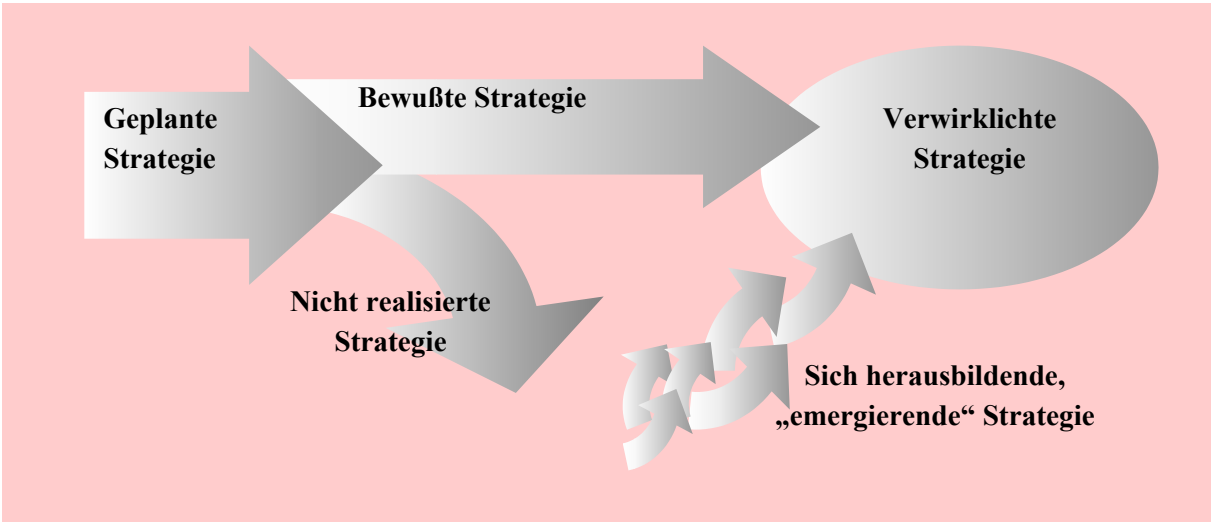


Abb. 14: Strategische Entwicklungen zwischen Plan und Wirklichkeit (vgl. Mintzberg et al. 1999: 26)

Während bestimmte Ziele und Vorhaben stillschweigend „begraben“ werden, bilden sich andere Vorgehensweisen heraus und bestimmen die Entwicklung, oft bevor sie offiziell in den strategischen Planungsprozess integriert werden. Dazu zählen „Graswurzel“-Aktivitäten und Verbesserungsvorschläge engagier-

ter Mitarbeiter, die vom Umweltmanagement aufgegriffen und auf weitere Bereiche übertragen werden, bis sie Eingang in die strategische Planung finden. Entdeckt ein Verkäufer zum Beispiel im Beratungsgespräch ein umweltfreundliches Produktmerkmal, das als solches bisher nicht erkannt wurde und erhöht durch das gefundene Argument seinen Umsatz, werden vielleicht weitere Verkäufer und die Vertriebsleitung darauf aufmerksam, bis die Marketingstrategie schließlich den Produktvorteil gezielt ausbaut und vermarktet. Die Unternehmensführung ist deshalb gefordert, ökologische Ziele *einerseits topdown* in der strategischen Planung zu verankern und *andererseits überzeugende Ideen und Graswurzel-Aktivitäten aus der Basis* zum Beispiel über *Veränderungsagenten* oder das *Vorschlagwesen* aufzunehmen. Diese verändern das Stärkenprofil des Unternehmens und können damit in der SWOT-Analyse berücksichtigt werden.

Nach der SWOT-Analyse werden Kernstrategien festgelegt. Im Mittelpunkt stehen Basisstrategien (Kap. 3.2), Wettbewerbsstrategien (Kap. 3.3) und Risikostrategien (Kap. 3.4).

Review-Fragen

1 Welche Bedeutung haben ökologische Ziele in strategischen Prozessen?

a) Finden ökologische Ziele keine Berücksichtigung in der SWOT Analyse, empfiehlt sich statt dessen ihre Darstellung in allgemeinen Leitlinien.

b) Sollen ökologische Ziele verfolgt werden, ist ihre Integration in die allgemeine Strategiefindung anzustreben.

c) Ergeben sich ökologische Ziele aus rechtlichen Anforderungen, sind sie zur Imagepflege besonders geeignet.

2 Was kennzeichnet strategische Prozesse?

a) Die strategische Planung nimmt die „emergierenden“ Umweltstrategien des Unternehmens vorweg.

b) Veränderungsagenten können ökologiebezogene Ideen und Erfahrungen der Mitarbeiter aufnehmen und in die strategische Planung integrieren.

c) Die SWOT-Analyse geht der Definition von Basisstrategien idealerweise voraus, zum Abschluss der Planung können daraus dann die „Graswurzelaktivitäten“ abgeleitet werden.

3 Welche weiteren Aussagen zur SWOT-Analyse sind richtig?

a) Das Controlling unterstützt die Analyse idealerweise mit ökologiebezogenen Informationen zu den Umfeldern des Unternehmens, daraus können dann Chancen und Risiken abgeleitet werden.

b) Aus der SWOT-Matrix können strategische Optionen auch dann abgeleitet werden, wenn attraktive Konkurrenzangebote auf einen eigenen Innovationsmangel stoßen.

c) In der SWOT-Analyse zeigt sich, dass nur solche Wettbewerbsvorteile in eine ökologiebezogene Stärke verwandelt werden, die auf Chancen des Unternehmens treffen.

3.2 Basisstrategien

Umweltbezogene Basisstrategien zeigen, welche Bedeutung ein Unternehmen den Umweltproblemen im Zuge der Produktion und Vermarktung grundsätzlich beimisst. Zur Bewertung von Basisstrategien sind nicht nur *geplante,* sondern auch *verwirklichte und emergierende* Strategien in Betracht zu ziehen (vgl. Abb. 14). Auch wenn Ökologie und Nachhaltigkeit ex ante keine Beachtung finden, lassen sich diese Ignoranz und ihre Folgen ex post als umweltbezogene Strategie beschreiben. Denn aus der Beziehung zur ökologischen Umwelt kann ein Unternehmen prinzipiell nicht aussteigen (vgl. Pfriem & Schwarzer 1996). Daraus erwachsen Gefahren- und Erfolgspotentiale (vgl. Steger 1988).
Das *Gefahrenpotential* gibt an, wie stark ein Unternehmen durch ökologische Forderungen aus der Öffentlichkeit, den Medien, durch Kunden und die Gesetzgebung latent oder offenkundig betroffen ist. Größeren Risiken sind zum Beispiel Betreiber von Großanlagen sowie Produzenten in emissions- oder skandalträchtigen Industrien (z.B. Kernkraftwerke, Eierlegefabriken) ausgesetzt. Konflikte können aber auch in eher unbedenklichen Branchen durch mangelnde Sensibilität und das Fehlverhalten der Unternehmensführung provoziert werden. Der öffentliche Druck versetzt das Unternehmen in eine *exponierte* Stellung und zwingt die Unternehmensführung, verstärkt auf die Legitimität ihres Handelns zu achten. Während die Exponiertheit zur Ablehnung oder zum Verbot umweltschädlicher Produkte führen kann, zeigen sich *Erfolgspotentiale* in der steigenden Zahlungsbereitschaft für umweltfreundliche Güter und die Lösung ökologischer Probleme. Erfolgspotentiale entstehen, wo sich Investitionen, Kompetenzen und die Innovationskraft eines Unternehmens auf zukunftsträchtige Geschäftsfelder zu bewegen, neue Wettbewerbsvorteile begründen und somit Marktchancen eröffnen (vgl. Gälweiler 1990: 24f.; Pfriem 1995: 74f.). Hierzu sind Wettbewerbsvorteile wie ökologische Glaubwürdigkeit, technische Kompetenz oder strategische Partnerschaft aufzubauen und gegenüber der Konkurrenz zu behaupten. Erfolgspotentiale werden dem Unternehmen nicht geschenkt, sondern entwickeln sich mit den eigenen Stärken durch die frühzeitige Positionierung in zukünftigen oder wachsenden Geschäftsfeldern.

3.2.1 Basisstrategische Optionen

Die Einschätzung der ökologiebedingten Gefahren- und Erfolgspotentiale ergibt sich aus der SWOT-Analyse. Die Kombination dieser Potentiale eröffnet verschiedene Optionen (Abb. 15).

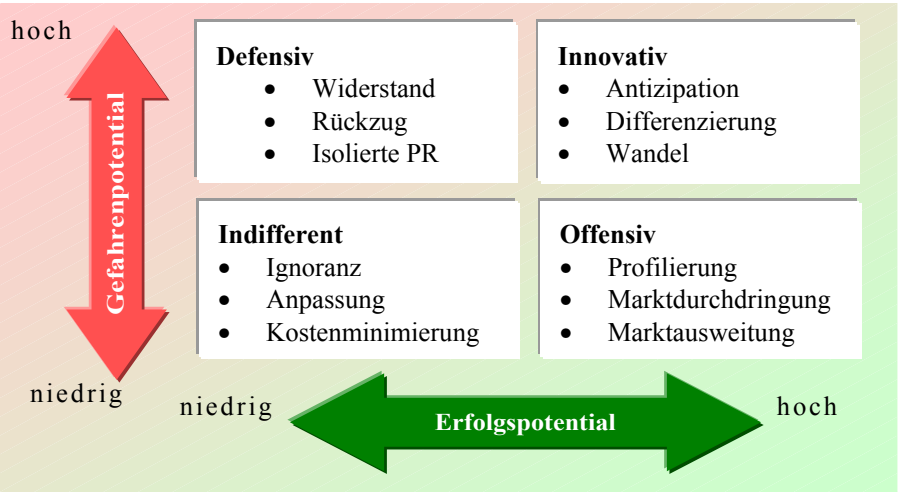


Abb. 15.: Matrix zur Definition von Basisstrategien (nach Steger 1988)

3.2.2 Defensive Basisstrategie

Sieht sich das Management exponierter Unternehmen außer Stande, umweltbezogene Marktchancen zu erschließen und die Produktion anzupassen, kann es auf öffentlichen und politischen Druck in verschiedener Weise reagieren: Widerstand kann aktiv durch Gegenkampagnen (z.B. Publikation wissenschaftlicher *Gegengutachten*, die ökologische Bedenken entkräften sollen) durch *Lobbyarbeit*, *juristischen Beistand* oder passiv durch „*Aussitzen*“ geübt werden. Auch *Öffentlichkeitsarbeit* kann dazu dienen, den Imageverfall zu begrenzen. Der gegenteilige Effekt tritt jedoch ein, wenn Kampagnen als fadenscheinig entlarvt werden. Schließlich bietet sich der Rückzug aus dem Geschäft oder der Region an, bevor der Druck eskaliert oder der Kundenstamm weg bricht.

Abwehr des Klimaschutzes durch die „Global Climate Coalition“

Vertreter der Automobil- und Mineralölindustrie schlossen sich Mitte der 90er Jahre zur sog. „Global Climate Coalition“ (GCC) zusammen. Unternehmen wie General Motors, Exxon, Shell, Ford oder Texaco verfolgten in diesem Bündnis eine defensive Basisstrategie zur Abwehr eines verschärften Klimaschutzes (www.globalclimate.org).
Die Koalition entstand als Reaktion auf die Klimapolitik der Vereinten Nationen mit den Beschlüssen zur CO_2-Reduktion auf der Klimakonferenz in Rio. In dieser Politik sahen (und sehen) die beteiligten Unternehmen ein Umsatzrisiko, dem sie mit gebündelter PR- und Lobbyarbeit über den neuen Verband entgegentraten. Im Kern ihrer Kampagnen stellte die Koalition die wissenschaftliche Unsicherheit heraus, mit der alle Prognosen zur Klimaentwicklung behaftet seien. Daher wirke die Klimapolitik der Vereinten Nationen und der politische Druck von Umweltverbänden voreilig. Man sei erst bei verlässlichem Nachweis des Treibhauseffektes bereit, dem Klimaschutz zuzustimmen.
Da diese Position in der Öffentlichkeit, bei Politikern und in den Unternehmen auf immer weniger Verständnis stößt, hat die Koalition seit Ende der neunziger Jahre ihre mächtigsten Mitglieder nacheinander verloren. Die Verbandszugehörigkeit belastete das Image der Konzerne. Nachdem zunächst BP, Shell und Dow Chemical ausgestiegen waren, folgten Ford, DaimlerChrysler und General Motors zur Jahrtausendwende. Die Strategie der Koalition gilt damit als gescheitert (www.worldwatch.org).

3.2.3 Indifferente Basisstrategie

Solange die öffentliche Aufmerksamkeit nicht geweckt ist, können ökologisch unprofilierte Unternehmen darauf hoffen, unbescholten zu bleiben. Ihr Umweltverhalten können sie entsprechend fortsetzen und ökologische Probleme ignorieren. Branchenübliche Anpassungen werden nachvollzogen, sofern Gesetze, deren Einhaltung kontrolliert wird, dies fordern. Kosteneinsparungen, die sich durch Reduktion des Ressourcenverbrauchs und des Abfallvolumens ohne größeren Investitionsaufwand realisieren lassen, werden gegebenenfalls mitgenommen.

Aldi als Discounter jenseits ökologischer Ansprüche

Typischer Vertreter einer indifferenten Basisstrategie ist die Firma Aldi. Umweltbezogene Auflagen (z.B. Verpackungsverordnung) werden mit möglichst geringem Aufwand umgesetzt. Besonders umweltfreundliche Artikel sind nur dann im Angebot, wenn sie auch besonders preisgünstig sind, ohne dadurch an Qualität einzubüßen (z.B. Recycling-Toilettenpapier). Die durchschnittliche Aldi-Kundschaft zeichnet sich in erster Linie durch hohes Preisbewusstsein und weniger durch Umweltbewusstsein aus. Die Aldi-Strategie, auch ärmeren Bevölkerungsschichten eine qualitativ ansprechende Grundversorgung zu gewährleisten, gilt auch ohne ökologische Ausrichtung als legitim. So war das Umweltverhalten der Firma Aldi bislang öffentlich kaum von Interesse.

3.2.4 Innovative Basisstrategie

Sind Branchen mit Umweltproblemen konfrontiert, und steuern Unternehmen deshalb auf eine öffentlich exponiertere Lage zu, kann die Aufmerksamkeit antizipiert und genutzt werden, um innovative Problemlösungen, die Umstellung des Güterangebots oder den Bewusstseinswandel des Managements medienwirksam herauszustellen. Werden ökologische Probleme von den Konsumenten als gravierend empfunden, sind dies beste Voraussetzungen für eine Vermarktung ökologisch differenzierter Leistungsangebote. Notwendig ist dafür eine *glaubwürdige Kommunikation* der strategischen Umstellung.

Das Forest Stewardship Council für nachhaltige Forstwirtschaft

Ein schwerwiegendes Umweltproblem ist der Raubbau an Wäldern, besonders in den Tropen. In der Vergangenheit führte das entsprechende Problembewusstsein in Teilen Europas zu einem partiellen Boykott von Tropenhölzern und zu einem Rückzug der Anbieter aus Bau- oder Möbelmärkten (defensive Basisstrategie). Dem Waldbestand in den Tropen nutzte dieser partielle Umsatzrückgang in einigen europäischen Marktsegmenten allerdings wenig. Die Diskriminierung führte zunächst zu rückläufigen Preisen für den Festmeter Holz und zu einer verschlechterten Handelsbilanz der durchweg ärmeren Länder. In Folge dessen waren die Holzlieferanten gezwungen, den Einschlag zu intensivieren und ihre Preise zu senken, um den Umsatznachteil durch verstärkten Export in andere Länder und Marktsegmente auszugleichen. Wo dies nicht gelang, führte zusätzliche Verarmung zu einer Zunahme des unkontrollierten Raubbaus durch Brandrodungen.
Der skizzierten Problematik treten seit 1998 mehrere holzverarbeitende und holzhandelnde Unternehmen (u.a. Otto-Versand, Kinnarps-Büromöbel, OBI-Baumärkte, Baufritz-Fertighäuser) im Forest Stewardship Council (FSC) entgegen. Sie entwickelten gemeinsam mit dem WWF ein Siegel für nachhaltige Forstwirtschaft. Forstbetriebe werden neutral kontrolliert und zertifiziert, wenn sie die Bedingungen der nachhaltigen Waldnutzung einhalten. Das FSC-Siegel garantiert dem Abnehmer daraufhin die Herkunft des Holzes aus nachhaltiger Forstwirtschaft, unabhängig davon, ob das Holz aus europäischen, südamerikanischen oder asiatischen Wäldern stammt. Eine Diskriminierung von Holzlieferanten allein aufgrund ihrer räumlicher Herkunft wird damit unterbunden. Für Unternehmen, die FSC-gesiegelte Produkte anbieten, ergibt sich aus dieser Innovation ein Wettbewerbsvorteil. Tropenholz ist für den umweltbewussten Käufer nicht länger ein Tabu und erlaubt die ökologische Differenzierung der beteiligten Handelsunternehmen (www.fscus.org; www.fsc-deutschland.de).

3.2.5 Offensive Basisstrategie

Ein ökologischer *Zusatznutzen* kann auch dann auf positive Marktresonanz stoßen, wenn ökologische *Mindestansprüche* gegenüber einer Branche schwach ausgeprägt sind.

Mit NATURAplan auf den ökologischen Massenmarkt

Durch eine offensive Vermarktung ökologisch erzeugter Produkte zeigt die Coop Schweiz ihr umweltfreundliches Profil auch in Segmenten, die ökologisch von den meisten Konsumenten als eher unproblematisch eingestuft werden. Dazu zählen etwa Molkereiprodukte wie Joghurt oder Käse. Aufgrund moderater Preise und einer glaubwürdigen Informationsarbeit wird der gebotene Zusatznutzen erkannt und von den Kunden stark nachgefragt. Für die Aufnahme neuer Produkte in das Bio-Sortiment (NATURAplan) gilt:
Der Konsument muss die Mehrleistung klar nachvollziehen können.
Die Mehrleistung muss zu kontrollieren sein.
Das Produktionspotential muss mittelfristig den Absatzmöglichkeiten der Coop-Gruppe entsprechen.
Die Umsatzentwicklung der NATURAplan Produkte entwickelte sich von Beginn an erfolgreich. Seit 1993 wurde das Sortiment beständig erweitert, so dass heute über 300 verschiedene Artikel angeboten werden (Coop 1999). Das Sortiment erstreckt sich dabei zunehmend auch auf Artikel mit eher geringem ökologischen Problemdruck. Im Unterschied zu anderen Anbietern werden die Produkte nicht in der Nische positioniert, sondern als wesentlicher Umsatz- und Imageträger der gesamten Handelskette in den Blickfang gestellt (www.coop.ch).

Eine offensive Basisstrategie stärkt das Profil des Unternehmens und seiner Produkte. Entsprechende Angebote weiten den Markt aus, indem sie latente Bedürfnisse nach Naturnähe, Gesundheitspflege, Wohlgefühl oder Langlebigkeit kultivieren und Wertschätzung auf sich ziehen.

3.2.6 Weitere Klassifizierungsmerkmale

Die Ausrichtung umweltbezogener Basisstrategien lässt sich noch an weiteren Dimensionen aufzeigen (vgl. Tab. 4, ähnlich Meffert & Kirchgeorg 1998: 202).

Klassifikation umweltbezogener Basisstrategien			
Merkmal	**Ausrichtung**		
Bezugsebene	intern	⟷	extern
Zeitigkeit	reaktiv	⟷	proaktiv
Implementierung	isoliert	⟷	integriert
Abstimmungsebene	individuell	⟷	kooperativ
Räumlichkeit	regional	⟷	global

Tab. 4: Klassifikation umweltbezogener Basisstrategien

Interne Basisstrategien richten sich auf die Optimierung der Produktionsverfahren und -abläufe zur Kostensenkung, technischen Sicherheit oder Mitarbeitermotivation. *Externe* Basisstrategien orientieren sich an den Ansprüchen der Kunden, Behörden und Öffentlichkeit. Sie werden durch Marketing- und PR-Aktivitäten unterstützt.
Reaktive und *proaktive* Strategien unterscheiden sich am Zeitpunkt des Engagements. Während der *„first Mover“* neue Herangehensweisen ohne Vorbild und Praxiserfahrung ausprobiert, unternimmt der Reaktive erst Maßnahmen, die zur gesetzlichen Vorgabe oder zum üblichen Standard geworden sind.
Werden umweltbezogene Strategien nicht im Rahmen der allgemeinen Strategieentwicklung formuliert, sondern separat geplant und vorbereitet, ist die Strategie *isoliert*. Umsetzungsaufträge können an einzelne Funktionsbereiche nur nachträglich heran getragen werden. In Folge dessen sind Konflikte und Unklarheiten in der betrieblichen Zielhierarchie nicht auszuschließen. Werden ökologische Absichten und Ansprüche dagegen bei der allgemeinen Strategieformulierung mit einbezogen, im Controlling weiterverfolgt sowie organisatorisch in allen Stellen- und Verfahrensbeschreibungen berücksichtigt, ist die Strategie *integriert*.
Die *Abstimmungsebene* gibt an, ob die Strategie *individuell* auf den Spielraum des eigenen Unternehmens begrenzt ist oder ob *Kooperationen* vorgesehen sind, mit deren Hilfe ökologische Probleme branchenweit (horizontal) beziehungsweise über den gesamten „Lebenszyklus“ eines Produktes (vertikal) angegangen werden.
Der *geographische Bezug* kann schließlich eine regional spezifische oder eine konzernweit und global ausgerichtete Form annehmen. Eine Mischung mit globalen Standards und lokalen Einzelprojekten wird umgangsprachlich als „Glokalisierung“ bezeichnet.

Review-Fragen

Im letzten Abschnitt haben Sie vier Beispiele zu basisstrategischen Optionen kennen gelernt. Diskutieren Sie bitte strategische Alternativen für einen Automobilproduzenten im Anschluss an seinen Austritt aus der GCC.

1. Welche strategierelevanten Unterschiede bestehen zur Ausgangslage der angeführten Firmen in den anderen drei Beispielen (Aldi, Coop, OBI-Baumärkte etc.)?
2. Welche Optionen stehen dem Automobilbauer nach dem Scheitern der GCC-Strategie dem gemäß offen?

3.3 Wettbewerbsstrategien

Wettbewerbstrategien zeigen, auf welchen Märkten Unternehmen sich *positionieren*, welche Märkte sie mit entwickeln und wie sie mit den Chancen und Risiken dieser Marktentwicklungen umgehen, um ihre *Ertrags- und Umsatzziele effizient* zu erreichen. Strategien verlaufen längerfristig. In ihrer Planung sind *latente und potentielle Wettbewerbsfelder* frühzeitig zu berücksichtigen. Parallel zur strategischen Planung mustern Unternehmer auch die Strategien ihrer Wettbewerber und messen daran ihren möglichen Vorsprung. Denn Wettbewerbsstrategien sind darauf ausgerichtet, aus *Marktchancen* Vorteile gegenüber dem Angebot der Konkurrenten auf- und auszubauen.
Wettbewerbsvorteile entstehen aus *Marktchancen*. Ein Wettbewerbsvorteil ist laut Simon (1996) dann erreicht, wenn der Leistungs- oder Preisvorsprung:

- für den Kunden *wichtig* ist (z.B. Gesundheit durch deutliche Reduktion toxischer Belastungen)
- vom Kunden *wahrgenommen* wird (z.B. durch ein Ökolabel, Gutachten oder durch ein Ausbleiben allergischer Reaktionen)
- *dauerhaft* gehalten werden kann (z.B. durch schwer zu kopierendes Know-how oder erworbenes Vertrauen der Kunden)

Marktchancen werden erst dann zu einer Chance des Unternehmens, wenn sie auf *eigene Stärken* treffen, in denen sich Überlegenheit gegenüber Wettbewerbern längerfristig abzeichnet. Solche Stärken liegen etwa im technischen Know-how, in Servicekompetenzen, im vorhandenen Ruf und Kundenstamm oder in einem etablierten Filialnetz. Die eigenen Stärken und Schwächen im Vergleich zur Konkurrenz richtig einzuschätzen, ist ein wichtiger Schritt zur Strategie, der den Planungsprozess von Anfang an begleitet (vgl. Meffert 1998: 64f.).
Wettbewerbsvorteile beruhen, laut Porter (1999b), entweder auf einer *Kostenführerschaft* oder auf Qualitätsvorsprüngen, die eine nachfragewirksame *Differenzierung* vom Konkurrenzangebot ermöglichen. Kosten- und Qualitätsvorteile können sich auf das gesamte Branchenangebot oder auf Marktnischen beziehen. Daraus ergeben sich nach Porter (1999a) Kosten-, Differenzierungs- und Konzentrationsstrategien (Abb. 16). Ökologische Wettbewerbsstrategien können durch Ressourcenersparnis einerseits Produktionskosten senken und eine Kostenstrategie unterstützen. Daneben bieten ökologische (Zusatz-) Leistungen auch Qualitätsvorsprünge und erlauben die *Differenzierung* (vgl. Meffert & Kirchgeorg 1998).

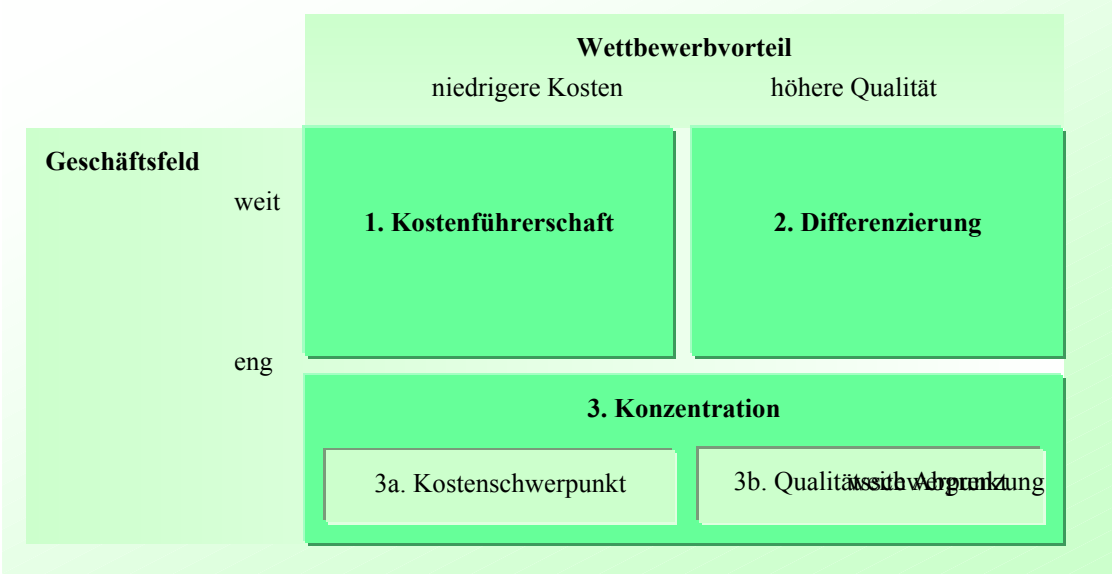


Abb. 16: Wettbewerbsstrategien nach Porter (1999b: 38)

Die *Konzentration auf Marktnischen* ermöglicht die maßgeschneiderte Bedienung eines engen Kundenkreises. Konzentration schafft Vorteile gegenüber Anbietern, die aufgrund ihrer breiteren Angebotsstreuung spezielle Wünsche nicht optimal erfüllen können. Viele ökologische Vorreiter wählen diesen Strategietyp, indem sie ökologische Innovationen einer exklusiven Kundengruppe zum Beispiel in Bioläden oder über alternative Messeveranstaltungen anbieten. Ökologische Nischenanbieter behaupten sich trotz kleinerer Stückzahlen in der Regel durch eine sehr hochpreisige Differenzierung. Erreicht ein Unternehmen hohe Stückzahlen eines sehr speziellen Produktes, kann der Mengenvorteil auch zur Kostenführerschaft genutzt werden, so dass sich innerhalb der Konzentrationsstrategie ein Kosten- oder Qualitätsschwerpunkt herausbilden kann.

3.3.1 Das Spektrum der Wettbewerbsstrategien

Ökologische Wettbewerbsstrategien sind in der Praxis so vielfältig wie die Unternehmen. Um Übersicht zu bekommen, hat sich die Verdichtung an den folgenden Leitkriterien bewährt (Abb. 17). Die in der Matrix dargestellten Strategietypen haben zum Teil Ähnlichkeit mit der Typologisierung von Basisstrategien nach Steger (vgl. Kap 3.2). Der Marktbezug des Umweltmanagements tritt hier jedoch stärker hervor.
Zum einen können Wettbewerbsstrategien, die eher *defensiv* auf ökologische Ansprüche reagieren, von Strategien unterschieden werden, die solche Ansprüche *offensiv* aufnehmen und weitertragen. Die Differenz zwischen defensiver und offensiver Ausrichtung haben wir bereits in der Darlegung von Basisstrategien kennen gelernt. Hier stehen am jeweiligen Ende des Spektrums sogenannte „*Öko-Pioniere*“ oder „*First Mover*“ jenen Unternehmen gegenüber, die ökologische Ansprüche erst nachvollziehen, wenn sie, wie FCKW- freie Sprays, phosphatfreie Waschmittel oder chlorfrei gebleichtes Papier, juristisch zur *Pflicht* oder zum allgemeinen *Standard* geworden sind.
Zum anderen unterscheiden sich Wettbewerbsstrategien in ihrer Bezugsebene. Sie können im Rahmen der Öffentlichkeits-, Verbands- und Lobbyarbeit auf der *gesellschaftlichen Ebene* ansetzen, um die Marktbedingungen *indirekt* zu beeinflussen, oder *direkt*, indem ökologisch induzierte Veränderungen der Preise und Präferenzen im *Marktauftritt* berücksichtigt werden. Der gesellschaftliche Strategiebezug ist dabei

weniger als Alternative sondern eher als *Ergänzung* zum Marktbezug zu verstehen. Daraus ergeben sich nach Dyllick et al. (1997) vier Strategietypen:

- Ökologische *Marktabsicherung*sstrategie (clean)
- Ökologische *Kosten*strategie (effizient)
- Ökologische *Differenzierung*sstrategie (innovativ)
- Ökologische *Marktentwicklung*sstrategie (progressiv)

Strategiebezug / Strategie-ausrichtung	Gesellschaft	Markt
defensiv	Ökologische Marktabsicherungs-Strategien (clean)	Ökologische Kosten-Strategien (effizient)
offensiv	Ökologische Marktentwicklungs-strategien (progressiv)	Ökologische Differenzierungs-strategien (innovativ)

Abb. 17: Typologie ökologieorientierter Wettbewerbsstrategien (Dyllick et al 1997: 76)

Marktabsicherungsstrategien sollen das öffentliche Image vor ökologisch induzierten Angriffen und Schuldzuweisungen sauber halten (clean). Kostenstrategien konzentrieren sich auf Effizienzgewinne durch die Senkung der betrieblichen Umweltkosten (effizient). Mit Differenzierungsstrategien setzen Unternehmen auf ökologische Innovationen bei der Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen (innovativ). Mit Marktentwicklungsstrategien beteiligen sie sich daran, ökologischen Ansprüchen in der Gesellschaft Geltung zu verschaffen und die Marktrahmenbedingungen zu verändern (progressiv).

3.3.2 Ökologische Marktabsicherungsstrategien (clean)

Durch Marktabsicherung reagieren Unternehmen *defensiv* auf gesellschaftliche Einflüsse, die bestehende Märkte, Branchen- und Geschäftstätigkeiten in Frage stellen. Die Diskussion ökologischer Probleme wird als *bedrohlich* wahrgenommen, weil sie die Prosperität der eigenen Geschäftsfelder gefährdet und höhere Kosten der Umweltnutzung befürchten lässt. Mitunter droht sogar das Verbot oder die völlige Ächtung bestimmter Produkte, Stoffe oder Verfahren. Unternehmen bemühen sich deshalb, die *gegebenen Marktstrukturen* so lang als möglich zu erhalten und zu festigen oder nur so zu modifizieren, dass die Umstellung der Produktion und Produkte kostengünstig in moderaten Grenzen verlaufen kann. Dies lässt sich nur erreichen, wenn Unternehmen durch Lobby- und Öffentlichkeitsarbeit Einfluss auf der *gesellschaftlichen Ebene* geltend machen (vgl. Kotler 1986). Verschiedene Optionen stehen zur Auswahl, um den Markt vor ökologisch induzierten Umbrüchen zu schützen:

- Unternehmen können versuchen, bestimmte Ansprüche kommunikativ zu *entkräften.* Sie können den Ansprüchen über die Presse *entgegentreten*, Stakeholder mit konträren Ansprüchen *konfrontieren* oder Lösungsprozesse, wie etwa gesetzliche Neuregelungen, durch ihre Lobby *aufweichen und verzögern*.
- Unternehmen können *Dialogbereitschaft* demonstrieren, zum Beispiel zu Bürgerforen einladen und sich konsensbereit zeigen, um Ansprüchen und ihrer öffentlichen Emotionalisierung „den Wind aus den Segeln zu nehmen".
- Unternehmen können mit *Selbstverpflichtungen* einer gesetzlichen Neuregelung der Marktbedingungen zuvorkommen. Selbstverpflichtungen beziehen sich etwa auf Sicherheitsstandards oder Entsorgungslösungen für gefährliche Stoffe. Dadurch bleiben Anpassungen juristisch unverbindlich und können flexibel erfolgen.
- Unternehmen können versuchen, die Kosten einer begrenzten Marktumstellung zu sozialisieren, indem staatliche *Subventionen* gefordert werden.
- Unternehmen können auch *Ausgleichszahlung oder -flächen* anbieten, wenn sie zum Beispiel eine Landschaft durch ihren Betrieb beeinträchtigen.
- Unternehmen können schließlich daran arbeiten, die größten Umweltbelastungen und -risiken ihrer Geschäftstätigkeit sukzessive durch *technologische Verbesserungen* zu entschärfen, ohne den Markt als solchen aufzugeben.

Marktabsicherungsstrategien beziehen sich entweder auf den Einsatz bestimmter Technologien und Gefahrenstoffe, auf den Vertrieb von Produkten oder auf Standorte. Der Schutz von Standorten erfolgt insbesondere in Wohngebieten oder Naturreservaten, die durch Lärm, chemische Emissionen und Risiken beeinträchtigt werden. Zur Standortproblematik tragen nicht nur Produktionsstandorte, sondern auch Verkehrsträger wie Autobahnen und Flughäfen bei. Die Auseinandersetzung erfolgt auf *regionaler* Ebene insbesondere mit Anwohnern, Behörden und Naturschützern. Die *nationale* Standortsicherung bezieht sich auf ökologisch induzierte Nachteile im internationalen Wettbewerb, zum Beispiel durch eine höhere Besteuerung von Mineralölprodukten. Hierbei übernehmen Verbände der Industrie und Regierungsvertreter eine maßgebliche Rolle. Im Unterschied zur defensiven Standortsicherung gehen Regierungen und Verbände in die Offensive, wenn sie die Angleichung anderer Länder an hohe nationale Umweltstandards in internationalen Organen und Beziehungen vorantreiben.

Standortabsicherung für den Flughafen Zürich-Kloten

Für die Swissair-Gruppe ist der Flughafen Zürich-Kloten als Flottenstandort von zentraler Bedeutung. Um die steigende Nachfrage nach Flügen zu befriedigen, soll der Flughafen ausgebaut werden. Von ökologischen Lasten des Ausbaus werden besonders Anwohner in breitem Umkreis betroffen - zum einen durch Lärm und zum anderen durch Luftbelastungen infolge des Straßenverkehrs von Zubringern und Flughafenpersonal. Um den Flughafen zu halten und auszubauen, hat die Swissair mehrere Schritte eingeleitet und durch Umweltbericht sowie Pressekonferenzen kommuniziert. So wird die Flotte auf besonders leise Airbus-Flugzeuge umgestellt. Belastungen werden schon seit 1991 in Ökobilanzen erhoben und veröffentlicht. Dialogbereitschaft wird demonstriert. Mitarbeiter und Fluggäste erhalten Gratisbillets für öffentliche Verkehrsmittel. Insgesamt setzt die Swissair in ihrer Standortabsicherung auf Instrumente, die ökologische Belastungen nicht nur kaschieren, sondern auch substantiell mindern. Dennoch befindet sie sich in der Defensive, solange sie auf den Ausbau ihrer Flugkapazitäten angewiesen bleibt (vgl. Dyllick et al 1997: 86).

Neben der Standortfrage bezieht sich die Absicherung von Unternehmen oder ganzer Industriezweige auf die Akzeptanz verwendeter Technologien, Stoffe und Produkte. Exponierte Branchen kämpfen um ihre Wettbewerbsfähigkeit, indem sie den Nutzen ihrer Produkte sowie die Beschäftigtenzahlen herausstellen und versuchen, ökologische Probleme teils zu entschärfen, teils zu relativieren. Als weitere strategische Option kommt der *Rückzug* aus besonders problematischen Bereichen in Betracht, um die weniger umweltschädlichen Produktionen aufrecht zu erhalten. Eine Aufteilung zwischen schützenswerter und auszumusternder Technologie wird mit Regierungen und Umweltverbänden politisch ausgehandelt.
Marktabsicherungsstrategien werden selten von Unternehmen allein verfolgt. Sie setzen meist Kooperationen auf zwischenbetrieblicher Ebene und ein Engagement der Wirtschaftsverbände voraus, denn häufig sind ganze Branchen betroffen. Zum Teil werden auch Gewerkschaften und Politiker in Bündnisse mit einbezogen. So verteidigten Unternehmen der Chlorchemie mit ihren Verbänden ihren Standpunkt für die Verwendung von PVC- Baustoffen auf Demonstrationen gemeinsam mit der IG Chemie (vgl. Huber 1998). Der nordrhein-westfälische Ministerpräsident begrüßte in diesem Fall die Kampagne und widersprach damit seinem eigenen Bauminister. Zur Zielgruppe der Marktabsicherung werden hier ebenfalls Politiker, Behörden und politische Organe auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene. Daneben wird direkt oder über die Medien der Einfluss auf Anlieger, Bürgerinitiativen, Umweltverbände, Steuerzahler und Verbraucher gesucht.
Marktabsicherungsstrategien können verhindern, dass ökologische Ansprüche an Unternehmen ungehindert durchschlagen und die Wettbewerbsfähigkeit untergraben. Sind die zugrundeliegenden Umweltprobleme schwerwiegend, können sie den ökologischen Strukturwandel jedoch nicht aufhalten, sondern höchstens verzögern, um Zeit für eine strategische Neupositionierung auf zukunftsfähigen Märkten zu gewinnen. Der Ausstieg aus der Asbest-, Kernkraft- oder FCKW-Produktion zeigt, daß der Versuch einer Marktabsicherung in vielen Branchen auf Dauer nicht ausreicht, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Trotz ihres defensiven Charakters führt die Marktabsicherung allerdings dazu, daß Unternehmen sich überhaupt mit ökologischen Problemen auseinandersetzen. *„Oftmals leiten ökologische Marktabsicherungsstrategien Lern- und Entwicklungsprozesse bei Unternehmen ein“* (Dyllick et al. 1997: 102). Damit wird der Anstoß für die nachfolgenden Strategietypen gegeben.

3.3.3 Ökologische Kostenstrategien (effizient)

Während Marktabsicherungsstrategien darauf zielen, steigende Kosten für Umweltgüter interessenpolitisch abzuwehren, werden diese Kosten im folgenden als gegeben akzeptiert. Der Marktrahmen mit seinen umweltpolitischen Instrumenten wird anerkannt. Wettbewerbswirksame Verschärfungen werden hingenommen. Unternehmen richten sich nach ökologischen Anforderungen und erfüllen sie möglichst kostengünstig. Strategische Potentiale zur Kostensenkung werden deshalb nicht durch Abwehr der ökologischen Ansprüche gesucht, sondern innerhalb des Marktes durch einen *effizienteren* Umgang mit natürlichen Ressourcen. Effizienz entsteht hier durch gleichbleibendem Output bei gedrosseltem Input an Flächen Energie und Material. Ökologische Kostenstrategien sind darauf gerichtet, Sparpotentiale zu nutzen, um durch Kostenvorteile eine günstigere Position im Wettbewerb um Marktanteile und Gewinnmargen einzunehmen.
Ökologische Kostenstrategien gewinnen an Bedeutung, wenn die Preise für Primärressourcen, für den Ausstoß von Emissionen und die Entsorgung von Abfällen steigen. Sie setzen voraus, dass Unternehmen veränderte Kostenrelationen in ihrer Leistungserstellung *erkennen*, um darauf reagieren zu können. Mit modernen Ansätzen der *Umweltkostenrechnung* können Sparpotentiale identifiziert und ökonomisch be-

wertet werden (vgl. Fichter et al. 1997; Fischer et al. 1997; Schaltegger et al. 1996; Schaltegger & Burrittt 2000).

Als Umweltkosten bezeichnen wir die *Summe aller durch Reststoffflüsse verursachten Kosten* wie zum Beispiel Kosten des Ressourceneinkaufs (Energie, Wasser, Rohmaterialien), Kosten für die Abfallbeseitigungs- und -behandlung, Kosten zur Bewältigung von Störfallrisiken, aber auch ökologisch induzierte Lagerkosten oder Abschreibungen. Voraussetzung für ihre Bewertung ist die Messbarkeit der Umweltkosten. Zum Teil sind Umweltkosten direkt monetär zu ermitteln, zum Teil ist die Bewertung schwieriger (vgl. Schaltegger et al. 1996: 27f.; Schaltegger & Burrittt 2000).

Details bestimmen die Umweltkostenrechnung

Nicht immer sind neue Produktionsanlagen und der Umbau von Gebäuden erforderlich, um die Kosten der Umweltnutzung zu senken. Fischer et al. (1997: 306f.) geben folgende Beispiele:

- Leichtbauweise und Hybridmotoren werden den Kraftstoffverbrauch von Fahrzeugen in Zukunft weiter drosseln, so daß insbesondere Unternehmen mit hohem Transportaufwand Kosten durch die Umstellung ihrer (geleasten) Fahrzeuge senken können.
- Ein Fünftel aller in den USA verbrauchten Elektrizität wird für die Beleuchtung verwendet, was einer Stromproduktion von 120 Kraftwerken entspricht. Durch den Austausch von Glühbirnen durch Sparbirnen hätten für das Jahr 1994 rund fünf Milliarden Dollar eingespart werden können.
- Mit den meisten gewerblich genutzten Computern ließe sich für einen geringen Aufpreis um bis zu 95 Prozent mehr Effizienz erreichen.
- Beim Wechsel von Beton- zu Stahlmasten kann nach Berechnungen des Wuppertal Instituts die Stoffeffizienz um das sechsfache gesteigert werden.

Konventionell zu berechnen sind etwa die Kosten von Deponiegebühren und Verbrennungsanlagen. Sie lassen sich als Rechnungsbetrag klar bestimmen. Schwieriger gestaltet sich dagegen die monetäre Bewertung ökologisch induzierter Risiken, weil die *Eintrittswahrscheinlichkeit* als Faktor hinzutritt und das mögliche *Schadensausmaß* nicht einfach gemessen, sondern prognostiziert werden muss. Auf weitere Berechnungsprobleme stößt man vielfach bei *Umweltinvestitionen*. Hier kann zwischen nachgeschalteten Investitionen (End- of- Pipe) und produktionsintegrierter Umweltschutztechnologie (PIUS) unterschieden werden. Wird ein Filter an einem Hochkamin zur Verminderung der Luftbelastung nachträglich installiert, können die Kosten eindeutig als Umweltinvestition identifiziert und ausgewiesen werden. Anders sind dagegen Investitionen in eine neue und gleichzeitig umweltfreundlichere Produktionsanlage zu bewerten. Eine solche Anlage reduziert nicht nur die ökologischen Belastungen *an der Quelle* (integrierter Umweltschutz), sondern erhöht die Effektivität auch in anderen Funktionen, zum Beispiel durch eine höhere Materialausbeute, weniger Verschleiß, geringere Lohnkosten oder weniger Kontrollaufwand (vgl. Schaltegger & Burritt 2000).

Durch die Offenlegung dieser Vorteile werden *versteckte Kosten* der bisherigen Produktionsweise sichtbar. In der erweiterten Perspektive entstehen Umweltkosten zum Beispiel nicht erst bei der Entsorgung von Abfällen, sondern sie können schon *dem Einkauf* der später zu entsorgenden Reststoffe zugeordnet werden. Sorgen Maßnahmen des Umweltmanagements auf einer solchen Berechnungsgrundlage dafür, den Einkauf von Reststoffen zu vermeiden, verbessern sie die *Effizienz* durch Kostenersparnis. Auch die Verminderung ökologischer Unternehmensrisiken kann Kosten sparen, wenn Versichungspolicen oder Kredite günstiger abzuschließen sind. Lässt sich der Effizienzgewinn *dokumentieren*, gilt Umweltmanagement als kostensenkend. Zeigen die Berechnungen dagegen an, dass Maßnahmen erst in der Entsor-

gungsphase greifen, wird Umweltschutz negativ als *Kostenfaktor* im Unternehmen wahrgenommen. Die Qualität ökologischer Kostenstrategien zeigt sich entsprechend darin, ob das Unternehmen über Instrumente der Umweltkostenrechnung verfügt, mit denen sich Kosten und Sparpotentiale *umfassend* bestimmen und der Ursachenquelle *richtig* zuweisen lassen.
Obwohl eine professionelle Kostenrechnung die Akzeptanz des Umweltmanagements erhöht und eine offensive Ausrichtung begünstigt, gelten Maßnahmen im Hinblick auf den Markt noch als defensiv, solange sie ausschließlich durch Kostenargumente begründet werden. Bleibt das Umweltmanagement strategisch an seiner Kostenargumentation haften, verschlechtert sich seine Ausgangslage wieder, wenn die erzielten Einsparungen selbstverständlich geworden sind und durch nachfolgende Maßnahmen nicht mehr zu wiederholen sind. Denn in der Regel werden zunächst jene Maßnahmen mit dem größten Spareffekt sowie Maßnahmen mit dem niedrigsten Investitionsaufwand durchgeführt. Danach folgt die Maßnahme mit dem nächst größeren Grenznutzen beziehungsweise nächst niedrigeren Aufwand. Während Kostenstrategien also in der Anfangsphase den Nutzen des betrieblichen Umweltmanagements oft am deutlichsten widerspiegeln, nimmt ihre Wirkung in der Regel kontinuierlich ab, weil das Erschließen neuer Sparpotentiale mit jeder erfolgreichen Maßnahme schwieriger wird. Verschwindet die neu erbrachte Kostensenkung schließlich in marginalen Bereichen, droht dem Umweltmanagement ein Bedeutungsverlust.
Der finanzielle Erfolg von Kostenstrategien muss deshalb frühzeitig genutzt werden, um das Umweltmanagement zunehmend von der Kostenseite auf die Ertragsseite zu verlagern. Erfolgreiche Kostenstrategien eröffnen damit die Chance, Unternehmen auf den nächsten Schritt der Differenzierung vorzubereiten.

3.3.4 Ökologische Differenzierungsstrategien (innovativ)

Ökologische Differenzierungsstrategien interpretieren ökologische Probleme als Chance, Innovationen vermarkten zu können. Neue Geschäftsfelder sind aus ökologischen Ansprüchen abzuleiten, oder bestehende Geschäftsfelder werden durch ökologische Zusatzleistungen vom Feld der Konkurrenten deutlicher abgegrenzt. Ökologische Wettbewerbsvorteile können aus potentiellen, latenten oder aktuellen Marktchancen erschlossen werden (vgl. Dyllick et al. 1997: 60ff.). Während Nischenanbieter den Markteintritt in latente Wettbewerbsfelder wagen, warten Großanbieter in der Regel, bis Wettbewerbsfelder das aktuelle Stadium erreichen.

- *Aktuelle Wettbewerbsfelder* markieren schon heute Wettbewerbschancen innerhalb einer Branche auch im Massengeschäft. Der ökologische Zusatznutzen bildet ein wichtiges Kaufkriterium für Kunden und verdrängt herkömmliche Produktvarianten (z.B. stromsparende Haushaltsgeräte – www.aeg.de).
- *Latente Wettbewerbsfelder* zeichnen sich in Marktnischen ab, werden von Pionieren besetzt und kündigen langsam auch in größeren Geschäftseinheiten ihre Ausbreitung an. Produkte sind nachweislich marktfähig, warten aber noch auf ihren großen Durchbruch im Massenmarkt (z.B. Sonnenkollektoren – www.rueschsolar.ch).
- *Potentielle Wettbewerbsfelder* werden durch Prototypen, Techniken und Produktideen abgesteckt, die sich im Forschungs- oder Entwicklungsstadium befinden und eine Lösung bestimmter Umweltprobleme in Aussicht stellen. Sie tragen oft auch deshalb potentiellen Charakter, weil ein Umdenken in der Handhabung und im Lebensstil vorausgesetzt wird, das sich erst vage andeutet (z.B. Brennstoffzelle – www.innovation-brennstoffzelle.de).

Der Übergang einer sinnvollen Produktidee vom potentiellen Status in ein latentes und schließlich aktuelles Wettbewerbsfeld erfolgt weder automatisch noch zwingend. Viele Ideen verbleiben Prototypen, weil andere Lösungen effektiver erscheinen oder weil sie unternehmerisch nicht energisch genug verfolgt werden. Auch Produkte, die sich in der Nische bewähren, können nur dann auf den Massenmarkt finden, wenn findige Unternehmer den Weg dorthin bahnen.

Ökologische Differenzierungsstrategien haben Unternehmen in den 80er und 90er Jahren vermehrt dazu genutzt, Marktnischen zu besetzen. Umweltbezogene Ansprüche, die durch das Massenangebot der herkömmlichen Großunternehmen nur unzureichend bedient wurden, fanden im Sortiment der Bioläden, in Boutiquen für Naturtextilien, auf alternativen Wochenmärkten oder in exklusiven Tischlereien ihre Entsprechung. Die Zielgruppen dieser Nischen liegen seitdem in der Schnittmenge zwischen Nachfragern mit ökologischen Präferenzen einerseits und gehobenen Einkünften andererseits. Denn die Preise der Nischenanbieter liegen in der Regel deutlich über dem Durchschnitt vergleichbarer Produkte. Neben dem erforderlichen *Einkommen* müssen Nachfrager zum Einkauf in Öko-Nischen mehr *Zeit* mitbringen und längere *Wege* zurücklegen. Es werden *Markt-, Qualitäts- und Preiskenntnisse* vorausgesetzt, die sich dem Normalverbraucher nur selten über die sonst üblichen Werbekanäle erschließen.

Nischenanbieter bedienen elitäre Zielgruppen durch konsequente Differenzierung. Sie schaffen Optionen, den Mainstream hinter sich zu lassen. Die ökologische Wirkung ihrer Innovationen bleibt allerdings begrenzt, solange die wesentlichen Stoffströme an der Nische vorbeifließen. Als Pioniere übernehmen Nischenanbieter allerdings die Funktion, Innovationen in *latenten* Wettbewerbsfeldern vorzuführen, die später von Massenanbietern aufgegriffen werden können. Besonders auf Märkten, in denen Nischen durch ökologische Innovationen gefüllt sind, kann es für Unternehmen reizvoll sein, ökologische Angebote auf den Massenmarkt zu führen. Wege dorthin unterscheiden sich mit der Ausgangslage des Unternehmens. Ökologische Qualität und Marktanteil geben das Spektrum vor (Abb. 18).

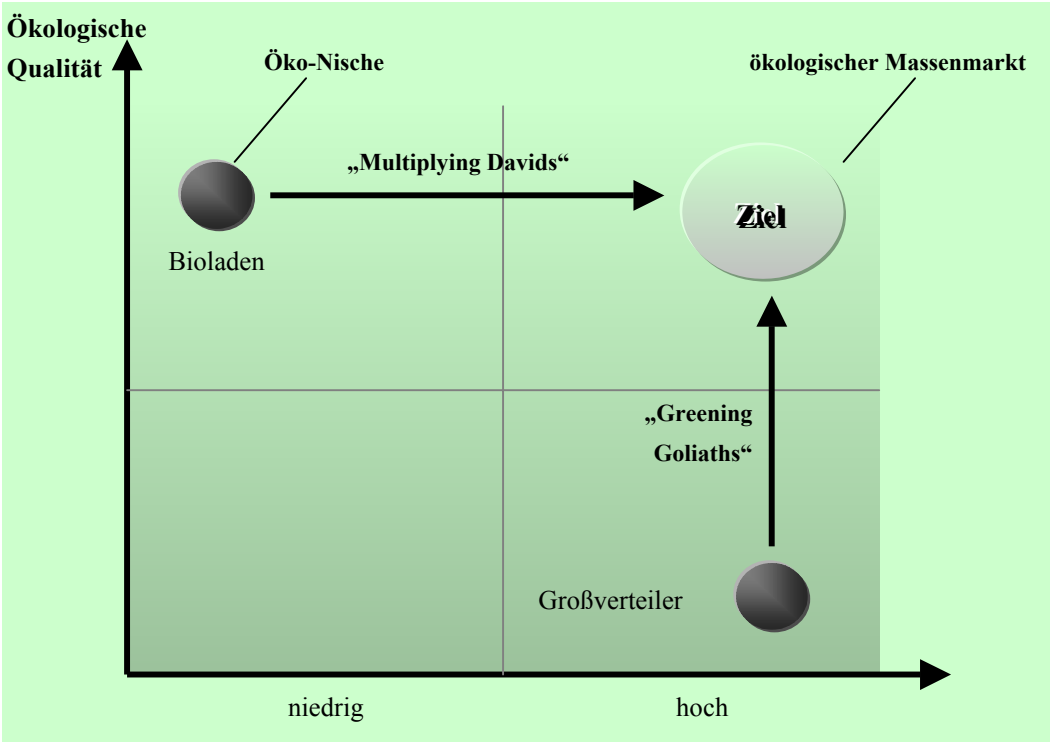


Abb. 18: Wege zum ökologischen Massenmarkt (vgl. Wüstenhagen 1998)

Zum einen können typische „Ökopioniere“ (Davids) versuchen, ihr Angebot als *„Multiplying David“* auf den Massenmarkt auszudehnen. Es können sich auch mehrere „Davids“ zu Genossenschaften oder Kooperationen vereinen, um Kostennachteile und weitere Wettbewerbshemmnisse gemeinsam zu überwinden. Zum anderen können Großverteiler (Goliaths) ihr Massenangebot sukzessive mit ökologischen Qualitätsvorteilen bereichern. Nach Wüstenhagen (1998) wäre dies die Strategie der *„Greening Goliaths“*.
Die Heuristik von „David“ und „Goliath“ vereinfacht die Zugangsbeschreibung zum ökologischen Massenmarkt. In der Realität befinden sich weitere Akteure zwischen den beiden Polen (vgl. Villinger et al. 2000: 22ff.). Zu ihnen zählen zum Beispiel Anbieter integriert angebauter Lebensmittel oder Textilhersteller, die den Ökotex-Standard 100 einhalten (www.hohenstein.de). Mit einer begrenzten ökologischen Optimierung versuchen die Unternehmen, die Attraktivität der Produkte zu steigern. Der Schritt zum ökologischen Massenmarkt erfolgt in Abb. 18 *diagonal* durch die parallele Anhebung der Ökostandards und durch Umsatzwachstum.

Von Davids und Goliaths im Einzelhandel

Sowohl „Multiplying Davids“ als auch „Greening Goliaths“ sind besonders im Einzelhandel gut zu beobachten. Einerseits wachsen einzelne Bioläden in Großstädten zunehmend zu Supermärkten und Ketten heran. Die ehemalige Wohnzimmeratmosphäre weicht langen Selbstbedienungsregalen und das Sortiment umfasst Produkte wie Tiefkühlgerichte oder Süßwaren, die im herkömmlichen Bioladen früher so nicht zu finden waren. Im Gegenzug erweitern Großverteiler wie „Kaisers“ (www.kaisers.de) oder „Minimal“ (www.minimal.de) ihr Sortiment im Segment der Ökomarken „Naturkind“ oder „Füllhorn“ . In Deutschland erreichen bislang jedoch weder die einen noch die anderen den ökologischen Massenmarkt (www.naturkost.de).
Wesentlich weiter fortgeschritten ist die Entwicklung in der Schweiz, vorangetrieben durch den Wettbewerb der Handelsketten Coop (www.coop.ch) und Migros (www.migros.ch). Jahresumsätze der Marke NATURAplan (Coop) stiegen von 1993 bis 1998 von 21 auf 350 Millionen Schweizer Franken. Das Sortiment umfaßt über 300 Artikel, deren Preise oft nur geringfügig über dem Niveau herkömmlicher Markenprodukte liegen. Coop ist mit einem Marktanteil von 38 Prozent (1998) Marktführer für Biowaren in der Schweiz, gefolgt von Migros mit 21 Prozent. Alle Reform- und Bioläden teilten sich 1998 zum Vergleich zusammen nur 26 Prozent des Marktanteils (Villiger et al. 2000: 103).
Während Coop den typischen „Greening Goliath“ verkörpert, kommen die Ketten „The Body Shop“ (Großbritannien) und „Spinnrad“ (Gelsenkirchen) dem Ideal des „Muliplying Davids“ recht nahe. Beide Handelsketten für umweltfreundliche Kosmetika wurden in den 70er Jahren gegründet und wuchsen aus einer ökologisch inspirierten Idee zu äußerst umsatzstarken Handelsketten heran. Die Expansion zum Massengeschäft gelang den Unternehmen in den 80er Jahren. Der Jahresumsatz von The Body Shop stieg zwischen 1979 und 1981 von 278.000 auf 828.000 Pfund (www.bodyshop.com). Das Unternehmen eröffnete 1982 monatlich 12 neue Filialen. Der Gang an die Börse 1984 ermöglichte dem Unternehmen dann weitere Wachstumsschübe (Faltin & Zimmer 1996: 172ff.). Die Spinnrad AG (www.spinnrad.de) verzeichnet eine ähnliche Entwicklung und steigerte den Umsatz von 1986 bis 1996 von 2 Millionen auf 126 Millionen DM (Isaak 1999: 50). Ihr starker Idealismus hielt die Gründer Anita Roddick sowie Peter & Brigitte Krämer nicht davor zurück, ihrem Geschäftssinn in gleicher Intensität zu folgen.

3.3.5 Ökologische Marktentwicklungsstrategien (progressiv)

Die gegenwärtige Ausgangslage für ökologieorientierte Wettbewerbsstrategien besteht jenseits der Öko-Nische oft darin, dass ein Umweltproblem hinlänglich erkannt und in seinen Ursachen weitgehend erforscht ist. Technologien zur Problemlösung sind in der Entwicklung weit fortgeschritten. Die breite Umsetzung scheitert jedoch, weil die Unternehmen noch keine ausreichend attraktiven Angebote anbieten können oder weil die Resonanz auf ökologische Innovationen am Markt noch nicht ausreicht, um Wettbewerbsvorteile auf breiter Basis zu begründen. Möglichkeiten der Differenzierung werden im zweiten

Fall eingeschränkt. Die Masse bleibt unerreicht. Innovationen werden zurückgehalten. Technologien bleiben ungenutzt. Wollen Unternehmen nicht einfach abwarten, bis die Strukturen sich ändern, müssen sie selbst die Marktentwicklung vorantreiben. Marktentwicklungsstrategien zielen auf Barrieren, die im soziokulturellen, juristischen und interessenpolitischen Umfeld des Unternehmens das Umsatzpotential von umweltfreundlichen Gütern einschränken (vgl. Minsch et al. 1996; Schneidewind 1998). Dazu zählen etwa:

- *eingefahrene Lebens- und Konsumgewohnheiten*, Materialismus und Wissensdefizite in weiten Teilen der Bevölkerung
- *Infrastrukturelle Barrieren*, die etwa den Umstieg auf öffentliche Verkehrssysteme behindern
- Mangel an transparenten, verlässlichen und allgemeingültigen *Qualitätsstandards, Produktinformationen und Öko-Labeln*
- *Qualitätsengpässe* und *finanzielle Umstellungshürden* auf Seiten der Rohstofflieferanten
- das ungünstige Preisverhältnis zwischen *billigen Naturgütern* und der *politisch verteuerten Arbeitskraft* zur Leistungserstellung
- fehlender Wettbewerb durch *Monopolismus* in ökologisch relevanten Branchen wie dem Schienenverkehr
- *Bürokratische Hemmnisse* für umweltorientierte Unternehmensgründungen im Servicesektor
- das *Gefälle der Umwelt- und Sozialstandards* sowie mangelnde Konvergenz der Umweltvorschriften im globalen Wirtschaftsraum
- Öffentliche *Abwehrkampagnen* und die *Lobbyarbeit* der ökologisch rückständigen Konkurrenten

Unter diesen Umständen sollen ökologische Marktentwicklungsstrategien die Erfolgsaussichten für ökologische Innovationen auf lange Sicht verbessern. Sie greifen über den Markt hinaus und nehmen auf der *öffentlichen und politischen Ebene* Einfluss, um den juristischen Rahmen und den Bedarf nach ökologischen Lösungen dem gewünschten Niveau anzugleichen. Auch die Auseinandersetzung mit den interessenpolitischen Blockaden der ökologisch rückständigen Stakeholder ist häufig notwendig. Denn der Wille zum Wandel provoziert die Abwehr der möglichen Verlierer. Im Unterschied zur Marktabsicherungsstrategie soll der Markt nicht konserviert, sondern progressiv erweitert werden, damit *Handlungsspielräume* entstehen und ökologische Innovationen im Markt ihren Platz finden. Der Reiz besteht darin, *potentiellen* und *latenten Wettbewerbsfeldern*, die aufgrund struktureller Barrieren in ihrem Zustand verharren, Aktualität zu verleihen.

Einzelne Unternehmen sind allerdings nur selten in der Lage, den Marktrahmen spürbar zu verändern. Marktentwicklungsstrategien sind deshalb auf Kooperationen und Netzwerke angewiesen, in denen Unternehmen ihren Einsatz und ihr Marktpotential zur Veränderung der „Spielregeln“ bündeln (vgl. Minsch et al. 1996: 184ff.). Sichtbar wird dies zum Beispiel, wenn Unternehmen gemeinsam neue Öko-Label etablieren, konzertierte Kampagnen in der Öffentlichkeitsarbeit durchführen oder sich am Bau großer Öko-Kaufhäuser beteiligen. Häufig treten Umweltverbände und proaktive Unternehmerverbände in Koalitionen mit ein, machen öffentlich auf ein Vorhaben aufmerksam und erhöhen die Akzeptanz für progressive Ideen.

Marktentwicklung durch Bewusstseinsbildung und politischen Druck

Die AEG Hausgeräte GmbH, Tochter der schwedischen Electrolux, verfolgt seit den 80er Jahren eine ökologische Differenzierungsstrategie. Mannigfaltige Vorteile ihrer Geräte zur Verminderung von Lärm, Wasser-, Energie- und Waschmittelverbrauch begründen eine ökologische Vorreiterrolle im Angebot von Haushaltsgeräten. Seit den 90er Jahren ergänzen Maßnahmen zur Marktentwicklung die Differenzierung. Viele dieser Aktionen beziehen sich auf das Umweltverhalten der Bevölkerung: Die CD-Rom „Ökobilanz für Haushalte" und Wettbewerbe sollen Konsumenten zum Energiesparen anregen. Kampagnen zur Bewusstseinsbildung wie „Umwelt gewinnt" werden zusammen mit anderen Unternehmen über den Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management (B.A.U.M. e.V.) initiiert.
Die Umweltberichte (AEG-Grünbücher) begrenzen sich nicht auf die Darstellung des eigenen Umweltmanagements, sondern enthalten viele Beiträge zum ökologischen Strukturwandel von Vertretern aus Politik, Wissenschaft, Kirchen und Unternehmen. Die AEG Hausgeräte GmbH strebt diesen Strukturwandel in Bündnissen und Partnerschaften mit anderen Unternehmen, politischen und wissenschaftlichen Institutionen sowie Umweltverbänden an. Sie beteiligt sich zum Beispiel mit anderen Profit- und Nonprofit- Organisationen am European Business Council for a Sustainable Energy Future (e^5) um eine globale Trendwende in der Energiepolitik durchzusetzen. Zusammen mit dem BUND trat die AEG Hausgeräte GmbH für eine ökologische Steuerreform ein und warb mit dem WWF im Bündnis „Consens 25" für die Beteiligung jedes einzelnen an einer 25prozentigen Energiereduktion, wie sie die Bundesregierung anlässlich der Klimakonferenz in Rio 1992 als nationales Versprechen vorgegeben hatte.

Zukunft birgt Risiken in sich. Mit der ökologischen Marktentwicklung riskieren Unternehmen, dass am Ende nicht jene profitieren, die in den Markt investiert haben, sondern spätere Einsteiger herausgespielte Chancen mitnehmen, ohne selbst den Aufbau geleistet zu haben. *„Bildlich gesprochen wird durch diese Strategien ein neues Spielfeld geschaffen, auf dem ein verändertes Spiel beginnt. Wer auf diesem Spielfeld am erfolgreichsten agiert, entscheidet sich erst im Verlauf des Spiels selber."* (Dyllick et al. 1997: 173). Am Aufbau neuer Märkte beteiligen sich Unternehmen deshalb nur, wenn sie sich Vorteile davon erhoffen, die auf eigener Kompetenz beruhen. Während sie den Marktaufbau leisten, müssen sie den Vorsprung erhalten, mögliche Wettbewerber beobachten und ihre Kompetenz erweitern. Kooperation und Wettbewerb liegen eng beieinander.

3.3.6 Wettbewerbsstrategien in der Entwicklung

Die Abgrenzung der vorgestellten Strategietypen wurde durch umfangreiche Studien in sechs Kernbranchen von der Computerindustrie bis zur Lebensmittelproduktion empirisch untermauert (vgl. Dyllick et al. 1997). Viele Unternehmen verändern ihre Strategien in der hier vorgestellten Reihenfolge. Sie durchlaufen den Weg von der Absicherung zur Entwicklung neuer Märkte über die Etappen der Kosten- und Differenzierungsstrategie. Aus der strategischen Wahl leiten sich Schwerpunkte ab. Bestimmte Funktionsbereiche werden stärker involviert und arbeiten mit dem Umweltmanagement intensiver zusammen (Abb. 19).
Die Marktabsicherung erfolgt auf juristischem Wege oder durch Lobbyarbeit. Audits und Zertifikate nach EMAS oder ISO 14.000 demonstrieren Entgegenkommen und gehen über Umwelterklärungen in den Bereich der Öffentlichkeitsarbeit ein. Die zugrundeliegenden Umweltmanagementsysteme ermöglichen zusammen mit der Umweltkostenrechnung Einsparungen. Durch das Öko-Controlling werden ökologische Rationalisierungsmaßnahmen gesteuert, die zum Teil in den Bereich der Differenzierung übergehen. Dort übernimmt das Marketing die Aufgabe, den ökologischen Zusatznutzen herauszustellen. Durch Forschung und Entwicklung soll der Differenzierungsvorsprung gehalten werden. Innovationen bilden auch häufig die Grundlage zur Marktentwicklung. Diese setzt wiederum Instrumente der Lobby- und Öffentlichkeitsarbeit voraus.

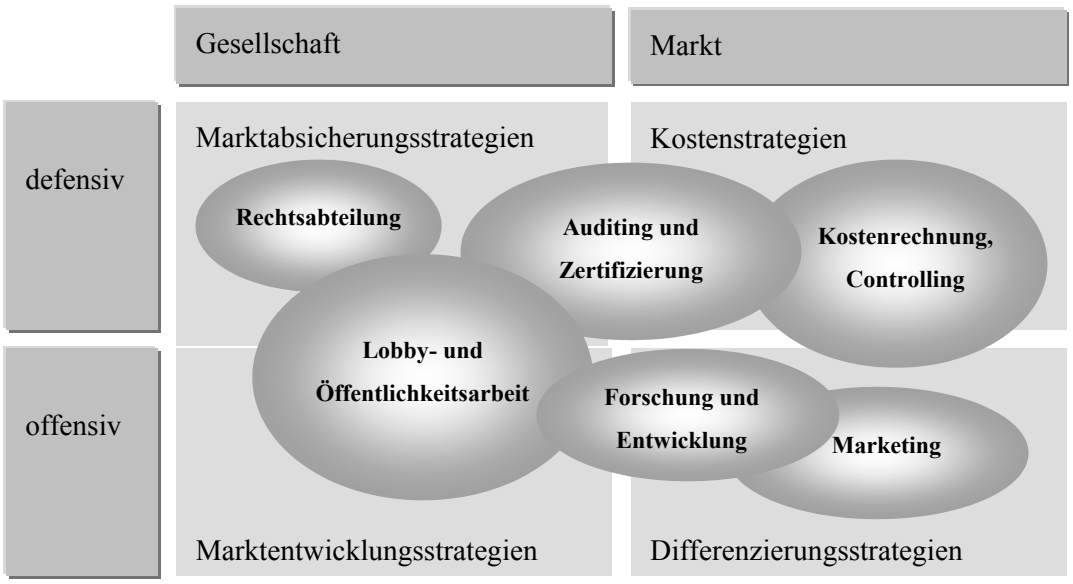


Abb. 19: Strategische Schwerpunkte im ökologischen Spektrum

Anforderungen für das Umweltmanagement werden eher ergänzt als abgelöst und deshalb umfangreicher. Wer Marktentwicklung betreibt, achtet weiterhin auf die Kosten und sucht die Differenzierung. Nur wenn Kostenbewusstsein, Qualitätssicherung und Visionen zusammenfallen, kann auch das folgende Unterfangen gelingen: Der Schritt auf den ökologischen Massenmarkt.

Review-Fragen

1 Welche Aussagen zu ökologieorientierten Kostenstrategien treffen zu?

a) Ökologieorientierte Kostenstrategien sind auf die Verminderung von Reststoffflüssen gerichtet.

b) Umweltkosten entstehen nicht erst bei der Entsorgung von Abfällen, sondern schon mit dem Einkauf der später zu entsorgenden Reststoffe.

c) Indirekte Umweltkosten sind zwar nicht messbar, ihre Beachtung in ökologieorientierten Kostenstrategien ist dennoch erforderlich.

d) Steigen die Preise für die Deponieablagerung, vermindern nachgeschaltete Umwelttechniken die Umweltkosten durch eine Reduzierung der Inputs.

2 Was kennzeichnet ökologieorientierte Marktentwicklungsstrategien?

a) Ökologieorientierte Marktentwicklungsstrategien zielen zum Beispiel darauf, das ungünstige Preisverhältnis zwischen politisch verteuerten Naturgüter und billigen Arbeitskräften zu verändern.

b) Ökologieorientierte Marktentwicklungsstrategien führen häufig zu Kooperationen und Netzwerken, um den Einfluss einzelner Unternehmen zu bündeln.

c) Mit ökologieorientierten Marktentwicklungsstrategien kann das Risiko ausgeschlossen werden, dass am Ende nicht jene profitieren, die in den Markt investiert haben.

3 Was kennzeichnet ökologiebezogene Wettbewerbsvorteile?

a) Ökologiebezogene Wettbewerbsvorteile ersetzen den individuellen Nutzenvorteil durch einen erhöhten ökologiebezogenen Gemeinnutzen.

b) Ein Wettbewerbsvorteil ist immer erreicht, wenn ökologiebezogene Leistungsvorsprünge vom Kunden wahrgenommen werden.

c) Behaupten ökologische Anbieter sich durch hohe Preise in der Nische, nutzen sie einen Differenzierungsvorteil.

d) Greening Goliaths nutzen ihren Wettbewerbsvorteil indem sie ihren Marktanteil aus der Öko-Nische heraus sukzessive ausweiten.

3.4 Risikostrategien

Neben der Basis und Wettbewerbsstrategie ist die Risikostrategie im Umweltmanagement zu gestalten. Die Häufung katastrophaler Unfälle in Produktion, im Transport und in der Lagerung bescherte der Risikothematik in den letzten Jahrzehnten Aufmerksamkeit. Angefangen mit der Seveso-Katastrophe 1976, bei der durch unsachgemäße Lagerung bei einer Tochterfirma von Hoffmann La-Roche große Mengen an Dioxin freigesetzt wurden, über die Explosion einer Chemiefabrik der Union Carbide im indischen Bophal erreichte die öffentliche Besorgnis ihren Höhepunkt nach der Kernschmelze im Atomkraftwerk Tschernobyl 1986. Darauf folgte die Verseuchung des Rheins durch einen Großbrand in den Lagerhallen der Sandoz AG in Schweizerhalle. Einen weiteren Höhepunkt in der Risikodebatte lieferte das Tankerunglück der Exxon Valdez 1989 – und die Serie setzt sich fort. Beinahe jährlich verschmutzen Ölteppiche bis heute die Strände. Radioaktive Störfälle werden wiederholt gemeldet, und giftige Einleitungen bedrohen weiterhin die Qualität unserer Gewässer.

3.4.1 Bedeutung ökologischer Risiken für die Unternehmensführung

Dennoch sind es weniger medienbekannte Großunfälle, die viele Unternehmen dazu veranlassen, ökologisches Risikomanagement zu betreiben. Statistisch viel bedeutender ist die weit größere Menge der Scha-

densfälle von geringerer Reichweite. Solche alltäglichen Schäden ökologischen Ursprungs finden ihren Ausdruck in angezeigten *Straftaten*, in *Haftungsansprüchen* (etwa bei Gesundheitsschäden) oder in der Entdeckung und Sanierung ökologischer *Altlasten* (insbesondere Bodenkontamination). Mittelbar zählen auch *Marktrisiken* wie Umsatzrückgänge infolge ökologischer Skandale oder besorgniserregender Forschungsergebnisse zum Problembereich des betrieblichen Risikomanagements. Im Vordergrund steht jedoch meist die Bewältigung juristischer Ansprüche.

Risiken sind, allgemein formuliert, *Möglichkeiten der negativen Zielabweichung* (Matten 1998: 149). Im Unterschied zur bloßen *Gefahr* sind Risiken durch menschliche *Beeinflussung* hervorgerufen. Ihr Ausmaß lässt sich mit dem *Erwartungswert (Schadenshöhe x Eintrittswahrscheinlichkeit)* theoretisch abschätzen. Gerade im ökologischen Kontext bleiben Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit *technisch* bedingter Risiken aufgrund der *ökologischen Vernetzung* und der schwer zu kalkulierenden *Kettenreaktionen* oft unklar. Hinzu tritt die Ungewissheit der sozialen Reaktionen auf den Schadenseintritt, die sich im Meinungsklima, je nach Medienresonanz, zwischen moralischer Ächtung, Umsatzrückgang und Gleichgültigkeit bewegen können (*gesellschaftliches Risiko* und *Marktrisiko*).

Ein ökologisches Risiko wird zum *Unternehmensrisiko*, wenn der potentielle Umweltschaden auch ökonomische Konsequenzen für das Unternehmen nach sich zieht und damit ein *ökonomisches* Risiko begründet (vgl. Matten 1998: 152ff.). Das ökonomische Risiko betrifft *direkte Schäden* am eigenen Anlagevermögen, *Haftungsansprüche* sowie *gesellschaftliche Risiken* und *indirekte Marktrisiken* durch Stakeholder. Lassen sich Schäden dem Unternehmen nicht anlasten oder werden sie durch Stakeholder nicht wahrgenommen, bleibt das ökonomische Risiko für das Management gering. Dagegen können gesellschaftliche Risiken mangels Transparenz auch entstehen, wenn Stakeholder ein ökologisches Risiko vermuten, obwohl keine oder nur geringe Gefährdungen für die Umwelt bestehen. Gehen juristische Konsequenzen zum Beispiel per *Gefängnisstrafe* über den ökonomischen Bereich hinaus, tritt das persönliche Risiko zu den genannten hinzu und wird handlungsleitend.

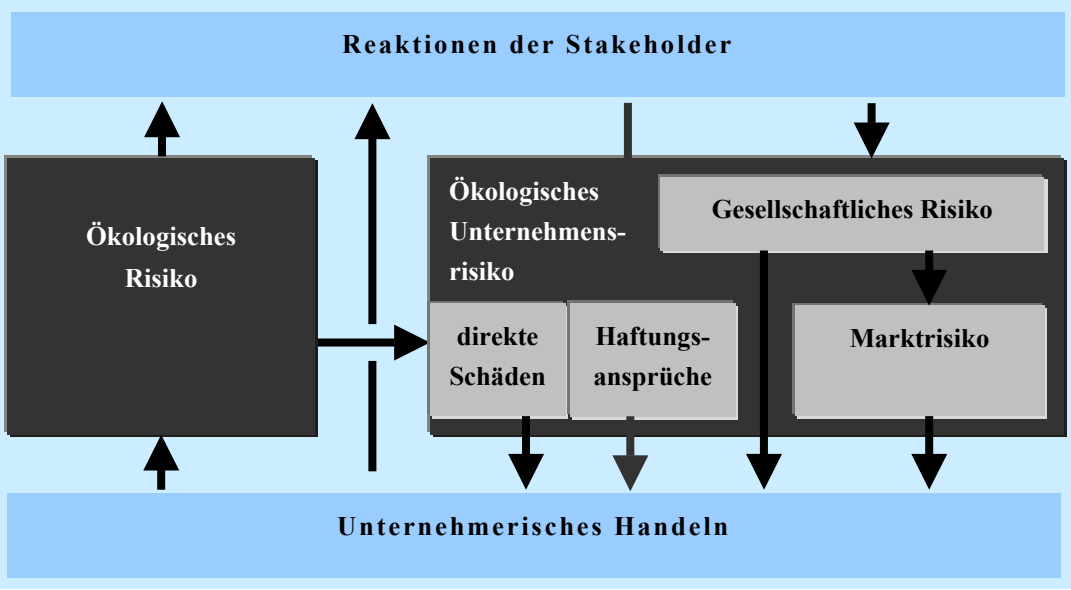


Abb. 20: Direkte und indirekte Folgen des Risikoeintritts mit ökonomischer und ökologischer Relevanz

Am ehesten bestimmen lassen sich ökonomische Risiken anhand möglicher Haftungsansprüche und gesetzlicher Strafmaße. Rechtssicherheit (Legalität) durch Einhaltung der Gesetze und Sicherheitsvorschriften im Rahmen der Umwelt- und Produkthaftung bildet zwar eine notwendige jedoch keinesfalls hinrei-

chende Bedingung der betrieblichen Risikovorsorge. Daneben haben folgende Probleme in chronologischer Reihenfolge strategische Bedeutung für viele Unternehmen gewonnen (Abb. 21).

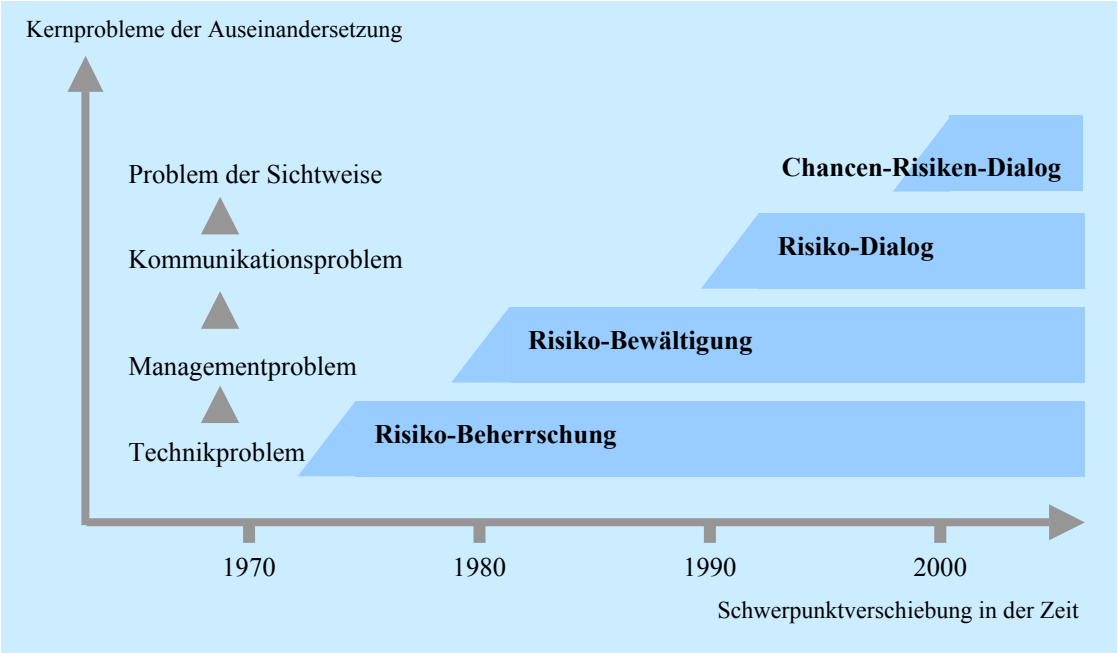


Abb. 21: Auseinandersetzung mit ökologischen Risiken (in Anlehnung an Haller 1992; 2000)

Die Beherrschbarkeit der Anlagen und Maschinen eröffnet chronologisch als technisches Problem (Effektivität) den Umgang mit Risiken. Restrisiken, zum Beispiel infolge menschlichen Versagens, sind technisch jedoch nicht auszuschließen. Sie nehmen mit der Komplexität der Produktion und Produkte exponentiell zu. Risikofreies Handeln ist letztlich nicht möglich. Es besteht nur die Wahl zwischen Risiken unterschiedlichen Niveaus. Mit dieser Einsicht ist die Risikobewältigung *auch* zum Managementproblem geworden. Im Fokus stehen die Grenzkosten der Risikovorsorge und die Errechnung eines in finanzieller Hinsicht optimalen Sicherheitsniveaus aus dem Erwartungswert einer möglichen Schadenshöhe (Effizienz). Die Bestimmung der optimalen Sicherheit wird durch die Frage ergänzt, welche *Versicherungsleistungen* erworben werden sollen und welche Risiken das Unternehmen am günstigsten *selbst* trägt.
Unter Technik- und Kostengesichtspunkten beschränkt sich die Risikovorsorge allein auf den internen Unternehmensbereich. In der technologischen und ökonomischen Risikowahrnehmung bleibt die Öffentlichkeit ausgeschlossen. Zwar können mögliche Image- und Marktrisiken infolge öffentlich publizierter Schadensfälle in mathematische Bewertungsmodelle eingefügt werden. Die Akzeptanz der betrieblichen Risikostrategie unter externen Stakeholdern (Legitimität) lässt sich unter Ausschluss der Öffentlichkeit jedoch nicht verbessern.
Die Bewertung ökologischer Risiken setzt Messung und Expertenurteil einerseits voraus. Aussagen über technische Eintrittswahrscheinlichkeiten reichen jedoch nicht, um für Legitimität zu sorgen. *Subjektive Vorstellungen* davon, welche Risiken tragbar sind, geben den Ausschlag. Dem trägt der Risikodialog mit Betroffenen und Medienvertretern Rechnung (vgl. Haller 1992: 338f.). Dialoge erheben den Anspruch der Ergebnisoffenheit. Sie lassen sich deshalb nicht als nachgeschaltete PR, sondern nur *im Vorfeld der Entscheide* sinnvoll führen und wirken nur dann glaubwürdig, wenn die Dialogpartner ihre Argumente in der Begründung und Durchführung riskanter Vorhaben berücksichtigt finden. Hauptziele sind Konsens, und falls der nicht erreicht wird, Transparenz und Akzeptanz konträrer Standpunkte. Wird Risikokommuni-

kation an Stelle dessen als einseitige *Beeinflussung* konzipiert, erzeugt dies neue Akzeptanzrisiken (vgl. Nowotny 2000).
Die gestiegene Sensibilität in der öffentlichen Risikobewertung hat in den letzten Jahren aus Sicht mancher Kritiker einen Überschuss an Sicherheitsstreben hervorgebracht (z.B. Walter 1996). Bürgerinitiativen, grüne Politiker und Umweltverbände werden seitdem häufiger als „Fortschrittsbremser" gebrandmarkt, weil sie den *Handlungsspielraum* der Unternehmen zu stark einschränken. Diese erneute Wende im öffentlichen Meinungsklima findet ihre positive Wendung im geforderten Innovationsgeist. Innovationen gehen grundsätzlich mit Chancen *und* Risiken einher, da sie Veränderungen provozieren, deren Ende nicht abzusehen ist. Diese Einsicht erweitert die Risikodebatte um das Ausloten der Chancen. Chancen und Risiken sind deshalb auch aus ökologischer Sicht *parallel* zu betrachten, um zu konsensfähigen Bewertungen beizutragen. Die Fragestellung lautet, *„wieviel Unsicherheit in Kauf genommen werden kann, um die damit verbundenen Chancen zu realisieren"* (Haller 2000: 16).

Ökologische Chancen und Risiken der Biotechnologie

Die parallele Betrachtung von Chancen und Risiken zeigt sich besonders in der Debatte um die Möglichkeiten der „grünen" Gentechnologie (Bonfadelli 2000). Im Unterschied zur pharmazeutischen oder „roten" Nutzung der Biotechnologie geht es bei der „grünen" Anwendung um die Produktion gentechnisch manipulierter pflanzlicher Lebensmittel. Auf der einen Seite stehen etwa Risiken einer Auswilderung manipulierter Pflanzenarten oder die Gefahr ökonomischer Abhängigkeiten von Bauern durch den Patentschutz für manipuliertes Saatgut. Auf der Chancenseite steht dagegen die mögliche Reduktion der benötigten Pestizide bei schädlingsresistentem Saatgut oder die Steigerung der Ernteerträge zur Ernährung einer wachsenden Weltbevölkerung, ohne weitere Wildnis zerstören zu müssen. Dialoge nutzen den Anbietern diesbezüglich, um die Akzeptanz der Konsumenten richtig einzuschätzen. Meinungsbilder geben Aufschluss darüber, welche mehrheitlich positiv bewerteten Anwendungen der Gentechnologie voranzutreiben sind und welche Anwendungen eher auf die Sackgasse von Verboten oder Kaufboykotten zusteuern. Gerade in *humangenetischer* Hinsicht macht die Biotechnologie bewusst, dass auch Chancen und Risiken an sich nicht von vornherein feststehen. Was dem einen als Menschheitstraum gilt, erscheint dem anderen als Horrorszenario. Die Polarität der Ansichten zeigt auch, dass Dialoge nicht immer auf einen Konsens zielen können, sondern sich häufig darauf beschränken müssen, einen Dissens erträglich und transparent zu machen.

3.4.2 Ablauf des Risikomanagements

Risikomanagement beginnt analytisch mit dem Abklären von Erwartungen (Abb. 22). Bestimmte Risiken werden dadurch bewusst. Der Vorgang kann durch Szenariotechniken unterstützt werden. Risikoerwartungen ergeben sich zum einen aus den Zielen des Managements und zum anderen aus den erkannten Schwächen und den bekannten Gefahren aus dem Umfeld des Unternehmens (SWOT-Analyse). Störungen können aktiv infolge der Umsetzung von Unternehmenszielen erzeugt werden (*Aktionsrisiken*) oder passiv aus unbekannten oder veränderten Rahmendaten (*Bedingungsrisiken*) entstehen. Da sich Rahmendaten wie Gesetze, wissenschaftliche Erkenntnis oder die Sensibilität der Medien laufend verschieben und das Unternehmen ständig agiert, verharren Risiken nicht statisch, sondern entstehen aus der *dynamischen Verkettung* von Ursache und Wirkung (vgl. Haller 1992). Der Erwartungswert ist somit fließend. Trotzdem finden Bewertungen nicht laufend, sondern nur zu bestimmten Zeitpunkten statt.

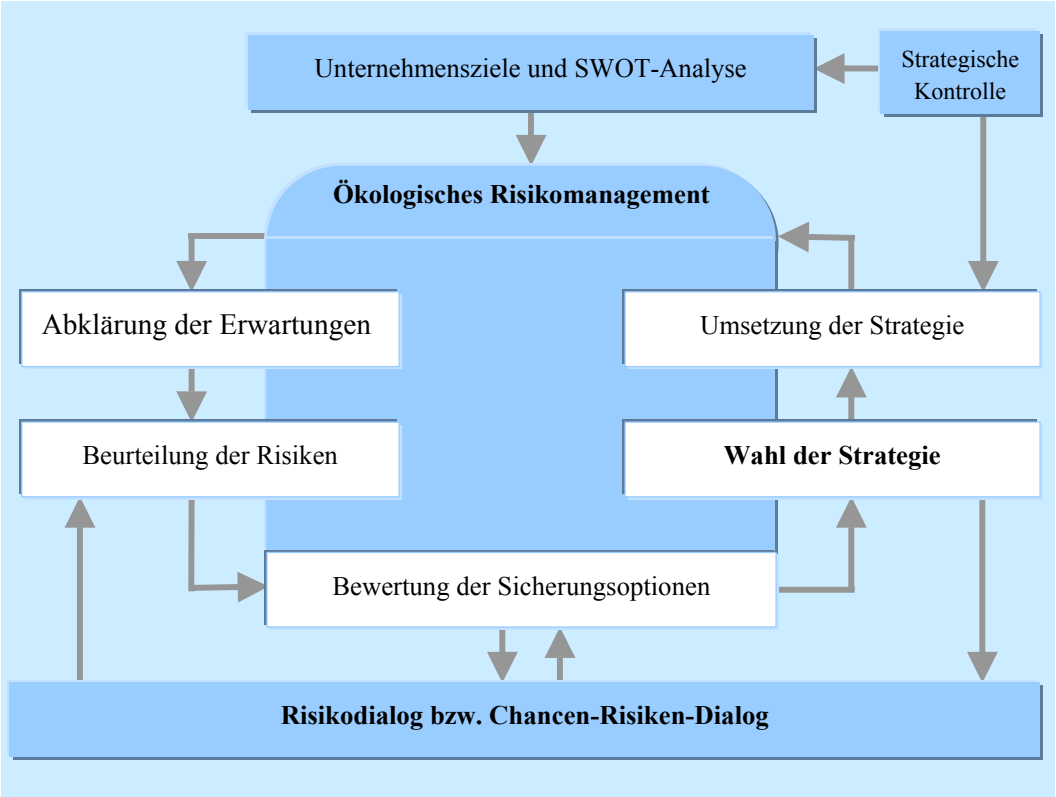


Abb. 22: Prozess des Risikomanagements (in Anlehnung an Spiecker 1998: 12)

Zur Beurteilung eines Risikos sind zunächst mögliche Störungsketten zwischen Ursachen und Wirkungen *qualitativ* zu beschreiben. Einzelne Ursachen entfalten oft mehrere Wirkungen, die auf die Ursachen zum Teil zurückwirken (Rückkopplung). Ebenso führen häufig nicht einzelne Ursachen, sondern erst die Kombination von Störungen zu einer ungünstigen Wirkung. So entstehen in der Gesamtbetrachtung oft ganze Netzwerkkarten (hierzu vertiefend Probst 1992), aus deren Schwachstellen Sicherungsmaßnahmen abzuleiten sind. Sind Risiken durch eine hohe *Anfälligkeit der Störungsquelle* oder durch eine *hohe Verletzbarkeit des Störungsobjektes* gekennzeichnet, ist die quantitative Analyse von Eintrittswahrscheinlichkeit und Tragweite zweckmäßig, um den Erwartungswert zu definieren (vgl. Haller 1992: 331f.). Ergebnisse aus dem Risikodialog erlauben ergänzend die Rücksichtnahme auf Akzeptanzrisiken.

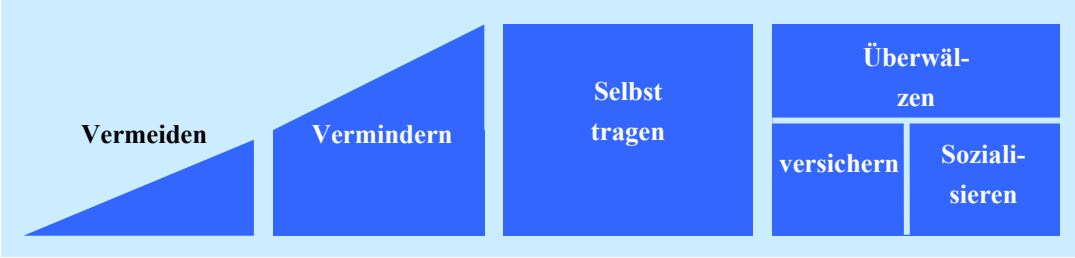


Abb. 23: Strategische Optionen im Umgang mit ökologischen Unternehmensrisiken

Optionen einer anschließenden Risikostrategie lassen sich wie in Abb. 23 zusammenfassen. Zum einen sind Möglichkeiten einer *substanziellen Beeinflussung* von Risiken zu betrachten. Das Sicherheitsoptimum kann dabei kaum in der völligen Vermeidung von Risiken liegen, weil Vermeidung dem Ausstieg

aus der Produktion letztlich gleichkommt. Statt dessen stehen Maßnahmen zur Verminderung im Vordergrund. Verminderung bezieht sich sowohl auf die *Verringerung der Eintrittswahrscheinlichkeit* als auch auf das *Herabsenken der möglichen Schadensausmasse*.
Lassen sich Risiken unter ökonomisch vertretbarem Aufwand nicht mindern, müssen sie getragen oder die Produktion gestoppt werden. Da ökologische Risiken sich prinzipiell nicht auf das Betriebsgelände beschränken lassen und die Regressfähigkeit eines Unternehmens leicht übersteigen können, ist das Potential zum selber tragen nur in bestimmten Grenzen gegeben. Sofern das mögliche Schadensausmass Bagatellbeträge übersteigt, sind dafür *Rückstellungen* zu bilden. Darüber hinausgehende Unternehmensrisiken sind zu versichern. Versicherungsstrategien sind weniger als Alternative, sondern eher als Ergänzung zur Risikoverminderung zu sehen, da sich durch aktive Risikovorsorge die Versicherungswürdigkeit erhöht und die Prämien vergünstigen. Sind Risiken nicht zu versichern, sind sie automatisch sozialisiert, wenn sie die Regressfähigkeit des Unternehmens übersteigen. Die potentiellen Kosten tragen dann betroffene Stakeholder wie Gläubiger, Steuerzahler, Anlieger und die Allgemeinheit.
Um die Akzeptanz zu wahren, sollte die Bewertung der Sicherungsoptionen im Austausch mit den betroffenen Stakeholdern erfolgen. In die Dialoge sind auch Chancen und Nutzen des unternehmerischen Handelns für alle Betroffenen mit einzubeziehen. Nur wenn der gesellschaftliche Nutzen das ökologische Risiko in der öffentlichen Meinung nicht aufwiegen kann oder vermeidbare Risiken nicht vermieden werden (Schlamperei), entstehen echte Legitimitätsprobleme.

Review-Fragen

1 Was trifft auf Risikostrategien zu?

a) Im Unterschied zur bloßen Gefahr sind Risiken durch menschliche Beeinflussung hervorgerufen und in ihrem Ausmaß nicht abzuschätzen.

b) Unternehmensrisiken sind auch ökologische Risiken, wenn ein potentieller Umweltschaden ökonomische Konsequenzen für das Unternehmen nach sich ziehen kann.

c) Ökologische Kettenreaktion erhöhen die Schadenshöhe, haben jedoch keinen Einfluss auf die Eintrittswahrscheinlichkeit.

d) Risikostrategien liegen heute keine technischen Problem mehr zugrunde, sondern nur noch Probleme der Sichtweise.

2 Welche Aussagen zu Risikodialogen sind korrekt?

a) Chancen-Risiken-Dialoge orientieren sich an der Frage, wie viel Unsicherheit in Kauf genommen werden darf, um die damit verbundenen Chancen zu realisieren.

b) Dialoge sind erst im Anschluss an die Entscheidungsfindung zu eröffnen, um den Betroffen die Entscheidung nahe zu bringen.

c) Ergebnisse von Risikodialogen fließen in die Bewertung der Sicherungsoptionen idealerweise ein.

3 Was ist im Prozess des Risikomanagement zu beachten?

a) Zur Beurteilung eines Risikos sind zunächst mögliche Störungsketten zwischen Ursachen und Wirkungen quantitativ zu erfassen.

b) Die quantitative Einschätzung von Eintrittswahrscheinlichkeit und Tragweite ist besonders dann vorzunehmen, wenn Risiken durch eine hohe Anfälligkeit der Störungsquelle oder durch eine hohe Verletzlichkeit des Störungsobjekts gekennzeichnet ist.

c) Szenariotechniken eignen sich besonders gut, um die Eintrittswahrscheinlichkeit exakt zu bestimmen.

4. Öko-Marketing

Marketing umfasst alle marktgerichteten Maßnahmen und Konzepte, die zur Steigerung der Angebotsattraktivität aus Kundensicht ergriffen werden (Kapitel 4.1). Öko-Marketing erweitert die Kundenorientierung um ökologische Aspekte. In welcher Weise erläutert Kapitel 4.2. Ausgangspunkt des Öko-Marketings bildet die Analyse des Konsumentenverhaltens (Kap. 4.3). Daran schließen sich strategische Entscheidungen (Kap. 4.4) an, die im operativen Marketing durch den Marketing-Mix umgesetzt werden (Kap. 4.5).

4.1 Führungsanspruch des Marketings

Der Marketingbegriff, seit rund 30 Jahren im deutschen Sprachraum gebräuchlich, steht nicht allein beispielhaft für den Austausch deutscher Bezeichnungen durch Amerikanismen. Zugleich stellen Marketingkonzepte die vormalige „Absatzfunktion“ dem Produktionsbereich voran. Bedingt durch die zunehmende Sättigung der Konsumgütermärkte, erkennt das Marketing im Umsatzpotential den maßgeblichen Engpass der betrieblichen Wertschöpfung und begründet damit seinen Führungsanspruch unter den Managementfunktionen (vgl. Kotler & Bliemel 1999, Meffert & Bruhn 1996, kritisch: Hansen & Stauss 1995/83). Bedürfnisse der potentiellen Kunden werden zur zentralen Zielgröße erhoben, um durch Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Kundenkompetenz die Legitimation des eigenen Unternehmens am Markt dauerhaft zu sichern.

Obwohl Marketing nach diesem Selbstverständnis seiner Wegbereiter auf die Verwirklichung von *Lebensqualität* gerichtet ist, sind die entsprechenden Konzepte fortdauernder Kritik ausgesetzt, die in Amerika bis weit in die 60er Jahre zurückreicht und eine eigene Bewegung, den Konsumerismus, begründet hat (vgl. Aaker & Day 1982; Nader 1979; Packard 1966). Der wesentliche Vorwurf lautet, im eigenen Absatzinteresse Bedürfnisse zu schüren, Wünsche zu wecken und damit eher auf die Unzufriedenheit der Verbraucher hin zu wirken als auf deren Lebensqualität. Das gesteigerte Kaufinteresse trage schließlich maßgeblich zum derzeitigen Konsumverhalten bei, das durch Ressourcenverschwendung und Abfallproduktion gekennzeichnet sei (vgl. Scherhorn 1995; Reisch 1998; Wunderwald 1979).

Die Auseinandersetzung mit derartigen Vorwürfen hat dazu beigetragen, Umweltprobleme in den aktuellen Standardwerken des Marketings als Herausforderung wahrzunehmen (vgl. Becker 1998, Bruhn 1995;

Kotler & Bliemel 1999; Meffert 1998) Vielleicht auch deshalb, weil der bedürfnisorientierte Blickwinkel des Marketings darauf aus ist, Problemäußerungen aus der Unternehmensumwelt als eigene Chance *positiv* zu interpretieren. In diesem Sinne steht das *Öko-Marketing* vor der Aufgabe, Umsatzmöglichkeiten für Produkte und Dienstleistungen zu entdecken, die jene durch materielle Gütermehrung verursachten Umweltprobleme einer Lösung näher bringen.

4.2 Veränderungsanspruch des Öko-Marketings

Öko-Marketing lässt sich jedoch nicht auf „Marketing für umweltfreundlichere Produkte" reduzieren. Ziele und Methoden gehen über herkömmliche Ansätze hinaus. Zu den erweiterten Aufgaben zählen Meffert und Kirchgeorg (1998) die *„Verantwortungsintegration"* zur Vermeidung und Verminderung von Umweltbelastungen während der gesamten Lebensdauer eines Produktes. In dieser Hinsicht steht das Öko-Marketing vor besonderen *Informationsaufgaben* über Produktqualitäten, Produktanwendung, -pflege, -entsorgung oder -reparatur. Obgleich *Bedürfnisorientierung* auch nach traditionellen Marketingkonzepten als zentrale Voraussetzung gilt, orientiert sich das Öko-Marketing doch stärker am *langfristigen Kundennutzen* und an der *Glaubwürdigkeit* seiner Argumentation.
Gelingt es dem Marketing, durch die kreative Umsetzung dieser Ansprüche die Zahlungsbereitschaft potentieller Kunden zu aktivieren, bietet das Öko-Marketing Differenzierungsmöglichkeiten, die über konventionelle Marketingkonzepte hinaus reichen. In Ergänzung seiner *ökonomischen* Funktionen kann das Öko-Marketing zusammenfassend folgende Aufgaben übernehmen:

- Effektives und *öko-effizienteres* Bedienen herkömmlicher Konsumwünsche
- Förderung der *Bedürfnisreflexion*
- Entdecken und Einlösen *natur- und ökologiebezogener Ansprüche*
- Förderung eines *nachhaltigen Konsum- und Entsorgungsverhaltens*

4.2.1 Effektives und öko-effizienteres Bedienen herkömmlicher Konsumwünsche

Um am Markt zu bestehen, sind bekannte Bedürfniskategorien wie Mobilität, Genuss, Sicherheit, Schutz, Wärme oder Sättigung durch umweltgerechtere Alternativen mit einer zumindest ebenbürtigen Effektivität, das heißt insbesondere Kundenorientierung, zu bedienen, wie dies herkömmlichen Angebote tun. Der Nutzen muss den Qualitätsstandards entsprechen, und die verwendete Technik sollte den gewünschten Wirkungsgrad erreichen. Im Unterschied zum herkömmlichen Angebot ist eine höhere Öko-Effizienz zu gewährleisten, die in der Produktion, der logistischen Bereitstellung oder im Produktgebrauch erreicht werden kann. Dabei geben Vergleiche der Produkteffizienz oder, meist wirkungsvoller, der Funktionseffizienz, Maßstäbe vor.

4.2.2 Förderung der Bedürfnisreflexion

Ökologische Konsumkritik, die in der Vergangenheit Sinnfragen des öfteren mit der Begrenzung auf „wahre" oder „angemessene" Bedürfnisse beantwortete und diese dann von den industriell erzeugten Begehrlichkeiten absetzte (vgl. Wunderwald 1979), ist heute kaum aufrecht zu erhalten. Moralische Zuwei-

sungen münden leicht in einem ökologischen Funktionalismus, der bestimmte Wünsche tabuisieren, jedoch nicht abschaffen kann. Das Marketing tut gut daran, die Kunden über wahre und falsche Bedürfnisse subjektiv entscheiden zu lassen. Das schließt jedoch nicht aus, über Bedürfnisse nachzudenken und dies zu unterstützen. Nach Reflexion besteht ein eigenes Bedürfnis, dem das Marketing zum Beispiel durch Werbung und Dialoganstöße, aber auch durch Produkte nachkommen kann. Schulze (1996b) spricht von Angeboten *„die Erlebnisse nicht suggerieren, sondern ihnen Raum geben“*. Bergmann (1996: 302) empfiehlt die Ausrichtung an zeitstabilen Mustern wie Lebensplänen und Persönlichkeitsbildern anstelle schnelllebiger Modetrends. Möglichkeiten der Suffizienz können attraktiv sein, wenn Konsumenten für sich entdecken, was sie nicht benötigen, um glücklich, zufrieden oder sozial integriert zu sein. Allerdings markiert die Aufforderung des Modeanbieters Esprit Anfang der 90er Jahre, vor dem Kauf einer Ware zu prüfen, ob man diese auch wirklich benötige, die ökonomische Grenze des ökologischen Marketings, denn die kommerzielle Verwertung der vorhandenen Bedürfnisse ist für jede Form des Marketings konstitutiv (vgl. Hopfenbeck & Jasch 1994: 275; Lichtl 1999: 47).

4.2.3 Entdecken und Einlösen natur- und ökologiebezogener Ansprüche

Reflexion kann Ansprüche verändern. Werden Wünsche wach, bisher vernachlässigte Konsumchancen zu ergreifen, belebt sich die Nachfrage. Während herkömmliche Ansprüche an die Güterqualität im Öko-Marketing mit mehr *Öko-Effizenz* zu bedienen sind, erfordern zusätzliche Qualitätsmaßstäbe des Kunden eine *erweiterte Effektivität* der gebotenen Leistung. Durch *Marketingforschung* ist zu erkunden, in welcher Form das vorhandene Umweltbewusstsein und andere Einstellungsmuster sich in neuen Bedürfnissen und Wünschen widerspiegeln. Diese können die Ökologie ganz direkt betreffen, indem Kunden mit ihrem Budget Einfluss auf den Umwelt-, Landschafts- oder Artenschutz nehmen möchten oder indirekt, indem gesündere, langlebigere, sparsamere, kompaktere Produkte oder Dienstleistungen bevorzugt werden, die mit einer Vermeidung toxischer Stoffe, mit Material- und Energieeinsparung einher gehen, ohne primär ökologische Motive anzusprechen. Schließlich können auch Wünsche nach mehr Naturnähe, etwa durch sanften Tourismus oder ökologische Baustoffe (Holz, Wolle etc.), bedient werden. So entstehen aus neuen Wünschen mögliche Geschäftsfelder, wenn Effektivitätskriterien sich ändern. Dies geschieht oft assoziativ und symbolisch, etwa durch den Gedanken an freilaufende Hühner beim Frühstücksei. Öko-Marketing schafft Raum für positive Bilder und gibt ihnen in den Produkten einen stimmigen Ausdruck.

4.2.4 Förderung eines nachhaltigen Konsum- und Entsorgungsverhaltens

Prozesse des Konsumentenverhaltens lassen sich chronologisch der *Nachfrage*, dem eigentlichen *Konsum* und der *Entsorgung* von Gütern zuordnen (Abb. 24). Das Interesse der Anbieter gilt in erster Linie dem *Nachfrageverhalten*, denn mit dem Kauf entscheidet der Konsument unmittelbar über den Umsatz. *Öko-Marketing* erweitert den Horizont auf einen umweltschonenden *Umgang* mit den Produkten über ihre Entsorgung hinaus zur Etablierung von Stoffkreisläufen. Der Blick des Marketings gewinnt dadurch an Tiefenschärfe.

Unternehmen haben grundsätzlich zwei Möglichkeiten auf, die Schadschöpfung des Konsumentenverhaltens während der Konsumphase zu beeinflussen:

- Indem sie technische Lösungen offerieren, die eine Reduktion der Belastung in Aussicht stellen, ohne dass der Konsument sein Verhalten bewusst ändern muss, wie zum Beispiel durch den geringeren Energieverbrauch elektrischer Geräte oder durch Verzicht auf toxische Zusatzstoffe.
- Indem sie offene oder versteckte Appelle an eine VeränderunSg alltäglicher Gewohnheiten in ihre Werbemaßnahmen und Beratungsangebote einstreuen. So wirbt die Lufthansa AG zum Beispiel damit, Flugreisen mit Bahnfahrten zu kombinieren, oder der Fahrzeughersteller Ford lädt Kunden zum Training einer sparsameren Fahrweise ein (Lichtl 1999: 40ff.).

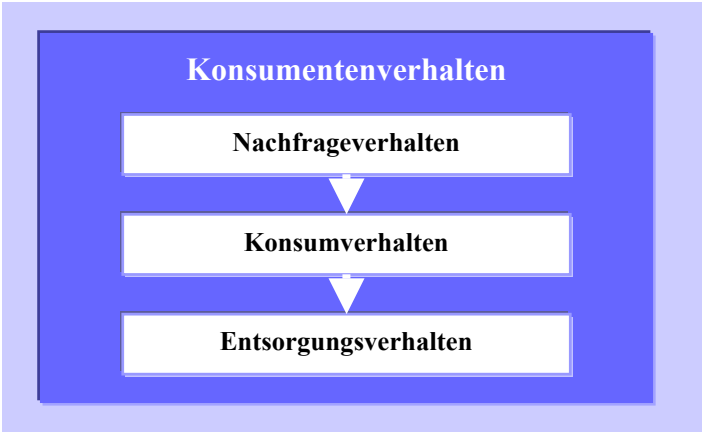


Abb. 24: Prozesse des Konsumentenverhaltens

Im Bewusstsein der meisten Konsumenten steht die Verpackungsproblematik hier deutlich im Vordergrund (vgl. Spiller 1999: 16ff.). Laut Meffert & Kirchgeorg (1998: 382f.) wird die Sammlung und Trennung der Verkaufsverpackungen von 90 % der deutschen Haushalte durchgeführt. Umweltbezogene Appelle von Unternehmen und öffentlichen Institutionen haben das Entsorgungsverhalten weiter Bevölkerungsteile in die gewünschte Richtung lenken können. Praktiken wie Mülltrennung, die Wahl verpackungsarmer Produkte oder umweltgerechter Reinigungsmittel geben Konsumenten die Möglichkeit, ihren Beitrag zum Umweltschutz mit wenig persönlichem Aufwand zu leisten.

Ecotainment als emotionale Verhaltensbeeinflussung

Während die Appelle oder Angebote zum umweltbezogenen Konsumverhalten in den angeführten Beispielen von Ford und Lufthansa offen und rational kommuniziert werden, besteht prinzipiell auch die Möglichkeit, Appelle zu verstecken und durch emotionale Ansprache zu vermitteln. Lichtl (1999) bezeichnet ein solches Vorgehen als *Ecotainment*. Ecotainment soll Konsumenten erreichen, die rationale Argumente zum Umweltschutz ablehnen, weil sie, wie viele Menschen, generell nicht bereit sind, sich mit Umweltschutz zu befassen und befürchten, durch umweltgerechtes Verhalten Genuss oder Lebensfreude einzubüßen. Die Appelle sollen unterbewusst über positive Gefühle transportiert werden (Konditionierung). Ein Beitrag zum Ecotainment bestünde zum Beispiel darin, einen beliebter Star in einem Werbespot beim Verlassen eines Zimmers das Licht ausschalten zu lassen und in diesem ökologisch relevanten Moment positive Gefühle durch akustische oder visuelle Anreize zu aktivieren. Der Star könnte etwa in die Kamera lächeln, und Bachs „Air“ wird angespielt. Ein offener Hinweis auf den Zweck der Handlung wird dagegen vermieden. Die Stärke des Ecotainments liegt in der Anerkennung und Verstärkung *positiver* Emotionen als Antrieb zum umweltgerechten Handeln. Ob das Konzept in der beschriebenen Form funktioniert, ist allerdings, wie der Autor auch zugibt, empirisch nicht belegt. Zudem bleibt zweifelhaft, ob so manipulative Techniken geeignet sind, die ökologische Glaubwürdigkeit eines Anbieters zu erhöhen. Die Verbindung zum spezifischen Produkt (hier etwa Product Placement einer Glühbirne einer bestimmten Marke) und der zu erhoffende Umsatzeffekt bleiben schließlich äußerst vage.

Die begrenzte *Bereitschaft* zum Umweltschutz findet demnach gezielt in Bereichen statt, die den *Komfort* und *Status*, das *Budget* und die *freie Zeit* der Konsumenten nicht wesentlich tangieren (vgl. Diekmann & Preisendörfer 1992). Der Nutzen der Abfallvermeidung erschließt sich dem Laien zudem unmittelbar. Will das Öko-Marketing breitere Kundengruppen erschließen, muss es die *Gewichtung persönlicher Vorteile* und den Wunsch nach einer *einfachen, schlüssigen Anleitung* zum umweltgerechten Handeln berücksichtigen.

4.3 Konsumentenverhalten in ökologischen Bezügen

Konsumentenverhalten äußert sich zunächst in der Nachfrage nach Gütern. Kaufentscheidungen beruhen einerseits auf emotionalen Impulsen und andererseits auf Überlegungen. Dementsprechend bilden aktivierende und kognitive Prozesse zusammen das *Involvement* des Konsumenten. Ist das Involvement gering, erfolgt die Entscheidung *habitualisiert*, das heißt aus Gewohnheit. Ist das Involvement hingegen stark ausgeprägt, kann die emotionale oder die kognitive Beteiligung den Prozess dominieren. Insgesamt können vier Formen nach Ausmaß der emotionalen und der kognitiven Beteiligung unterschieden werden (Abb. 25).

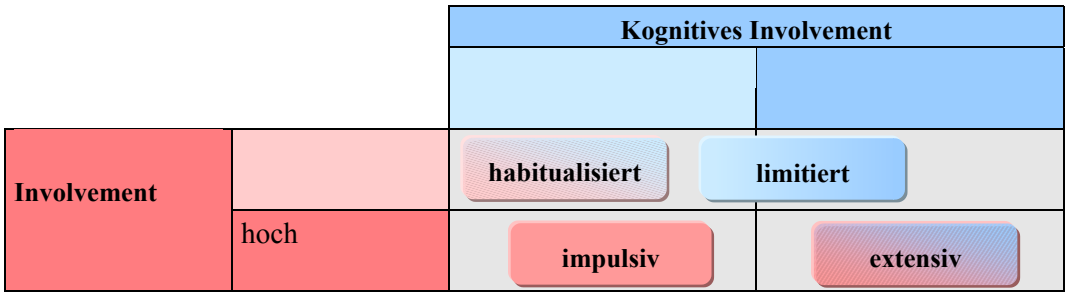


Abb. 25: Grundformen des Nachfrageverhaltens

Nur beim *extensiven* Kauf findet eine bewusste Reflexion eigener Bedürfnisse und die entsprechende Prüfung der Güterqualitäten statt. Bei *limitierten* Käufen ist der Güterwunsch vorab definiert. Die Auswahl des Gesuchten findet unter vergleichbaren Alternativen nach rationalen Kriterien statt. Der *impulsive* Kauf ist spontan oder in der Weise geplant, dass der Konsument a priori entschlossen ist, situativen Einflüssen bei einem Einkaufsbummel nach Lust und Laune nachzugeben (vgl. Kroeber-Riehl & Weinberg 1996: 399). Anhand dieser Einteilung lässt sich empirisch prüfen, welche der vier Entscheidungsformen das Nachfrageverhalten bestimmter *Käufertypen* oder die Nachfrage bestimmter *Güterarten* dominiert.

4.3.1 Involvement aus ökologischer Perspektive

Ökologische Innovationen können nur erfolgreich platziert werden, wenn Kampagnen ein *Involvement* hervorrufen. Das Erkennen der Innovation, ihrer ökologischen Vorzüge und auch die Bereitschaft zu neuen *Verhaltensmustern* setzt die geweckte Aufmerksamkeit der Konsumenten voraus. Die Veränderung von Kauf- und Konsumgewohnheiten ist für Konsumenten mit einem mehr oder weniger umfangreichen Informations- und Lernaufwand verbunden. Demgegenüber stellt die *Habitualisierung* des Konsums, die Begrenzung auf wenige Bewertungsparameter bei *limitierten* Entscheidungen und auch die *impulsive*

„Bauchentscheidung“ eine Entlastung für den Konsumenten dar, die es ihm erlaubt, Handlungsfähigkeit für *andere* Belange zu erhalten oder freizusetzen.
Nur bei der *extensiven* Entscheidung ist der Konsument bereit, Bedürfnisse zu reflektieren, seinen Lebensstil zu verfeinern und die Aneignung innovativer Güter daraufhin zu erproben. Da extensive Entscheidungen meist hochpreisige Angebote betreffen, geht ihnen in der Regel ein besonders kritischer Kosten- und Nutzenvergleich voraus. Während Energieeinsparungen, die verlängerte Haltbarkeit oder gesundheitsfördernde Wirkungen sich als umweltbezogene Leistungsargumente gut vermitteln lassen, verhindern hohe Aufpreise für ökologische Produktqualitäten die Wahl, wenn deren individueller Nutzen aus Konsumentensicht diffus bleibt.
Bei der limitierten Wahl konzentrieren sich Konsumenten auf eine begrenzte Anzahl der gebotenen Alternativen. Ein enges Spektrum an Marken, Preisen und klar definierten Qualitätsvorteilen bildet die Auswahlkriterien. Um Eingang in *limitierte* Entscheidungsprozesse zu finden, ist die Präsentation vereinfachender *Schlüsselinformationen* deshalb besonders wichtig. Das Öko-Argument kann nur dann in die Kaufentscheidung einfließen, wenn der Konsument ad hoc ein von ihm anerkanntes und begehrtes Öko-Label identifizieren kann. Die prinzipielle Entscheidung, umweltgerecht oder sparsam zu konsumieren, muss dabei schon vorgelagert sein.
Impulsive Entscheidungen setzen wiederum voraus, dass die Aussicht auf ökologieorientierten Konsum Vergnügen oder Behagen bereitet und als Mittel zur Lebensfreude, Abwechslung und sozialen Anerkennung gesehen wird. Angstgefühle, moralische Appelle und Abscheu sind dagegen weniger geeignet, impulsives Konsumverhalten zu unterstützen (vgl. Lichtl 1999). Angstwerbung ist nur erfolgreich, wenn das angebotene Gut einen unmittelbaren Ausweg bietet, einer konkreten persönlichen Bedrohung auszuweichen (Unfallversicherung). Im ökologischen Kontext bleiben Angst- und Krisenappelle, die etwa den ökologischen Untergang beschwören, dagegen diffus und abschreckend. Sie bewirken eher die Verdrängung der Probleme und schmälern die Glaubwürdigkeit des Anbieters, da sie leicht als manipulativ entlarvt werden *„Besonders bei stark verfestigten Verhaltensweisen (z.B. dem Rauchen) kommt man mit dem Angstmotiv nicht weiter.“* (Trommsdorff 1998: 122)
Der *habituelle* Konsum kann schließlich ökologisch nur bereichert werden, wenn die verfestigten Verhaltensmuster „aufgetaut“ werden. Im Gegensatz zum extensiven Entscheider ist der Konsument hier als *reaktiver* Marktpartner zu sehen. Das Involvement muss deshalb durch starke *Anreize* aktiviert werden, so dass der *impulsive Sprung* zu einer Produktneuheit oder die *limitierte Wahrnehmung* attraktiver Alternativen kurzfristig gelingen kann, um die Verhaltensänderung anschließend auf einem ökologisch höheren Konsumniveau wieder zu verfestigen. Habitualisierung ist damit als Ausdruck von Produkt- und Markentreue zugleich Hindernis und Chance für die dauerhafte Behauptung ökologischer Innovationen am Markt. Ist die Aufnahme in alltägliche Kaufgewohnheiten einmal gelungen, greift der Konsument fortwährend auf den präferierten Artikel zurück.
Zusammenfassend ist festzuhalten, dass sich umweltfreundliches Nachfrageverhalten über das Involvement sowohl aus rationaler Bewertung als auch aus der intuitiven Suche nach *Wohlbefinden* ableiten lässt (vgl. Kuckarz 1998: 51ff.). Beide Faktoren korrespondieren oft eng miteinander. Auch dadurch wird *Wohlbefinden* zu einer unscharfen Kategorie. Unterschiede bestehen zum Beispiel zwischen *aktuellem* und *andauerndem* Wohlbefinden (Becker 1991). Dem lassen sich *impulsive* Entscheidungen, gezielt auf ein unmittelbares, intensives Erleben, und *extensive* Entscheidungen auf der reflektierten Suche nach längerfristiger Harmonie und Identität zuordnen. Weil der Anteil des emotionalen Konsums in den letzten Jahrzehnten beständig zugenommen hat, ist es naheliegend, auch ökologische Leistungen verstärkt über ihren

Erlebnis- und Symbolcharakter zu vermarkten, indem sie Wünsche nach Erlebniskompetenz und einer authentischen, natürlichen Lebensweise jenseits der Episode bedienen.

Erlebnisorientierung als tragendes Konsummotiv

Opaschowski (1997: 60ff.) sieht im Übergang des „Versorgungskonsums" zum „Erlebniskonsum" der Verbraucher den zentralen Trend der Konsumwelt und rechnet mit dessen Verstärkung: *„Erlebnisqualtität wird zum wichtigsten Kaufkriterium"*. Je mehr die äußere Funktionalität und der Versorgungscharakter der Güter zur Selbstverständlichkeit wird, desto stärker richten sich Konsumpräferenzen nach ästhetischen Attributen, die wie „schön, spannend, erregend oder abwechslungsreich" den emotionalen Bezug des Konsumenten zum Ausdruck bringen. Schulze definiert deren *„Erlebnisrationalität"* als *„Absicht, die Umstände so zu beeinflussen, dass man darauf in einer Weise reagiert, die man selbst als schön reflektiert"* (Schulze 1996: 35). Ökonomische Umsatzerwartung und moralische Bedenken gegen die hedonistische Abstumpfung bilden dazu die beiden Eckpunkte einer breit geführten publizistischen Auseinandersetzung (vgl. z.B. Hartmann & Haubl 1996; Pine & Gilmore 1999; Weinberg 1992) (www.bat.de, Freizeitforschung; www.tainment.de).

4.3.2 Der Einfluss des Umweltbewusstseins

Neben situativen Einflüssen geben Werte, Einstellungen und Persönlichkeitsmerkmale Anstoß, bestimmte Konsummuster zu pflegen. Auch das *Umweltbewusstsein* lässt sich hier einordnen. Der Sachverständigenrat für Umweltfragen definierte *Umweltbewusstsein* 1978 als: *„Einsicht in die Gefährdung der natürlichen Lebensgrundlagen des Menschen durch diesen selbst, verbunden mit der Bereitschaft zur Abhilfe."*
Das Umweltbewusstsein hat sich in Europa nach dem einhelligen Ergebnis verschiedener Studien bis Anfang der 90er Jahre stark ausgebreitet, verharrte in den 90ern mit leicht abnehmender Tendenz auf hohem Niveau und zeigt neuerdings wieder einen Anstieg (BMU 2000). Mit der Bereitschaft zu umweltschonenden Verhaltensweisen eröffnet das Umweltbewusstsein definitionsgemäß ein umfassendes Marktpotential für ökologische Produkte und Problemlösungen.
Im Widerspruch dazu wird seit Jahren die Diskrepanz zwischen dem bekundeten Umweltbewusstsein und dem Konsumentenverhalten der deutschen Bevölkerung beklagt (vgl. z.B. De Haan & Kuckartz 1996). Studien von Dröge (1997) und Balderjahn (1987) belegen eine relativ niedrige Korrelation zwischen den umweltbezogenen Werthaltungen und der Nachfrage nach umweltgerechten Leistungen. Allgemeine Umfragen zum Umweltbewusstsein lassen sich deshalb nur bedingt zur Abschätzung ökologischer Marktpotentiale heranziehen. Anstelle dessen betont Wimmer (1998: 239f.) die Vielschichtigkeit der beteiligten Einflussfaktoren für das Konsumentenverhalten: *„The reason especially the motives for buying a specific environmentally friendly product are very complex.[...] At the time of the purchase of an environmentally friendly product many other values, motives and attitudes may have an influence."*
Umweltfreundliches Verhalten ist *nicht monokausal* dem Umweltbewusstsein zuzuschreiben. Handlungstendenzen ergeben sich aus einer Mehrzahl sozialer und individueller Motivlagen, denen sich verschiedene Handlungsoptionen und Handlungsbarrieren anschließen (vgl. Lantermann 1999). Viele Konsumenten richten ihre Aufmerksamkeit zum Beispiel auf einen bestimmten Aspekt. Ein Konsument ist vielleicht tierlieb und kauft deshalb nur Eier aus ökologischer Freilandhaltung. Der Treibhauseffekt ist ihm dagegen egal oder höchstens unheimlich. Daneben entsteht umweltgerechtes Verhalten oft erst aus der *Kombination* mit weiteren maßgeblichen Orientierungen wie der beschriebenen Erlebnissuche oder dem Wunsch nach *Fitness, Gesundheit* oder *Convenience.*

Harmonien und Konflikte zwischen bestimmten Aspekten des Umweltbewusstseins und weiteren Präferenzen entscheiden letztlich darüber, wie umweltgerecht sich Konsumenten alltäglich verhalten. Konflikte entstehen immer dann, wenn ökologische Leistungsvorteile zwar als gravierend eingeschätzt werden, das Gut jedoch aus Konsumentensicht in anderen wichtigen Merkmalen hinter den konventionellen Angeboten zurückbleibt oder zu teuer ist. Gefragt sind deshalb Synthesen, die sich jenseits idealisierter Vorstellungen vom „grünen Konsumenten" in verschiedene Lebensstile und Budgets einpassen lassen.
Das Umweltbewusstsein ist in seiner methodischen Konstruktion jedoch nicht nur deshalb in die Kritik geraten, weil es recht unspezifisch den komplexen Zusammenhang unterschiedlicher, zum Teil widerstrebender Annahmen, Motive und Verhaltenstendenzen einebnet. Zudem wird Umweltbewusstsein fast durchgängig mit negativen Gefühlen der Betroffenheit, Angst und Empörung besetzt (z.B. Preuss 1991). Aussagen, aus deren Zustimmung Umweltbewusstsein erhoben wird, lauten zum Beispiel (BMU 1998: 24, www.umweltbundesamt.de):

- „Wenn wir so weiter machen wie bisher, steuern wir auf eine Umweltkatastrophe zu."
- „Wenn ich Zeitungsberichte über Umweltprobleme lese oder entsprechende Fernsehsendungen sehe, bin ich oft empört und wütend."
- „Es ist immer noch so, dass Politiker viel zu wenig für die Umwelt tun."

Marketingexperten weisen darauf hin, dass der Umweltbegriff unter Konsumenten durchweg negativ belegt ist. Für Werbezwecke ist er deshalb mit Vorsicht zu genießen (vgl. Kroeber-Riel & Weinberg 1996: 674; Lichtl 1999: 84). Zum Teil erklärt sich auch daraus die konstatierte Korrelationsschwäche zwischen dem Umweltbewusstsein und dem Konsumentenverhalten. Nach einer milieuspezifischen Erhebung (Ecolog 1999: 17) *engagieren sich jene Bevölkerungsgruppen am wenigsten im Umweltschutz, denen der Gedanke an die Umwelt Angst macht*. Das Engagement steigt hingegen, wenn Umweltbewusstsein mit einer hohen internalen Kontrollüberzeugung einher geht. Sie sagt aus, inwieweit Akteure der Auffassung sind, Ereignisse und Zustände in ihrem Leben selbst kontrollieren und beeinflussen zu können. Gierl und Stumpp (1999) belegen die hohe Korrelation zwischen einer ausgeprägten internalen Kontrollüberzeugung und der Bereitschaft, umweltgerecht zu handeln. Daraus leitet sich die Empfehlung an das Öko-Marketing ab, Personen mit hoher internaler Kontrollüberzeugung anzusprechen und mit plastischen Beispielen den möglichen Beitrag jeder einzelnen Konsumentenentscheidung zur Umweltentlastung zu veranschaulichen.

4.3.3 Die Bedeutung des Umweltwissens

Die Bewertung der verfügbaren Handlungsmöglichkeiten setzt außerdem Wissen voraus. Auch Umweltwissen ist vielschichtig. Empirische Ergebnisse dazu fallen abhängig von den abgefragten Inhalten sehr unterschiedlich aus (vgl. Meffert & Kirchgeorg 1998; Monhemius 1993; Spiller 1999). Zwar scheint ein ökologisches Faktenwissen inzwischen verankert zu sein, rudimentär ist (laut Spiller 1999) dagegen ein marktbezogenes Handlungswissen, das sich zum Beispiel in der Beantwortung folgender Fragen äußert:

- Welche Leistungen und Problemlösungen werden angeboten?
- Wo finde ich sie?
- Wie viel kosten sie?
- Woran erkenne ich ökologische Produkte und Dienstleistungen?

Gerade dieser Fragenkomplex ist für das Umsatzpotential maßgeblich. *„Das handlungspraktische Marktwissen der Verbraucher ist bis auf die Preiskenntnisse relativ gering ausgeprägt. Geringer Werbedruck, lückenhafte Distribution und unprofilierte Marken tragen zur ökologischen Marketinglücke bei.“* (Spiller 1999). Ob Handlungswissen entstehen kann, ist eine Frage der Kommunikation. Konsumenten benötigen gebündelte, leicht verständliche Basisinformation in origineller Präsentation. Um Konsumenten im gegenwärtigen „Werbejungle“ mit neuen Inhalten zu erreichen, sind außerdem Budgets für Kampagnen erforderlich, die dem Aufbau neuer Premium-Marken entsprechen. Wird diesen Voraussetzungen entsprochen, eröffnet Öko-Marketing für ökonomisch aussichtsreiche und ökologisch seriöse Aktivitäten ein breites Feld, das strategisch zu umreißen und mit den Instrumenten des Marketing-Mix operativ zu bearbeiten ist.

4.3.4 Facetten der Nachfrage

Zur weiteren Analyse des Nachfrageverhaltens ist die Untergliederung in Teilschritte und Einzelentscheide zweckmäßig. Nach Pepels (1996) umfasst das Nachfrageverhalten des Konsumenten sechs Entscheidungen (Abb. 26):

- Wie viel er ausgeben möchte,
- wie viel Zeit die Informations- und Güterbeschaffung beanspruchen darf,
- in welcher Produktsparte gesucht wird,
- welche Marken,
- welche Mengen und
- welche Einkaufsstätten er, zum Beispiel bei der Wahl zwischen Discountern oder Fachgeschäften

bevorzugt.

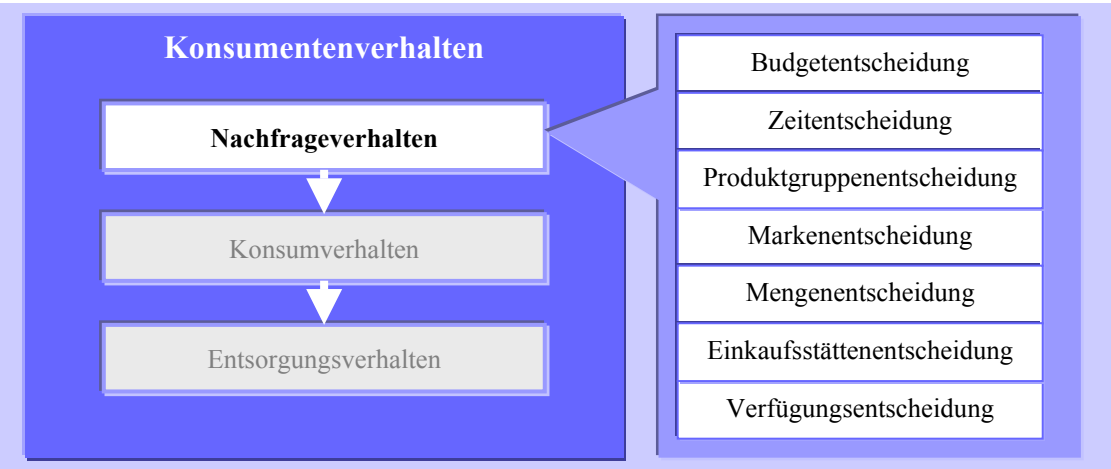


Abb. 26: Facetten des Nachfrageverhaltens (in Anlehnung an Pepels 1996)

Im ökologischen Kontext gewinnt als siebter Punkt die *Verfügungsentscheidung* an Bedeutung (Abb. 26): Welche *Verfügungsrechte* möchte der Konsument über das gewünschte Gut ausüben? Ist er bereit, Verfügungsrechte zu befristen (Leasing), zu teilen (Sharing) oder bevorzugt er Eigentum? Damit einher geht die Frage, ob dem Konsumwunsch durch die Bereitstellung materieller Güter oder durch Dienstleistungen

besser entsprochen werden kann. Der Auslastungsgrad von Gebrauchsgütern lässt sich durch Leasing, Sharing und Dienstleistungen grundsätzlich verbessern. Zu bedenken ist jedoch, dass Privateigentum erfahrungsgemäß pfleglicher behandelt wird als geliehene oder geteilte Güter.
Fragen zur Zahlungsbereitschaft, zu Marken- und Mengenpräferenzen oder zu den Einkaufsgewohnheiten einer Konsumentengruppe stehen am Anfang der empirischen *Marketingforschung*. *Marketingforschung* unterscheidet sich laut Meffert (1998: 89f.) von *Marktforschung* durch die Fokussierung auf Absatzmärkte sowie die ergänzende Wirkungsanalyse weiterer Marketingaktivitäten (Werbung etc.). Eine isolierte Betrachtung der aktuellen Nachfrage reicht hierbei nicht aus. Denn der Konsument richtet seine Nachfrage an Erfahrungen aus, die er im bisherigen *Konsumverhalten* gesammelt hat. Die *Zufriedenheit* mit dem genossenen Konsum wird zur weiteren Steuerungsgröße im Marketing, um durch *Kundenbindung, Markentreue* und *Mundpropaganda des Konsumenten* langfristig am Markt bestehen zu können.

4.3.5 Kundenzufriedenheit, Güterqualität und Konsumkompetenz

Zufriedenheit entsteht im Erfüllen der persönlichen *Bedürfnisse*. Bedürfnisse sind unspezifisch und latent vorhanden (Brock 1995: 27). Sie verdichten sich zu *Motiven* und werden schließlich in *Wünschen* akut, habhaft und bedienbar. *„Ich habe Sehnsucht“* bleibt unbestimmt. *„Ich habe Fernweh“* grenzt Sehnsucht ein und richtet sie aus. Doch erst im Wunsch, eine Reise nach Madeira anzutreten, wird ein Bedürfnis objektbezogen und damit auch marktfähig. Sowohl Enttäuschungen (Nachkauf-Dissonanzen) als auch positive Erfahrungen beeinflussen anschließend den Folgekonsum. Dem Kundenwunsch gerecht zu werden, ist darum der Maßstab für die *Güterqualität*.
Ob der Konsum positiv erlebt wird und zu weiteren Umsätzen führt, ist nicht allein von der *Güterqualität* abhängig, sondern auch von der *Konsumkompetenz* des Kunden (vgl. Henning-Thurau 1999). Diese äußert sich in der Übereinstimmung zwischen der Motivation zum Konsum und der Konsumerfahrung des Kunden. Auch wenn den Wünschen vollständig entsprochen wird, kann es sein, dass Nachkauf-Dissonanzen auftreten. Zur Stillung seiner Bedürfnisse muss der Konsument nämlich drei Fragen beantworten können (vgl. Schulze 1996):

- Was will ich eigentlich?
- Welches Gut passt zu meinem Wunsch?
- Bin ich technisch, beziehungsweise emotional in der Lage, das gewünschte Ergebnis oder Erlebnis mit dem erworbenen Gut auch herbeizuführen?

Bedürfnisse differenziert zu benennen und daraus Wünsche abzuleiten, deren Erfüllung gelingt und tatsächlich befriedigt, ist eine erste und wichtige Form der *Konsumkompetenz*. Die Förderung der Konsumkompetenz durch das Marketing ist auch eine ökologische Aufgabe, um Fehlkäufe, Nachkauf-Dissonanzen und unnötige Abfälle zu vermeiden.
Um das eigene Kompetenzempfinden zu schützen, wird die Unterscheidung zwischen der Konsumkompetenz und der Produktqualität vom Konsumenten selbst oft nicht vorgenommen. Er ist dann eher dazu geneigt, eigenes Versagen fremden Ursachen, wie der mangelhaften Funktionalität eines Gutes, zuzuschreiben. Weil der Umsatzerfolg auf subjektiven Wahrnehmungen des Konsumenten aufbaut, ist das Angebot den Unzulänglichkeiten und der Erfahrungswelt des Konsumenten anzupassen. In technischer Hinsicht erhöhen zum Beispiel sachgemäße Bedienungsanleitungen, Schulungen oder telefonische Hotlines die Kom-

petenz des Kunden. Durch einfachen Bedienungskomfort der Produkte und durch Dienstleistungen können technische Anforderungen gesenkt werden.
Insbesondere dann, wenn der Konsumerfolg sich nicht technisch am äußeren Ergebnis (überwundene Entfernung, gereinigter Teppich etc.) sondern emotional am Erleben des Kunden bemisst, trägt der Konsument ein *Enttäuschungsrisiko*, das vom Anbieter nur mittelbar gesenkt werden kann. Den *Genuss* des Konsums kann der Anbieter kaum garantieren. Von der *empathischen Beratung* bis zur *Suggestion* stehen ihm jedoch Methoden zur Auswahl, den Konsumenten emotional so zu beeinflussen, dass dieser sein Konsumziel leichter erreichen kann (vgl. Schulze 1996: 439ff.).
Andauernde Zufriedenheit kann den Reiz *neuer* Gebrauchsgüter allerdings schmälern. Verlängert sich infolgedessen die Nutzungsdauer, können daraus strategische Konflikte zwischen der Kunden- und der Absatzorientierung des Marketings entstehen. Aus herkömmlicher Sicht ist dieser Konflikt am ehesten zu lösen, indem unmittelbar *nach dem Kauf* hohe Zufriedenheit erstrebt und mittelfristig auf die *emotionale Ablösung* des Kunden von seiner vorhandenen Güterausstattung hingewirkt wird, so dass der Wunsch nach dem positiven Erleben der unmittelbaren Nachkaufphase aktiviert werden kann. Anbieter und Konsumenten sind dabei gefordert, den Güterwechsel auch als Ausdruck der eigenen Aktualität zu inszenieren. Verstärkt durch die sinnliche Ausgestaltung der Einkaufsstätten, wird das Kauferlebnis schließlich oft selbst zum Teil einer kurzfristig angelegten Befriedigungsstrategie. An dieser Stelle gerät das Marketing leicht in Konflikt mit ökologischen Zielsetzungen. Einen begrenzten Ausweg bieten produktbezogene Dienstleistungen (Aufarbeitung, Reparatur, Leasing), die den *monetären Umsatz* steigern, ohne den *materiellen Absatz* zu erhöhen.
Die Gefahr von Nachkauf-Dissonanzen lassen sich schließlich auch als Argument für den ökologischen *Nutzenverkauf* (Leasing, Dienstleistungen), etwa von höherwertigen Freizeitgeräten, einsetzen, weil der Konsument nur einen Teil des Produktwertes in die zeitweilige Nutzung investiert, seine Wahl schnell revidieren kann und seine Konsumerfahrung das Dissonanz-Risiko der nächsten Entscheidung vermindert (vgl. Stahel 1997).

4.4 Der Prozess des strategischen Öko-Marketings

Im strategischen Marketingprozess steht das Management vor der Aufgabe, Chancen- und Gefahren aus ökologischen Ansprüchen für das Unternehmen zu erkennen, zu analysieren und zu beeinflussen. Der kreisläufige Gesamtprozess vollzieht sich in folgenden Teilschritten (Abb. 27).
Marketing beginnt mit *Ideen*. Welche davon geschäftstauglich sind, untersucht das Management in der Gegenüberstellung von Marktchancen und –gefahren mit den Stärken und Schwächen des Unternehmens (SWOT-Analyse). Die *Analyse der Marketingchancen* dient schließlich zur Auswahl der Zielmärkte. Zielmärkte bilden die Ausgangsbasis zur *Definition der Geschäftsfelder*, in denen die Angebote so zu *positionieren* sind, dass sie aus Kundensicht besonders attraktiv erscheinen. Danach können die Marketingpläne erstellt und mit den Instrumenten des *Marketingsmix* durchgeführt werden (Kap. 4.5). Parallel dazu sind Maßnahmen zur Unternehmensentwicklung zu ergreifen, damit sich das Stärkenprofil der Organisation und die Kompetenzen der Mitarbeiter mit der angestrebten Positionierung im Einklang bewegen.

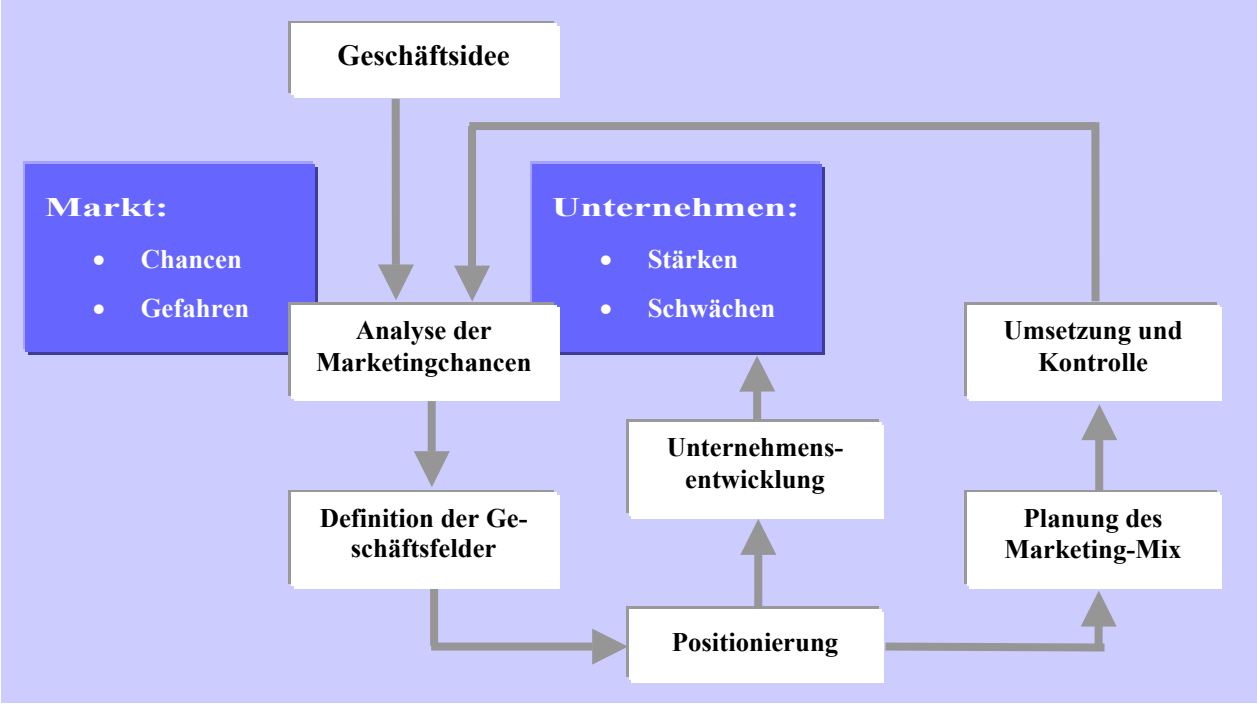


Abb. 27: Prozess des strategischen Öko-Marketings

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

4.4.1 Analyse der Marketingchancen

Nicht jede vorhandene *Marktchance* ist eine *Marketingchance des Unternehmens*. Marktchancen, wie die aus der möglichen Nachfrage nach Energieeinsparungen oder Naturerlebnissen, gibt es unbeschränkt viele. Relevant für das Öko-Marketing sind jedoch *Marketingchancen*, die aus dem Zusammentreffen der *spezifischen Stärken* des Unternehmens mit der entdeckten *Angebotslücke* hervorgehen. Eine Marketingchance ist vorhanden, wenn das Unternehmen unter Einsatz seiner Kernkompetenzen und Kapitalausstattung mit großer Wahrscheinlichkeit einen Wettbewerbsvorteil erreichen kann (vgl. Kotler & Bliemel 1999). Um eine ökologiebezogene Marketingchance zu erkennen, sind detaillierte Kenntnisse über die entsprechenden Präferenzen der Marktteilnehmer erforderlich. Ausgangspunkt der Chancenanalyse ist demnach die *Marktforschung* einschließlich der Erkenntnisse und Erfahrungen, die sich aus *persönlichen Kundenkontakten* ergeben können (vgl. Simon 1996, 84ff.). Im Rahmen der Analyse ist vor allem folgendes zu beantworten:

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

Zur effizienten Deckung des Informationsbedarfs steht am Anfang die *Wahl der Datenquellen* (Abb. 28). *Primärerhebungen* sind in der Regel deutlich teurer und zeitaufwendiger als der Bezug von Informationen aus *sekundären Datenquellen*. Ihr Vorteil liegt jedoch in der Aktualität und in den direkten Bezugsmöglichkeiten zu einer bestimmten Angebotsidee. Das Einholen qualitativer Informationen über das „Wie" und „Warum" der geäußerten Konsumpräferenzen lässt sich so genau fokussieren.

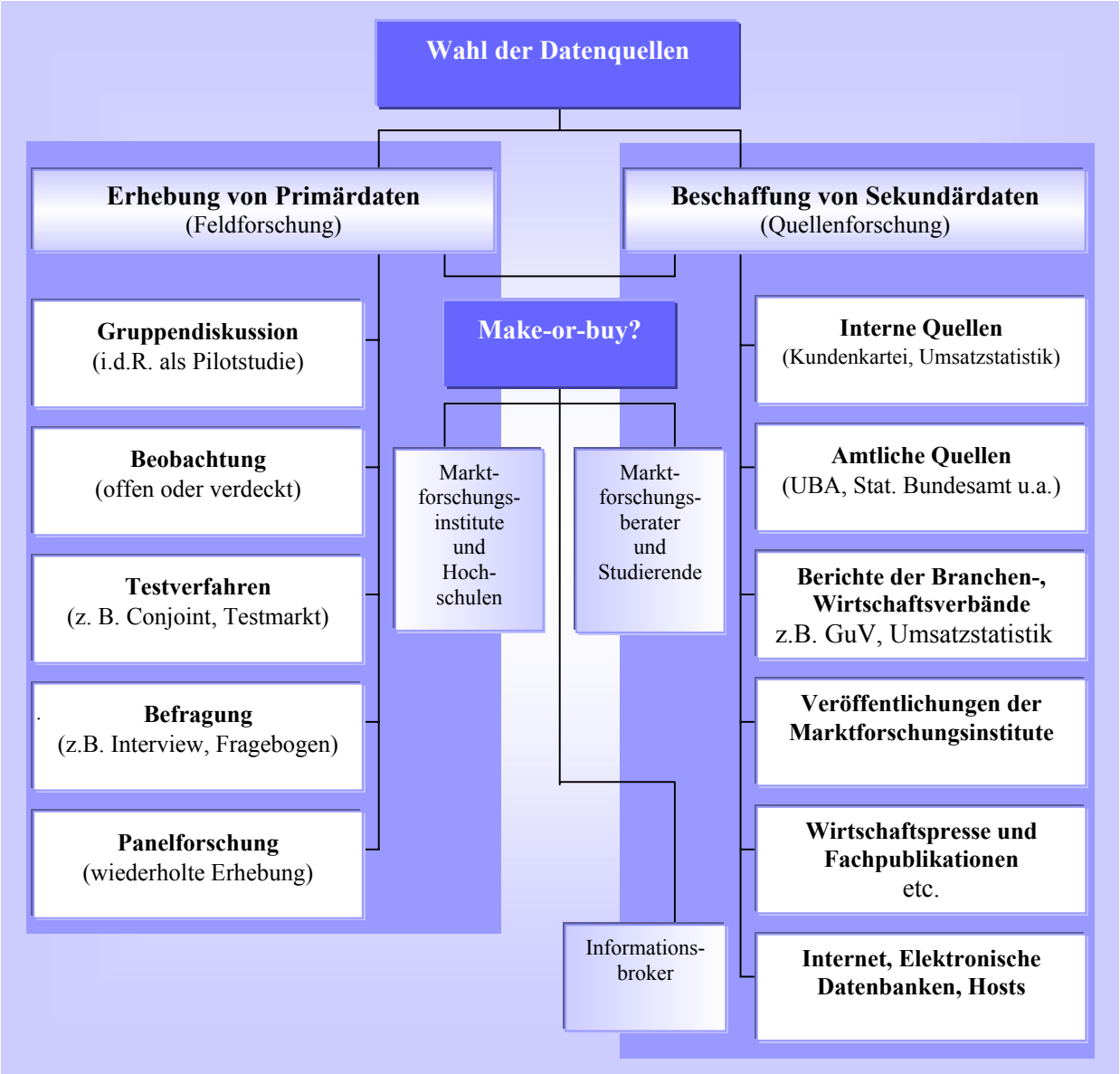


Abb. 28: Wahl der Datenquelle und Forschungsmethodik

Besondere Eignung der Conjoint-Analyse für das Öko-Marketing

Herkömmliche Befragungen zu den umweltbezogenen Konsumpräferenzen führen leicht zu verzerrten Ergebnissen. Der Hintergrund ist moralischer Natur. Da Umweltschutz prinzipiell als wünschenswert angesehen wird, geben viele Probanden moralisch vorbildliche Antworten, zum Beispiel auf die Frage, ob sie eine umweltgerechtere Produktalternative vorziehen würden, welchen Mehrpreis sie zu zahlen bereit wären und welche zusätzlichen Wege sie in Kauf nähmen, um das umweltschonende Gut zu erwerben. Die euphemistischen Antworten gaben in der Vergangenheit oft Grund zur Enttäuschung, nachdem das tatsächliche Kaufverhalten die Differenz zwischen Reden und Handeln offenbarte. Diesem Problem begegnet die Conjoint-Analyse mit einem plastischen, handlungsbezogenen Verfahren der Marketingforschung (vgl. Meffert 1998: 385ff.). Am Anfang werden jene Produkteigenschaften ausgewählt, nach denen der Konsument am ehesten seine Entscheidung fällt, zum Beispiel, Farbe, Form, Haltbarkeit oder Preis eines Gutes. Im Öko-Marketing käme der Grad der Umweltverträglichkeit hinzu. Bei Lebensmitteln etwa in der Abstufung konventionell, integriert, ökologisch nach EU-Norm. Im nächsten Schritt werden Prototypen in unterschiedlichen Kombinationen der zu testenden Produkteigenschaften erstellt. Damit steht eine Auswahl von Produkten in einer jeweils anderen Merkmalskonstellation bereit. Probanden werden nun ohne Zusatzinformationen aufgefordert die verschiedenen Prototypen in Augenschein zu nehmen und ihr bevorzugtes Produkt auszuwählen. Aus dem Ergebnis dieser Wahlentscheide kann statistisch abgeleitet werden, wie hoch die tatsächliche Präferenz für umweltfreundliche Güter in Abhängigkeit von anderen Produktmerkmalen und dem Preis ausfällt.

Neben der Wahl der geeigneten Quelle ist zu entscheiden, welche Informationen selbst erhoben werden können und in welchem Umfang externe Dienstleister herangezogen werden sollen („Make or buy"-Entscheidung). Die Erhebung von Primärdaten wird häufig bei Marktforschungsinstituten oder Hochschulen in Auftrag gegeben. Zum Teil veröffentlichen Marktforschungsinstitute auch allgemeine Ergebnisse wie das GfK-Panel (GfK = Gesellschaft für Konsumentenforschung, www.gfk.de) zum Umweltbewusstsein in bestimmten Märkten . Damit werden diese Quellen für die Sekundärerhebung zugänglich. Marktforschungsberater unterstützen das Management bei der Suche nach den passenden Quellen und Forschungsinstituten. Informationsbroker haben sich darauf spezialisiert, im Dickicht des Internet und anderen Online-Medien nach geeigneten Informationen zu recherchieren (www.informationsbroker.org, www.netz-recherche.de). Erhobene Daten werden ausgewertet und interpretiert. Abschließend erfolgt die Präsentation der Forschungsergebnisse.

4.4.2 Definition der Geschäftsfelder

Da kein Unternehmen die gesamte Vielfalt an Marktchancen verwirklichen kann, ist eine Fokussierung auf Zielmärkte notwendig. Dafür ist der Markt so zu untergliedern, dass einzelne Angebote spezifischen Bedürfnissen in etwa entsprechen können. Marktsegmentierung zielt darauf, den Markt in homogene Teilmärkte aufzuteilen, die sich in Bezug auf Nachfragepräferenzen und Angebotsvoraussetzungen signifikant unterscheiden. Innerhalb eines Segmentes wird eine hohe Übereinstimmung zwischen Marktleistung und Kundenbedürfnissen angestrebt (vgl. Pepels 1996). Der Markt kann etwa nach Regionen, Absatzkanälen, nach Alters- und Einkommensgruppen, Geschlecht, Familienstand, oder Lebensstilen aufgeteilt werden. Segmente spiegeln die Ansprüche der jeweiligen Kundengruppe an eine bestimmte Leistung wider. Ergebnisse der Marketingforschung unterstützen die Auswahl der eigenen Zielmärkte (vgl. Kotler & Bliemel 1999: 425ff.).

Marktsegmentierung für Waschmittel

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

	Singlehaushalte	Familienhaushalte	Soziale Einrichtungen
bedienungsfreundlich	✓	✓	
kostengünstig		✓	✓
schnell	✓		
keimfrei hygienisch			✓

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

Konsumpräferenzen bestimmen jedoch nicht allein über die Attraktivität der Zielmärkte. Dem Öko-Marketing stellt sich zweitens die Frage, inwieweit Möglichkeiten einer ökologischen Differenzierung im Zielmarkt schon von anderen Wettbewerbern genutzt werden. Ob ein Marktsegment attraktiv ist, hängt folglich auch davon ab, wie gut die Konkurrenten ökologische Ansprüche schon bedienen, technisch dazu in der Lage sind, entsprechende Leistungsvorteile schnell aufzugreifen, zu imitieren und ob sie den Wettbewerb ebenso glaubwürdig über ökologische Argumente austragen können.

Haushaltsreiniger - Ein scheinbar aufgeteilter Markt wird neu gemischt

Unter der Marke „Frosch“ begann das Unternehmen Werner & Mertz 1986 eine neue Produktsparte für umweltgerechte, ökologisch abbaubare Haushaltsreiniger aufzubauen. Mit der Marke Forsch reagierte das Unternehmen auf stagnierende Umsätze innerhalb der gesamten Branche, die den umkämpften Markt als gesättigt kennzeichneten. Man begab sich deshalb auf die Suche nach neuen Segmenten und erkannte aufgrund einer Marktstudie und der gestiegenen Nachfrage nach Schmierseifenprodukten, dass eine neue Zielgruppe für umweltverträgliche Produkte entstanden war. Im Kern bestand das Segment, gemäß der Untersuchung, aus „jungen, höher gebildeten Frauen, die nach Selbstverwirklichung streben“. Die Zielgruppe wurde unter anderem durch die Zeitschrift „Ökotest“ auf ökologische Alternativen aufmerksam gemacht.
Anstatt deren Abwanderung zu riskieren, interpretierte das Marketing die Situation als Chance, den festgefahrenen Markt neu zu beleben. Die Größe des neuen Zielmarktes wurde auf 25 Prozent des Gesamtmarktes geschätzt und bildete neben der Gruppe der „haushaltsorientierten Sauberkeitsfanatiker“ das größte Segment. In dieser Gruppe war nicht nur das Umweltbewusstsein stärker ausgeprägt. Die Einstellung gegenüber der gesamten Hausarbeit setzte sich von den anderen Gruppen ab. Hausarbeit galt nicht mehr als Lebensinhalt, sondern als Zusatzbelastung, die möglichst schnell, locker und unkompliziert zu erledigen sei. Auf diesen Anspruch wurde das Marketing zugeschnitten. Die neuen Reiniger eroberten in Kürze einen Marktanteil von rund 16 Prozent und halten sich seit über zehn Jahren in der Nähe der Marktführer „Meister Proper“ und „General“ (www.erdal.de; vgl. Hehner & Knell 1997: 139ff.).

Sind Zielmärkte ausgewählt, bleibt noch offen, wie sie zu „blühenden“ Geschäftsfeldern werden. Die Abgrenzung der Geschäftsfelder ist eine Frage der Definition. Nach Ansoff (1966) besteht ein Geschäftsfeld aus der Kombination von Produkt und Zielmarkt, auf dem das Produkt zu positionieren ist. Gerade für das Umweltmanagement greift diese Sichtweise jedoch zu kurz, weil bestehende Produkte in ihrer Zweckmäßigkeit nicht näher hinterfragt werden. Bestimmte Funktionen können durch unterschiedliche Angebote mit abweichender Technik erfüllt werden. Die Bewässerung eines Feldes als Funktion kann zum Beispiel oberirdisch oder unterirdisch durch Kanäle oder Rohre, vom Sprenger oder Hubschrauber aus, mit Quell-, Grund-, Fluss- oder Regenwasser aus der Zisterne erfolgen. Zudem besteht die Möglichkeit, den Wasserbedarf der Pflanzen durch Züchtung zu vermindern. Jede Funktionserfüllung verursacht andere Kosten, Neben- und Umwelteinwirkungen.
Abell (1980) bestimmt deshalb drei Dimensionen, mit denen sich Geschäftsfelder abgrenzen lassen.

- *Customer groups*: Die Gruppe der potentiellen Nachfrager
- *Customer functions*: Der Nutzen oder die Funktionen der angebotenen Leistung für den Abnehmer
- *Alternative technologies*: Einsetzbare Technologien und technischen Know-how, um den nachgefragten Nutzen für die Abnehmergruppe bereitzustellen

Die dreidimensionale Betrachtung vermeidet die gedankliche Einengung auf bestehende (materielle) Produkte und öffnet den Blick für dahinterstehende Funktionen. Marktchancen einer Idee sind im Öko-Marketing sowohl an einem effektiven Nutzen, einer attraktiven Kundengruppe als auch an einer ökoeffizienten Technologie festzumachen. Zur Effizienz tragen eigene Stärken bei, wenn der ökonomische und ökologische Aufwand zum Erreichen der gewünschten Effektivität niedriger ist als bei der Konkurrenz und so einen Wettbewerbsvorteil begründet. Nur wenn Kundengruppe, Technologie und die angestrebte Funktion zusammenpassen, entsteht eine schlüssige Lösung.
Geschäftsfelder sind außerdem in ihrer Breite und Tiefe zu gestalten (Abb. 29). Breite und Tiefe des Geschäftsfeldes werden in der Regel sukzessive aufgebaut. Im Stadium einer Unternehmensgründung bieten Unternehmer vielleicht nur einen Baustein des oben illustrierten Sortimentes. Mit einer Vertiefungsstrategie erhöhen sie kontinuierlich ihr Differenzierungspotential und mit einer Verbreitung beugen sie den Wettbewerbsrisiken einer Überspezialisierung vor (vgl. Simon 1996: 58f.). Diese bestehen zum Beispiel in einer völlige Substitution des Angebotes durch neue Technologien (Schreibmaschinen durch PCs etc.), durch das Auftauchen neuer Wettbewerber oder durch eine Umsatzflaute in bestimmten Zielmärkten.

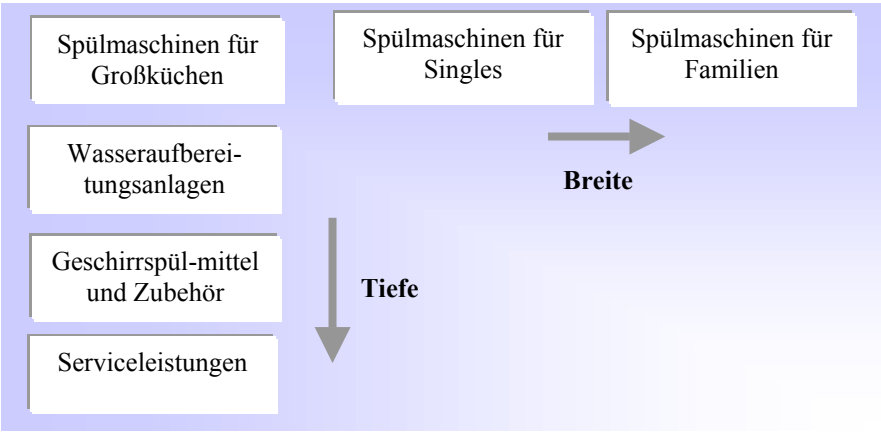


Abb. 29: Breite und Tiefe von Geschäftsfeldern (nach Simon 1996: 53)

4.4.3 Positionierung

Preis- und Differenzierungsvorsprünge werden nur dann zu einem Wettbewerbsvorteil, wenn sie vom Kunden wahrgenommen werden. Das erfordert eine klare Positionierung. Positionierung ist der *Abstimmungsprozess zwischen der Wahrnehmung der Nachfrager und dem strategischen Vorgehen der Anbieter*. Auf der einen Seite ordnen die Nachfrager den Vergleichsobjekten im Marktangebot bestimmte Eigenschaften zu, an denen sie ihre Kaufentscheidung ausrichten. Sie empfinden ein Produkt als besonders preiswert, das Design als besonders sportlich, den Service als besonders zuvorkommend oder Produktinformationen als besonders glaubwürdig. Zum anderen sind die Anbieter bestrebt, ihr Angebot im Bewusstsein der Zielkunden als Besonderheit zu verankern (vgl. Kotler & Bliemel 1999). Der Anbieter definiert in seiner Positionierungsstrategie, wie er sich im Wettbewerb herausstellen möchte. Er plant das Profil seines Angebots und dessen Ausrichtung im Vergleich zur Konkurrenz.
Unternehmen stehen hier vor der Wahl, ihre Leistung entweder in der Nähe der vorhandenen Anbieter zu verorten oder ein Feld suchen, das bisher noch nicht bedient wird (Abb. 30).

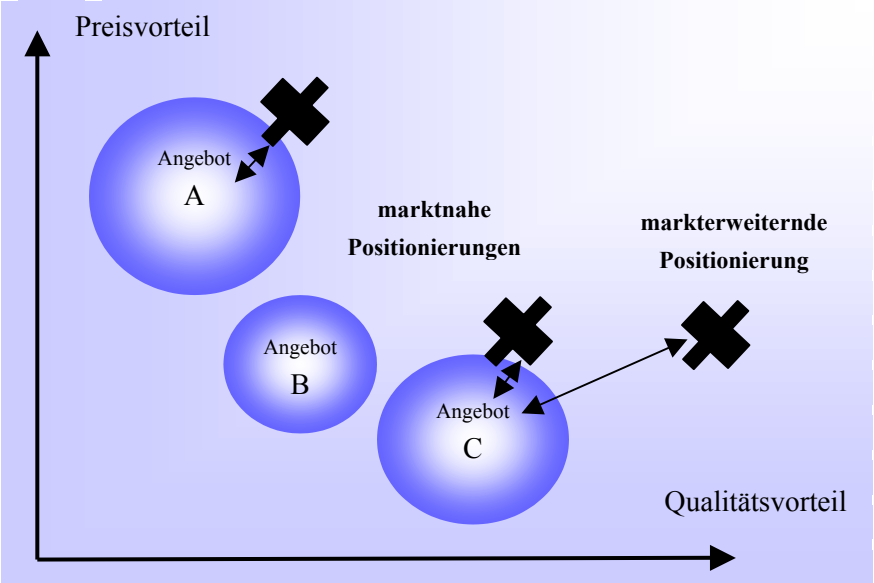


Abb. 30: Positionierungsabstand zu Konkurrenzangeboten (Petersen & Schaltegger 2000: 178)

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

4.5 Operatives Öko-Marketing mit dem Marketing-Mix

Wenn klar ist, welche Positionierung anzustreben ist, sind Eigenschaften zu bestimmen, die das Angebot im einzelnen besitzen soll. Um der umworbenen Kundengruppe die gewünschte Qualität am richtigen Ort,

zur richtigen Zeit und zum passenden Preis anzubieten, werden im Marketing Instrumente aus vier Gruppen eingesetzt:

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

Die „vier P´s“ bilden zusammen den Marketing-Mix. In *Marketingplänen* werden operative Ziele, Budgets und der Einsatz von Instrumenten im Makreting-Mix detailliert dargelegt (Kotler & Bliemel 1999, 144ff.).

4.5.1 Das Leistungsprogramm (product)

Bevor Produkte und Verpackungen ökologisch verbessert werden können, muss ihre Schadschöpfung erhoben und bewertet werden. Produkte wirken durch ihre Erstellung, ihren Transport, durch ihren Gebrauch und ihre Entsorgung auf die Umwelt ein. Ihr Nutzen geht in jeder Phase unabdingbar mit Schadschöpfung einher. Für die Bewertung der *ökologischen Qualität* eines Gutes folgt daraus erstens, dass die Schadschöpfung während *aller Produktlebensphasen* von Anfang der Vorleistungen bis zur Entsorgung einzubeziehen ist (weite Systemabgrenzung). Zweitens ist ökologische Produktqualität stets *relativ* im Verhältnis zum Schädigungspotential vergleichbarer Alternativen zu bewerten. Ein ökologischer Leistungsvergleich setzt folglich voraus, dass sich sowohl Schadschöpfung als auch Wertschöpfung (gestifteter Nutzen) der verglichenen Leistungen über alle Lebensphasen hinweg relativ zueinander gewichten lassen. Als Instrumente dienen dazu unter anderem:

- *Produkt-Ökobilanzen* bzw. Life-Cycle-Asessments (vertiefend dazu Heijungs et al. 1992, Nisius & Scholl 1998, Schaltegger et al. 1996)
- *Produktlinienanalysen* (vertiefend dazu Rubik & Teichert 1997)
- *ABC- und XYZ-Klassifizierungen* (vertiefend dazu, Hallay & Pfriem 1992, Rubik & Teichert 1997)
- *Qualitätsspinnen* oder Öko-Kompass (vertiefend dazu Fussler 1999)

Die weiteste Verbreitung sowie Eingang in DIN und ISO-Normierungen (bes. ISO 14040) *haben Produkt-Ökobilanzen* gefunden, die nach dem Modell des Bundesumweltministeriums (BMU) und des Umweltbundesamtes (UBA) vier Arbeitsschritte umfassen (Abb. 31).
Produktlinienanalysen erweitern nach der Idee des Freiburger Öko-Instituts den Untersuchungsrahmen um soziale und ökonomische Aspekte, indem sie den Zusammenhang zwischen Produkten, ihrer gesellschaftliche Funktion und dem zugrundeliegende Bedürfnis hinterfragen (Rubik & Teichert 1997). Dem entgegen sind *ABC-Klassifizierungen* und *Qualitätsspinnen* operational auf das betriebliche Entscheidungsverfahren zugeschnitten. Sie begrenzen die Analyse auf wenige relevante Faktoren und legen einfache Bewertungsmaßstäbe zugrunde. Die *ABC Analyse* dient der Unterscheidung besonders dringend erachteter Umweltprobleme (A-Einstufung) von Problemen mit mittelfristigem Handlungsbedarf (B-Einstufung) und weniger relevanten Umwelteinwirkungen (C-Klassifizierung) im Verlauf des Produktlebenszyklus. Die *Qualitätsspinne* zeichnet ein optisches Bild ökologischer Soll- und Ist-Qualitäten von Produkten.

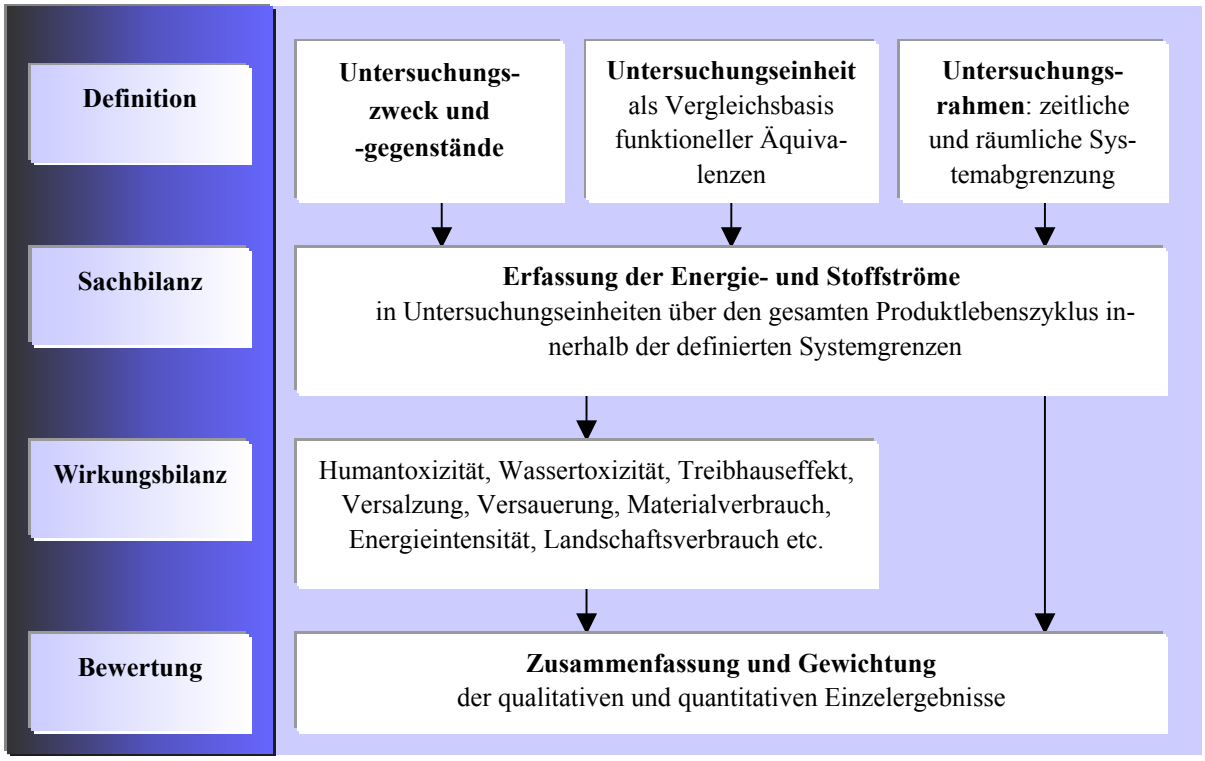


Abb. 31: Arbeitsschritte zur Erstellung von Produktökobilanzen (nach BMU & UBA 1995)

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

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

Möglichkeiten der *ökologischen Bewertung verschiedener Produktalternativen* bleiben begrenzt (vgl. Spiller 1996) und sind mit Informationskosten verbunden, die sich für einzelne mittelständische Unternehmen oft nicht rechnen. Zur Senkung der Kosten der Datensammlung für die Anwender von Ökobilanzen werden von Umweltämtern, Verbänden und Forschungsinstitutionen darum sogenannte „Basisdaten“ zu den durchschnittlichen Umwelteinwirkungen von Rohstoffeinsätzen und Fertigungsprozessen publiziert. Dies führt allerdings zu einem ausgesprochen großen, mit den heutigen Sachbilanzmethoden inhä-

rent verbundenen Verlust an Informationsqualität (Schaltegger 1997). In sehr vielen Fällen ist die Fehlerstreuung der erhaltenen Informationen größer als der Unterschied zwischen verschiedenen Produktvarianten (Pohl et al. 1996). Obwohl Wunschvorstellungen verschiedentlich herbeibeschworen werden (White et al. 1995), lässt sich mit den heutigen Ökobilanzmethoden noch keine repräsentative Informationsgrundlage schaffen (Schaltegger 1997).
Folgende Analyse- und Gestaltungsprinzipien helfen bei der Suche nach ökologischen Produktalternativen jedoch weiter (vgl. Antes 1997; Fleig 1997; Hopfenbeck & Jasch 1995; Stahel 1997):

- *Produkt- und Materialverantwortung* durch die Vermeidung gesundheits- und umweltgefährdender Stoffe sowie durch Rücknahmegarantien, umweltgerechtes Recycling bzw. „Rebuilding" oder durch das Mitführen von Materialpässen entlang der Wertschöpfungskette
- *Kreislauforientierung* nicht nur durch das Angebot demontage- und recyclinggerechter Produkte, Bauteil- und Werkstoffkennzeichnungen sondern auch durch den Einsatz von Recyclingmaterialien im eigenen Produkt und durch Aufarbeitung und Wiederverwendung von Produktmodulen (Tonerkartuschen etc.) und Produkten (Kopierer etc.)
- *Regionalität und Saisonalität* durch möglichst nahen Einkauf der Vorleistungen und regionale Vertriebskonzepte sowie durch Angebot und Verarbeitung von Lebensmitteln der Saison
- *Langlebigkeit* durch robuste Verarbeitung, Modulbauweise, Reparatur- und Wartungsfreundlichkeit sowie den Verzicht auf schnelllebiges Design
- *Konsistenz* durch die Harmonisierung industrieller und natürlicher Stoffwechselprozesse wie durch den Einsatz leicht abbaubarer Stoffe oder die „kalte" Nutzung fossiler Stoffe (Brennstoffzellen)
- *Dematerialisierung* durch erhöhte Ressourcenproduktivität und Produktverkleinerungen zum Beispiel Kombination verschiedener Geräte in einem Gehäuse, Konzentrate, oder Virtualisierungen
- *Nutzungsintensivierung* durch Aufarbeitung von Altprodukten sowie Sharing- und Leasing-Modelle
- *Suffizienz* durch den Verzicht auf bestimmte Produktbestandteile von untergeordnetem Nutzen, wie Klarsichthüllen im Bankenservice oder das tägliche Auswechseln der Handtücher im Hotelzimmer

Ob ein Produkt dem ökologischen Anspruch seiner Anbieter tatsächlich gerecht wird, entscheidet sich oft erst beim Kunden durch die umweltverträgliche Nutzung. Der Verzicht auf Verschweißungen an Bürostühlen wird gegenstandslos, wenn die Möbel über den normalen Sperrmüll entsorgt werden. Im ökologischen Kontext erfüllt der Kundendienst unter anderem folgende Funktionen (vgl. Meffert & Kirchgeorg 1998, 314; Hansen & Jeschke 1995):

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

- *Produktrücknahme und Entsorgungsdienste* zur Wiederverwendung und Kreislaufbewirtschaftung

Simon (1996, 51ff.) belegt, dass sich mittelständische Unternehmen in engen Geschäftsfeldern durch hohe Qualitätsstandards und eine tiefe Marktbearbeitung als „hidden Champions“ behaupten können . Diese Angebotstiefe drückt sich auch durch die Servicebereitschaft im Rahmen einer gepflegten Kundenbeziehung aus. Idealerweise entwickelt sich der Service dabei von einer (unentgeltlichen) verkaufsunterstützenden Zusatzleistung zu einer Kernleistung, die einen marktfähigen Mehrwert für den Kunden begründet (vgl. Homburg & Garbe 1996), etwa durch telefonische Beratungskompetenz, durch Werterhalt oder durch Formen des Nutzenverkaufs. Die Entwicklung im Industriegütermarketing ist hier wesentlich weiter fortgeschritten als auf Konsumgütermärkten. *Werterhaltende Dienstleistungen* wie die professionelle Aufarbeitung, Reparatur und Pflege abgenutzer oder defekter Gebrauchsgegenstände scheitern im Konsumbereich noch zu häufig am ungünstigen Kostenverhältnis arbeitsintensiver Tätigkeiten gegenüber materialintensiver Neuproduktion. Mitverantwortlich dafür sind die hohen Belastungen des Produktionsfaktors Arbeit durch Steuern und Sozialabgaben sowie bürokratische und rechtliche Hürden für Existenzgründungen in ökologischen Dienstleistungsbereichen. Eine Besserung dieser Umstände bahnt sich jedoch an.

4.5.2 Die Distribution (place)

Distributive Entscheidungen betreffen den gesamten Weg eines Produktes vom Hersteller bis zu seinem Endabnehmer und in die Entsorgung. Ziel ist die Bereitstellung und Entfernung eines Produktes zur gewünschten Zeit, am richtigen Ort und in der nachgefragten Menge. Der Distributionskanal wird in der Regel durch mehrere Partnerunternehmen, wie Großhändler, Einzelhändler, Lagerbetriebe, Transportunternehmen und Entsorgungsspezialisten bereitgestellt. Der Güterfluss wird durch einen produktbezogenen parallelen oder gegenläufigen Informationsfluss ergänzt, der sich beispielsweise auf Rücknahmeverpflichtungen, Ersatzteilbestellungen oder Reklamationen bezieht (vgl. Kotler & Bliemel 1999: 821).
Die ökologischen Aufgaben betreffen zunächst die Bereitstellung einer ressourcensparenden Logistik, etwa durch die bevorzugte Nutzung von Bahn und Schiffswegen, durch optimierte Lagerhaltung und durch die Bündelung der Warenströme (vgl. Meffert & Kirchgeorg 1998: 346ff.). Logistische Entscheidungen betreffen sowohl den Einsatz von Transportverpackungen als auch Mehrwegsysteme und die Standortwahl, um etwa durch dezentrale Produktionsstätten lange Wege zu sparen. In der Endabnehmerstufe birgt die Bestellung via Internet in virtuellen Warenhäusern Chancen, Katalogmaterial und Wegstrecken durch die gebündelte Warenlieferung des Handels zu sparen, allerdings weiten sich damit gleichzeitig die Märkte räumlich aus, so dass die interkontinentale Bestellung einzelner Gebrauchsartikel schon heute keine Utopie mehr ist.

4.5.3 Der Preis (price)

Neben der Höhe der Verkaufspreise bestimmen weitere Faktoren den Erlös aus ökologieorientierten Leistungen, dazu zählen verschiedene Formen der Vertragsgestaltung, wie Garantieleistungen und Zahlungsmodalitäten. Preise und Handelsbedingungen sind dabei nicht immer als fixe Größen zu sehen, sondern können im Verlauf von der Markteinführung bis zur Etablierung einer Marke oder bis zur Sättigung eines Marktes eine geplante Entwicklung durchlaufen.
Herstellungskosten sind aus marktorientierter Sicht für die Preisgestaltung nachrangig. Denn nur wenn die Stückkosten bei steigender Produktionsmenge zunehmen, liegt das Gewinnmaximum unterhalb der maxi-

malen Umsatzmenge. Entscheidend ist die Zahlungsbereitschaft, ausgedrückt in der *Preiselastizität der Nachfrage*. Preispolitische Entscheidungen richten sich nach der erwarteten *Zahlungsbereitschaft*, den *Preisen der Wettbewerber* und den *Herstellungskosten* (vgl. Meffert 1998). Wie in Abbildung 32 dargestellt, ergibt sich der maximale Umsatz rechnerisch aus der erzielten Absatzmenge in Abhängigkeit von der Höhe des Preises (Preiselastizität der Nachfrage).

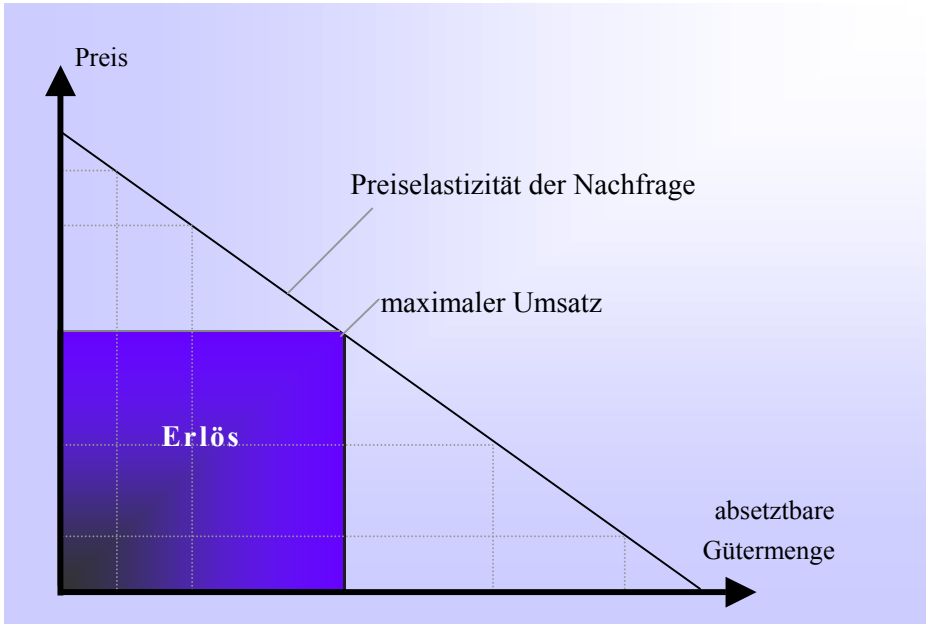


Abb. 32: Preiselastizität der Nachfrage und maximaler Umsatz

Die Preiselastizität ist wiederum eine Funktion aus der generellen Zahlungsbereitschaft und dem bestehenden Angebot der Wettbewerber. Eine relativ niedrige Preiselastizität besitzen zum Beispiel Kleinstgüter wie Backwaren: Um 10 Pfennig, das heißt rund 20 Prozent, beim Einkauf eines Brötchen zu sparen, wären nur wenige Personen bereit, einen längeren Weg zur nächsten Bäckerei zurückzulegen. 10 Pfennig mehr für ein Biobrötchen sind ebenso akzeptabel. Bei Computern ist die Preiselastizität dagegen sehr hoch: 20 Prozent Preisunterschied sind bei gleicher technischer Leistung kaufentscheidend und durch ein Öko-Label bei privaten Käufern kaum aufzuwiegen. In vielen Fällen, jedoch nicht immer, ist die Preiselastizität der Nachfrage bei Gütern mit hohen Preisen größer als bei Gütern mit niedrigen Preisen.
Die Kurzfristigkeit und die unterstellten Marktkenntnisse der hier skizzierten Preisberechnung weisen aber auch auf die Grenzen der Kalkulation. Gerade über die Zahlungsbereitschaft für Produktinnovationen kann anhand von Marktforschungsergebnissen nur spekuliert werden. So wird die eigene Zahlungsbereitschaft bei Befragungen meist überschätzt. *Langfristige* Umsatzmaximierung bezieht außerdem die Reaktionsfähigkeit der Wettbewerber und das längerfristige Preisempfinden der Abnehmer mit ein. Wird der Preis als stabil erlebt, dient er auch als Instrument zur Kundenbindung. Ökologische Produkte müssen nicht zwangsläufig teurer sein, jedes Produkt sollte jedoch den Rentabilitätszielen der Unternehmung entsprechen. Die Rentabilitätsberechnung setzt eine korrekte Zuweisung der Gemeinkosten voraus. Mithilfe der Umweltkostenrechnung (vgl. Fichter et al. 1997; Schaltegger & Burrittt 2000) sollten Unternehmer deshalb in der Lage sein, die Effizienzvorteile ökologischer Produkte offen zu legen, um Quersubventionierungen der herkömmlichen Produkte zu vermeiden. Auch in die ökologische Richtung sind Quersubventionierungen nur kurzfristig als Investition für den Markenaufbau zu rechtfertigen. Dafür sprechen sowohl ökonomische als auch ökologische Gründe:

- Öko-Produkte, deren Vermarktung nur durch Goodwill- und Image-Argumente gerechtfertigt wird, verlieren bei anziehendem Kostenwettbewerb und nachlassender Medienpräsenz entsprechender Umweltthemen sowohl die Akzeptanz der Aktionäre als auch die Bereitschaft der internen Entscheidungsträger, weitere Budgets zur Verfügung zu stellen.
- Eine Ausweitung des Vertriebs von Öko-Produkten setzt ohne ausreichenden Deckungsbeitrag voraus, dass die Vermarktung herkömmlicher Produkte aus finanziellen Gründen ebenfalls auszudehnen ist, was die Öko-Effizenz ingesamt einschränkt.

Trotzdem muss eine Erhöhung der Produktionskosten nicht zwangsweise an die Abnehmer weitergegeben werden, wenn durch günstige Öko-Produkte eine Absatzsteigerung eintritt, die eine Senkung der Stückkosten zulässt und die Mehrkosten der Produktion dadurch auffängt. Viele Ökopioniere verfolgen demgegenüber eine *Hochpreisstrategie* und nehmen dafür eine Absatzbegrenzung auf Nischenmärkte in Kauf. Selten wird im ökologischen Kontext eine *Abschöpfungsstrategie* verfolgt. Nach hohen Einstiegspreisen bezwecken sukzessive Preissenkungen eine Abschöpfung der gesamten Kaufkraft „von oben nach unten". Diese Preispolitik wird sich möglicherweise für Solarkollektoren eignen, die eine massenmarktfähige Leistungskapazität erreichen.
Ob ein Angebot für den Abnehmer günstig ist, bestimmt nicht nur der Kaufpreis. Transaktionskosten fließen ebenso ein, wie die Vertragsbedingungen - vom Umfang der Serviceleistungen und Garantien bis zu den Zahlungsmodalitäten. In diesem Zusammenhang verdient der Nutzenverkauf in Form von Leasingmodellen und Geräteverleih erneute Beachtung: Zwar verzichtet der Abnehmer auf das Recht zur Veränderung des Gutes und besitzt die Nutzungsrechte nur für begrenzte Zeit. Demgegenüber vermindert er aber sein Fehlkaufrisiko und kann dadurch den Informationsaufwand verringern. Für den Leasinggeber führen der hohe Wartungs- und Kontrollaufwand nach Abgabe der Leasingobjekte und deren Vorfinanzierung zu erhöhtem Aufwand und Liquiditätsbedarf.

4.3.4 Kommunikation (promotion)

Der berühmte Satz *„Man kann nicht nicht kommunizieren"* (Watzlawick et al. 1990) macht deutlich, dass alle Elemente des Marketing-Mix auch als Bestandteile der Unternehmenskommunikation betrachtet werden können: Das Produktdesign enthält Symbole und gibt Hinweise auf die Produktfunktionen - und ob die Bereitstellung im Discounter oder Fachgeschäft erfolgt, ist für den Abnehmer ebenso aufschlussreich wie die entsprechenden Preissignale. Zusammen ergeben sich daraus Image und Positionierung in der Psyche des Konsumenten. Wie die Verpackung prägt zunehmend auch die Marke das Profil und den Erfolg der meisten Marktangebote, mit der Konsequenz, dass Kommunikation und Produkt immer stärker ineinander fließen (vgl. Bergmann 1996).
Für den Aufbau einer *Öko-Marke* (vgl. Tab. 5) bestehen unterschiedliche Optionen. Die Marke kann das gesamte Sortiment umfassen und damit wie bei „Hipp" oder „Hess-Natur" eng an die Persönlichkeit und Integrität des Unternehmers gekoppelt sein. Oder sie kennzeichnet eine besondere Produktlinie, -serie oder Kollektion innerhalb des Gesamtsangebots („NATURAplan" von Coop, „Öko-Lavamat" von AEG etc.).

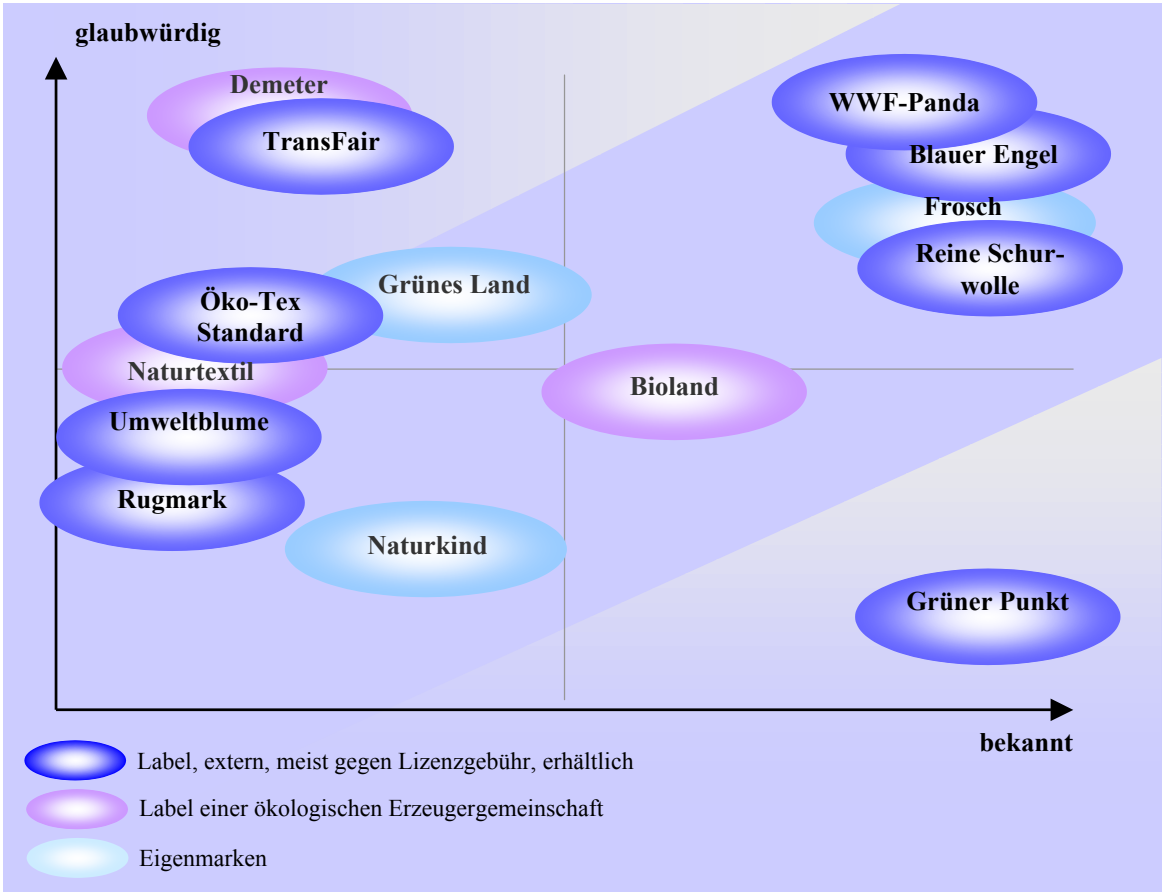
Marke	Herkunft und Kriterien	Glaubwürdigkeit (1 sehr hohe ; 5 keine)	Bekanntheit (in Prozent)
Panda-Bär	Zeichen des WWF, wird gegen Lizenzgebühr nach Anforderungskriterien des WWF vergeben	1,94	84
Demeter	Anthroposophische Erzeugergemeinschaft, Vergabe an Mitglieder nach strengen Kriterien	2,04	24
TransFair	Verein zur Förderung des Fairen Handels, Vergabe gegen Lizenzgebühr unter Einhaltung von Kriterien	2,17	26
Blauer Engel	Offizielles deutsches Umweltzeichen, Vergabe durch das Umweltbundesamt nach Prüfung (>.....)	2,28	91
Frosch	Markenlabel für Reinigungsprodukte der Firma Werner & Mertz (> ...).	2,45	89
Reine Schurwolle	Traditionelles Gütesiegel ohne ökologische Zielrichtung	2,47	96
Grünes Land	Eigenmarke der Metro-Gruppe für ökologische Lebensmittel	2,48	36
100 % Baumwolle	Traditionelles Gütesiegel ohne ökologische Zielrichtung	2,56	77
Öko-Tex Standard 100	Kennzeichnung des neutralen Forschungsinstituts Hohenstein, Vergabe nach Prüfung (>...)	2,67	17
Naturtextil	Gemeinsames Markenzeichen einer Vereinigung von mehreren Bekleidungsherstellern für Öko-Texitilien	2,76	12
Bioland	Erzeugergemeinschaft für ökologischen Landbau, Vergabe an Mitglieder nach strengen Kriterien	2,78	60
Umweltblume	Offizielles Umweltzeichen der Europäischen Union, äquivalent zum blauen Engel	2,88	9
Rugmark	Label für Teppiche ohne Kinderarbeit, Vergabe gegen Lizenzgebühr unter Einhaltung der Kriterien	2,91	6
Naturkind	Eigenmarke der Tengelmann-Gruppe für ökologische Lebensmittel	3,05	35
Grüner Punkt	Verbandszeichen des Dualen Systems, Vergabe gegen Lizenzgebühr zur Deckung der Entsorgungskosten	3,45	98

Tab.: 5 Bekanntheit und Glaubwürdigkeit ausgewählter Label (Spiller 1999)

Öko-Label können identisch mit der Produktmarke sein oder als Markenzusatz verliehen werden. Das Versandhaus Quelle kennzeichnet zum Beispiel Textilien im gesamten Sortiment je nach Ausmaß der Umweltqualität mit ein bis drei Laubsymbolen. Unternehmen können auf das glaubwürdige Image ihrer Traditionsmarke aufbauen (AEG, Hipp etc.) oder ein eigenes Ökolabel entwerfen („Naturkind“, „Füllhorn“ etc.).

Parallel besteht die Möglichkeit, ein Label neutraler Institute (Hohenheim etc.), staatlicher Institutionen (Blauer Engel etc.) Vereine (WWF-Panda, TransFair etc.) oder Erzeugergemeinschaften (Bioland, Demeter, EcoVin etc.) zu übernehmen. Neben einfachen *Verbandszeichen* existieren *Gütezeichen*, die zusätzlich vom Deutschen Institut für Gütesicherung und Kennzeichnung e.V. (RAL) abgesegnet wurden. *Prüfzeichen* (Öko-Tex Standard etc.) setzen eine Prüfung durch Testinstitutionen voraus (Übersicht unter www.umweltzeichen.de).

Um Vor- und Nachteile dieser Optionen fundiert abzuwägen, sind empirische Befunde erforderlich. Der Wert eines Ökolabels kann im wesentlichen an zwei Determinanten bemessen werden, seinem *Bekanntheitsgrad* und seiner *Glaubwürdigkeit*. (*„Welchen Zeichen würden Sie vertrauen, wenn Sie ein wirklich umweltfreundliches Produkt kaufen wollten?“*) Hierzu wurden von Spiller (1999: 32) in Deutschland bekannte Label untersucht und die Mittelwerte in Tabelle 5 erhoben.
Die Aufstellung gibt einige erstaunliche Aufschlüsse über die Einschätzung von Umweltfreundlichkeit. Obwohl zum Beispiel die Kriterien für den „Öko-Tex Standard“ erheblich niedriger ansetzen als bei „Naturtextil“, spricht das Signet glaubwürdiger für Umweltqualität. Deutlich unter dem Niveau ihrer geprüften Kriterien werden auch „Bioland“ und „Naturkind“ bewertet. Einen Vertrauensbonus erhalten hingegen „reine Schurwolle“ und „100 % Baumwolle“. Offensichtlich werden Naturtextilien auch bei konventioneller Erzeugung von vielen Personen als umweltfreundlich eingestuft. Die Umweltproblematik der Baumwollproduktion ist demnach nur wenigen bekannt. Auch der Grüne Punkt schneidet gut ab. Zwar rangiert er als Schlusslicht, bedenkt man jedoch, dass die Vergabe quasi obligatorisch für alle Kunststoffverpackungen erfolgt, ist der Wert, gemessen an der Frage nach einem *„wirklich umweltfreundlichen Produkt“,* noch erstaunlich positiv (vgl. Spiller 1999: 43).



Im Drittel links oben finden wir Label, deren Vertrauenspotential im Marketing bisher nicht ausgeschöpft wird. Im Drittel links unten dagegen ein, zur Vermarktung, untaugliches Label. Dazwischen stehen am Anfang eine Vierergruppe mit A-Marken, im Mittelfeld die B-Marken „Bioland“ und „Grünes Land“, gefolgt von den unprofilierten Marken Naturkind, Umweltblume und Rugmark am unteren Ende.

Abb. 33: Matrix zur ökologieorientierten Beurteilung von Labeln

Für das Öko-Marketing lassen sich daraus einige Schlüsse ziehen: *Vertrauenserwerb* setzt einen längeren Atem voraus. Die glaubwürdigeren Label existieren überwiegend länger als 10 Jahre. Zum anderen korreliert die Glaubwürdigkeit mit der Bekanntheit. Das Misstrauen gegenüber unbekannten Signets muss zum Teil durch schlichte Publicity bearbeitet werden. *Glaubwürdigkeit* ist *auch* eine Frage des Werbebudgets. Zwar erreichen TransFair und Demeter selbst bei mäßiger Bekanntheit eine außerordentlich hohe Glaubwürdigkeit. Wie bei den anderen Spitzenreitern „WWF-Panda“ und „Blauer Engel“ stehen hier jedoch *traditionell etablierte und bekannte Vereinigungen* im Hintergrund, die entweder staatliche oder ethische Positionen vertreten - bei TransFair sind dies die katholische und evangelische Kirche, bei Demeter die Anthroposophie. Es kann mit Recht davon ausgegangen werden, dass eher innere Überzeugungen als Profitinteressen die Label*vergabe* begleiten. Dies schließt jedoch nicht aus, mit dem *Erwerb* einer Lizenz Profite anzustreben.

Die *Trennung von Vergabeorganisation und Labelnutzer* ist demnach tendenziell erfolgversprechender als die Etablierung einer Eigenmarke (Ausnahme Frosch) durch das Unternehmen. Auch Gemeinschaftslabel ökologieorientierter Unternehmen erreichen in der Regel nicht den guten Ruf neutraler Organisationen (Ausnahme Demeter). *Unabhängige Umweltzeichen* haben den weiteren Vorteil, die Kosten eines Markenaufbaus externalisieren zu können (vgl. Hansen & Kull 1995, Bodenstein & Spiller 1995). Der Vorteil einer ökologischen Eigenmarke ist hingegen ihre *Exklusivität*. Sie sichert ein Höchstmaß an Differenzierung. Beide Vorteile lassen sich kombinieren, indem die Eigenmarke durch anerkannte Label neutraler Organisationen ergänzt werden. Abbildung 33 erlaubt eine Klassifizierung von Signets anhand der genannten Daten.

Eine besondere Herausforderung der ökologieorientierten Unternehmensführung liegt darin, den Nutzen umweltgerechter Leistungen transparent und glaubwürdig zu kommunizieren, um den Umsatz zu steigern, beziehungsweise einen höheren Preis zu rechtfertigen. Denn *ökologische Produktmerkmale* sind als „innere Qualitäten“ den angebotenen Gütern nur selten anzusehen (Suchgüter). Auch im Gebrauch oder Geschmack sind sie nur manchmal, zum Beispiel durch Energieeinsparungen, zu erfahren (Erfahrungsgüter), so dass der Kunde auf die ökologische Erstellung, den ökologischen Anbau oder die chemische Zusammensetzung eines Gutes oft schlichtweg vertrauen muss (Vertrauensgüter), solange keine Analysen und Bewertungen neutraler Institute vorliegen. Bei *Potemkingütern* sind selbst solche Bewertungsverfahren nicht möglich. Ökologische Qualitäten sind dann am Gut selbst nicht festzustellen. Bei Erfahrungs-, Vertrauens- und Potemkingütern bestehen Informationsasymmetrien zwischen Anbietern und Nachfragern, die sich für seriöse Anbieter als Hürde erweisen, wenn opportunistische Wettbewerber die Asymmetrie durch falsche Angaben oder verzerrte Darstellungen ausnutzen (Abb. 34).

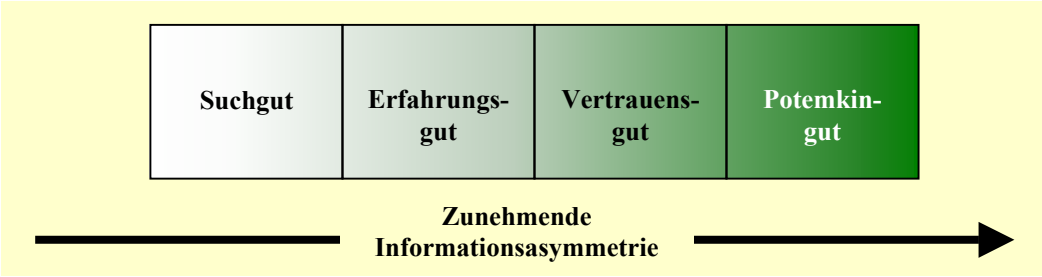


Abb.34: Informationsasymmetrie im Öko-Marketing (nach Tietzel & Weber 1991: 117)

Um diese Hürde zu überspringen, ist die ökologieorientierte Unternehmensführung auf ein ehrliches Image angewiesen. Im Rahmen der Umweltkommunikation kommen verschiedene Instrumente zum Einsatz.

Bewertungen neutraler Institute wie in der Zeitschrift „Öko-Test“ (www.oekotest.de) oder Zertifikate und Label wie der „Blaue Umweltengel“ (www.umweltbundesamt.de) dokumentieren den ökologischen Nutzen. Daneben unterstützen die Integrität einer Unternehmerpersönlichkeit und eine transparente Außendarstellung den Aufbau von Vertrauen und damit die Wettbewerbsfähigkeit (vgl. Fichter 1998).
Im engeren Sinne ergänzt Kommunikation im Marketing produktimmanent Aussagen durch Botschaften, die originär dazu eingesetzt sind, Aufmerksamkeit auf die Bedürfnisentsprechung der Angebote zu lenken. Dabei kann zwischen monologischer und dialogischer Kommunikation unterschieden werden. Als Instrumente wurden bereits Güte-, Prüf- und Verbandszeichen erläutert. Die Absicherung der eigenen Argumentation durch externe Autoritäten ist besonders für jene Unternehmungen hilfreich, die den Konsumenten nicht als ökologische Vorreiter bekannt sind oder diesbezüglich sogar negative Erinnerungen wecken. Ergebnisse der *Stiftung Warentest* (www.stiftung-warentest.de) und der *Zeitschrift Ökotest* (www.oekotest.de) haben deshalb eine ähnliche Funktion, wie die vorgestellten Ökolabel (www.umweltzeichen.de). Ökolabel und Testurteile kommen auch der begrenzten Aufnahmekapazität von Konsumenten für Werbebotschaften entgegen. Aus Anzeigen oder Werbespots lässt sich auch bei Interesse des Empfängers selten mehr als eine visuell unterstütze Kernaussage im Gedächtnis verankern. Erleichternd wirkt hier, dass die Werbung inzwischen auf einem relativ breiten umweltbezogenen Faktenwissen aufbauen kann.
Ein zusätzliches Glaubwürdigkeitsproblem besteht, wenn umweltkritische Produkte vom Händler oder Produzenten parallel zur ökologischen Produktlinie angeboten werden. Argumente für die Öko-Linie wirken gegebenenfalls inkonsequent und richten sich gleichzeitig gegen die Qualität der herkömmlichen Ware. Entscheidend ist hier, dass die kontinuierliche Verbesserung des gesamten Leistungsprogramms als Unternehmensziel verankert und nach außen hin kommuniziert wird, beispielsweise durch die Dokumentation einer kontinuierlichen Absenkung des durchschnittlichen Flottenverbrauchs eines Automobilproduzenten, durch eine sukzessive und öffentlichkeitswirksame Auslistung oder Substitution fragwürdiger Produkte aus dem Handelssortiment oder durch den Verzicht auf Werbung für die umweltschädlichere Produktvariante.
Als einseitig auf Beeinflussung zielende Kommunikation stößt jede Form der Werbung und PR an Grenzen der Glaubwürdigkeit. Das Ziel „Glaubwürdigkeit einseitig zu erzeugen“ wirkt in letzter Konsequenz in sich paradox. In der Literatur herrscht deshalb Übereinstimmung über den besonderen Nutzen interaktiver Kommunikationsformen im Öko-Marketing (vgl. Balderjahn 1996).
Beziehungsmarketing umfasst alle Aktivitäten, die darauf gerichtet sind, Kunden und ihre Bedürfnisse besser kennen zu lernen, wertzuschätzen, zu bedienen und Kunden in den Prozess der Gütererstellung mit einzubeziehen. Sein Zweck ist Vertrauensbildung und Kundenbindung (vgl. Bruhn 1999; Kotler & Bliemel 1999: 75ff.)
Beziehungsmarketing beruht auf der Erfahrung, dass die *Akquisition neuer Kunden in der Regel deutlich teurer ist, als die Pflege der vorhandenen Beziehungen* (vgl. Bruhn 1999). Zum anderen schafft Beziehungsmarketing bessere Voraussetzungen, die Kundenperspektive, konkrete Wünsche und sein Anwenderwissen in der Produktentwicklung zu integrieren. Im Investitionsgütermarketing werden spezifische Problemlösungen oft gemeinsam entwickelt. Dagegen dienen im Konsumgütermarketing eher standardisierte Instrumente wie Kundenhotline, oder Beschwerdebriefkästen der Kundenbindung (vgl. Hansen & Hennig 1995). Geht der Zugang zum Kunden darüber hinaus, verbessern sich die Möglichkeiten, Konsumkompetenz zu erhöhen und Konsumverhalten zu beeinflussen.
Vertrauensbildung schließt den Dialog über Bedürfnisse, Produktmängel und den Nutzen einzelner Details mit ein, so dass die Beziehungsqualität auch an ihrer Dialogorientierung gemessen werden kann (vgl. Balderjahn 1996). Meinungen des Kunden werden besonders in der Nachkaufphase relevant. Beschwerden,

Verbesserungsvorschläge oder bekundete Zufriedenheit schaffen Ansatzpunkte zur weiteren Profilierung und Beziehungspflege. Nicht der einmalige Verkauf eines Gutes, sondern das kontinuierliche zur Verfügung Stellen eines Nutzens (Mobilität, saubere Wäsche) schafft die Voraussetzung für den längerfristigen Austausch. Beziehungsmarketing geht deshalb mit dem Angebot von Dienstleistungen eng einher.
Neben den genannten Vorteilen ergeben sich aber auch kritische Aspekte. Beziehungen werden von Kunden oft ambivalent beurteilt, weil sie leicht zu impliziten Verpflichtungen führen und die Freiheit der Konsumentscheidung einschränken. Anonymität und Selbstbedienung werden von vielen Kunden vorgezogen, um dem Kaufappell der Verkäufer und Kundenberater auszuweichen. Zudem verursachen Aktivitäten des Beziehungsmarketings wie Kundenbefragungen, nicht nur beim Anbieter, sondern auch beim Konsumenten Kosten. Wird die Ansprache in persönlicher Form vom Kunden abgelehnt, sind anonymen Beziehungsstrukturen, wie im Versandhandel durch abrufbare Instrumente (E-Mails oder Hotlines) in Anbindung an eine bekannte Firmen- oder Markenidentität, einzurichten.
Öko-Marketing hat zusammenfassend die Aufgabe, den potentiellen Gebrauchsnutzen, emotionale Versprechen und die ökologische Qualität übereinstimmend zu kommunizieren. Die emotionale Ansprache erfordert allerdings Augenmaß. Sie wirkt dann übersteuert, wenn der Konsument sich von ökologischem Konsumverhalten eine nachhaltigere Bedürfnisstillung und positivere Impulse für das eigene Selbstwertempfinden versprochen hat, als anschließend wahrgenommen.

4.5.5 Megamarketing

Zwar ist das Marketing von Gestaltungsoptimismus geprägt (vgl. Schneidewind 1998), doch setzen externe Rahmenbedingungen der unternehmerischen Handlungsautonomie Grenzen. Am wenigsten problematisch erweisen sich wettbewerbsrechtliche Begrenzungen des Öko-Marketings, die vornehmlich vor irreführender und missbräuchlicher Verwendung von Umweltschutzargumenten in der Werbung schützen sollen (vgl. Cordes 1994). So wird die Etikettierung mit den Wörtern „Bio“ oder „Öko“ für pflanzliche Lebensmittel EU-weit streng reglementiert. Wettbewerbsrechtliche Regelungen dieser Art untermauern die Glaubwürdigkeit seriöser Umweltwerbung und stellen darum weniger eine Begrenzung als eine Unterstützung des Öko-Marketings dar.
Echte Grenzen des Marketings wurden dagegen im Abschnitt „Marktentwicklungsstrategien“ genannt. Zum Erfolg solcher Strategien kann auch das Marketing beitragen. Was darunter konkret zu verstehen ist, veranschaulicht Kotler (1986) unter dem Begriff „Megamarketing“. Die vier „Ps“ des Marketing-Mix werden im Megamarketing durch zwei weitere ergänzt - *politische Einflussnahme* (politics) und die *Beeinflussung der öffentlichen Meinung* (public relations). Weil der Erfolg ökologischer Innovationen in hohem Maße von der Steuerpolitik, gesetzlichen Auflagen, Industrienormen und den Ansprüchen der Öffentlichkeit abhängt, ist es naheliegend, interessenpolitische Strategien auch im Öko-Marketing anzuwenden. Damit wird Marketing zur Interessenpolitik.

Review-Fragen

1 Instrumente der ökologieorientierten Produktentwicklung haben welche Eigenschaften?

a) Produktlinienanalysen begrenzen die Bewertung nach der Idee des Freiburger Öko-Instituts auf wenige direkt messbare Faktoren.

b) Die Qualitätsspinne vermittelt ein optische Bild ökologiebezogener Soll- und Ist-Qualitäten.

c) Produkt-Ökobilanzen werden nach dem Modell von BMU & UBA in vier Arbeitsschritten erstellt.

d) Life-Cycle-Asessements sind wegen ihrer einfachen und kostengünstigen Durchführung besonders unter mittelständischen Unternehmen ein breit praktiziertes Verfahren.

e) Werden die Instrumente korrekt angewendet, führen sie alle, unabhängig von einander, stets zum gleichen Ergebnis.

2 Welche Behauptungen zum Involvement treffen zu?

a) Bei der limitierten Nachfrage sind Ökolabel besonders wichtig, weil Konsumenten ihre Entscheidung nach wenigen Parametern aus einer begrenzten Anzahl der gebotenen Alternativen treffen.

b) Bei der habituellen Nachfrage besteht das Problem, dass Konsumenten relativ gleichgültig (habituell) zum erstbesten Artikel greifen, unabhängig davon, welches Produkt sie normalerweise vorziehen.

c) Bei der extensiven Nachfrage empfehlen sich emotional-moralisierende Argumente für den ökologischen Produktvorteil, um dem sonst kritischen Kosten-/Nutzenvergleich auszuweichen.

d) Bei der impulsiven Nachfrage ist Werbung mit dem Angstmotiv nur zweckmäßig, um Konsumenten aus stark verfestigten Verhaltenweisen zu lösen.

e) Die Bedeutung des emotionalen Involvements hat in den letzten Jahrzehnten stark zugenommen.

3 Was zeichnet das Beziehungsmarketing aus?

a) Beziehungsmarketing beruht auf der Erfahrung, dass die Pflege der vorhandenen Beziehungen zwar teurer aber umsatzfördernder ist als die Akquisition neuer Kunden.

b) Nicht der kontinuierlich zur Verfügung gestellte Nutzen, sonder der einmalige Verkauf bietet weniger Ansatzpunkte für das Beziehungsmarketing.

c) Als monologisches Instrument schließt Beziehungsmarketing den Austausch über Bedürfnisse, Produktmängel und den Nutzen einzelner Details mit ein.

4 Nach welchen Gestaltungsprinzipien kann sich das Öko-Marketing bei der Produktentwicklung beispielsweise richten?

a) Bei Büromöbeln: Kreislauforientierung durch demontage- und recyclinggerechte Produkte

b) Bei Textilien: Langlebigkeit durch Produkte, die witterungsbedingten Zersetzungsprozessen unbegrenzt standhalten

c) Bei Gemüse: Saisonalität durch regional angebaute Freilanderzeugnisse.

d) Bei Verpackungen: Konsistenz durch kompostierbare Materialien

e) Bei Elektrogeräten: Dematerialisierung durch Mitführen von Materialpässen entlang der Wertschöpfungskette

5 Welche Aussagen zu Ökolabeln sind richtig?

a) Unprofilierte Label sind zwar allgemein bekannt jedoch nicht glaubwürdig.

b) Bekanntere Label sind tendenziell weniger glaubwürdig, da weit verbreitet.

c) Marken unabhängiger Institute oder Vergabestellen sind tendenziell glaubwürdiger, da das Risiko des Missbrauchs als geringer eingestuft wird.

d) Der „Grüne Punkt“ ist aufgrund seiner öffentlich-rechtlichen Vergabe durch das „Dialoge System“ relativ glaubwürdig.

e) Prüfzeichen setzen eine Prüfung voraus, Gütezeichen können dagegen beliebig und von jedem verwendet werden, da für „Güte“ keine festen Kriterien bestehen.

Fallstudie: Waschbär Umweltversand

Öko-Marketing setzt auf Vertrauen. Die glaubwürdige *Persönlichkeit* eines Partners ist am ehesten geeignet, Vertrauen auf sich zu ziehen. Nach diesem Grundsatz vermarktet „Waschbär“ ökologische Produkte. In der Außendarstellung stellt der Versand die integre Persönlichkeit seines Gründers bewusst in den Vordergrund. Leo Pröstler gilt als Mensch, der persönliche Ideale, ökologischen Sachverstand, starkes Engagement, eine optimistische Ausstrahlung und einen ausgeprägten Geschäftssinn harmonisch verbinden kann. Dies prägt zusammen das Image von Waschbär. Pröstler vermittelt das Bild eines typischen Ecopreneurs - einer „Gründernatur“ mit ökologischem Anliegen. Worin sich dieses Anliegen äußerst, zeigt die folgende Fallstudie.

Das Unternehmen

Die Waschbär Umweltversand GmbH (kurz „Waschbär“) wurde 1987 von Leo Pröstler in Freiburg gegründet. Der Diplomingenieur verkaufte viele Jahre Stahlwerke in Asien und Arabien und leitete anschließend das Öko-Institut Freiburg. Den Versand ökologischer Produkte begann Pröstler mit einem Startkapital von DM 300.000 in der sprichwörtlichen Garage. Der Versand wuchs kontinuierlich und erreichte 1999 einen Umsatz von rund 58 Millionen DM. Gegenüber 1997 entspricht dies einer Steigerung um 20 Prozent in zwei Jahren. Der Versand entwickelt sich damit gegenläufig zum stagnierenden Branchentrend des Sortimentversandhandels. Um die weitere Expansion zu finanzieren, nimmt Waschbär stille Teilhaber in die GmbH auf. Das Versandhaus beschäftigt heute 125 Mitarbeiter. Kataloge werden regelmäßig an rund 500.000 Kunden versendet. Die meisten Kunden wohnen in Bayern und Baden-Württemberg. In Norddeutschland befinden sich „Kundeninseln“ mit stärkerer Nachfrage unter anderem im Hamburger Raum. Außer deutschen Kunden erreichen die Kataloge vereinzelt Österreich, die Schweiz und das Elsass. Eine Herausforderung für die Zukunft bildet, laut Waschbär, auch der französische Markt. Neben dem Versandhandel unterhält Waschbär drei Umweltläden in Freiburg, Bierigheim-Bissingen (Ökokaufhaus Rommelmühle, www.rommelmuehle.n-e-w.de) und Göttingen.

Geschäftsidee und Positionierung

Aus seiner Arbeit am Öko-Institut Freiburg hatte Leo Pröstler die Einschätzung gewonnen, dass sehr viele Personen bereit seien, umweltgerechter zu konsumieren. Es fehlten jedoch die geeigneten Produkte. In dieser Marktlücke wollte sich Pröstler mit dem Umweltversand positionieren und *alltagstaugliche Lösungen* anbieten. Ein Versand bot die Möglichkeit, die umweltbewusste Zielgruppe mit relativ niedrigem Investitionsaufwand flächendeckend zu erreichen und das Sortiment sukzessive aufzubauen. Viele Produkte wurden, besonders in der Startphase, durch Waschbär selbst konzipiert und entwickelt, bevor sie in den Vertrieb gingen.

Eine der ersten Entwicklungen, die „Öko-Putzkiste“, ist noch heute im Programm. Sie sollte dem Vorurteil begegnen, dass umweltgerechtes Handeln mit viel Mühen verbunden sein müsse. Heute wird sie von über 35.000 Haushalten genutzt. Es folgte, inzwischen von vielen Anbietern nachgeahmt, die Idee der Wechselkopfzahnbürste. Mit der Putzkiste, den Wechselköpfen und weiteren Produkten verfolgt der Versand ein schlichtes Prinzip: Jedem Konsumenten will Waschbär den Umstieg auf ökologische Produkte ermöglichen, ohne dass dieser auf seinen bisherigen Lebensstil verzichten muss. Waschbär setzt auf Kun-

den, die sich selbst mit gutem Gewissen verwöhnen möchten. Die Schwelle zum Einstieg in umweltbewusstes Konsumverhalten soll möglichst weit gesenkt werden. Dazu muss der Versand mit seinen Produkten permanent Anschluss an gängige Alltagsgewohnheiten finden. Hierzu werden Kundenbefragungen und Marktstudien durchgeführt. Neben ökologischen Ansprüchen äußern die Zielkunden dabei ihre Erwartungen an den Chic und Komfort, die Haltbarkeit, Funktionalität und die Behaglichkeit der Produkte. Zudem soll der Einkauf erschwinglich bleiben. Zum *Komfort* gehört auch die bequeme Lieferung per Post. Gegen Aufpreis werden die Bestellungen nicht im Pappkarton geliefert, sondern in einer Mehrwegbox persönlich ausgehändigt.
Waschbär bedient weniger exklusive Nischen als „umweltbewusste Normalverbraucher". Der Frauenanteil im Kundenstamm überwiegt mit rund 90 Prozent. Die Gruppe der 30 bis 45jährigen Kunden ist am stärksten vertreten. Mit Frauen zwischen 30 und 45 erreicht Waschbär am besten jene Personengruppe, die auch nach neutralen Statistiken am ehesten bereit ist, sich beim Einkauf ökologisch zu verhalten.

Sortimentsentwicklung und Produktauswahl

Das immer breitere Sortiment umfasst inzwischen rund 4.000 Produkte. Es beinhaltet etwa zur Hälfte Naturtextilien aus Leinen, Hanf, Leder, Baumwolle und Schurwolle und zur anderen Hälfte Einrichtungsgegenstände, Kosmetik und Haushaltswaren, vom solarbetriebenen Milchaufschäumer bis zum natürlichen Mottenschutz. Da inzwischen viele Hersteller umweltgerechte Konsumgüter produzieren, entwickelt Waschbär Produkte heute seltener selbst. Statt dessen steht die Prüfung und Auswahl von Waren anderer Unternehmen im Mittelpunkt. Zum Auffinden geeigneter Produkte dienen Marktrecherchen, Besuche von Ökomessen und Kontakte zu Lieferanten, die sich auf umweltgerechte Produkte spezialisiert haben.
Neben Artikeln der Eigenmarke „Waschbär" befinden sich sowohl Waren mittelständischer Öko-Pioniere wie „Schnitzler-Getreidemühlen" als auch bekanntere Marken wie „Osram", „Miele" oder „Tefal" im Sortiment. 1999 kaufte das Unternehmen außerdem den Versand „Alb-Natur-Textilien" hinzu. Traditionelle Waren aus Holz oder Wolle sind ebenso zu finden wie technische Innovationen. Als Weltneuheit wird zum Beispiel eine LED-Taschenlampe angeboten, die einen Wirkungsgrad von fast 100 Prozent und die 14-fache Lebensdauer einer herkömmlichen Taschenlampe erreichen soll.
Eine wesentliche Leistung für den Kunden besteht in dieser Vielfalt darin, richtige Auswahlentscheidungen anhand ökologischer Kriterien zu treffen. Kunden des Versandhauses brauchen nicht selbst zu recherchieren, woran umweltgerechte Produkte zu erkennen sind, sondern sie überlassen diese Entscheidung dem Versandhaus in der Annahme, dass die Artikel dort mit Sorgfalt und ökologischem Sachverstand geprüft und ausgewählt werden. Die Qualität des Sortiments und der Erfolg des Versandhauses hängen ganz wesentlich von der jeweiligen Messlatte ab, die Waschbär an seine Produkte legt. Ökologische Kriterien müssen glaubwürdig, transparent und nachvollziehbar sein. Diese Aufgabe wird umso anspruchsvoller, je vielfältiger das Angebot ist und je stärker der Versand weitere Qualitätsmerkmale wie Ästhetik, Bequemlichkeit oder Funktionalität in die Auswahl mit einbezieht.
Maßgeblich für Waschbär sind nach eigenen Angaben Ergebnisse des Magazins „Öko-Test", die unabhängigen ökologischen Verbraucherberatungsstellen und zwei unabhängige Umweltlabore, die der Versand bezüglich humanökologischer Inhaltsstoffe zu Rate zieht. Hinzu kommen Verbände mit ökologischen Fachausschüssen, z.B. der internationale Verband der Naturtextilwirtschaft (IVN, www.naturtextil.com) und alteingesessene Lieferanten mit langer Öko-Tradition.
Welche Umweltkriterien letztendlich für das Waschbär-Sortiment entscheidend sind, bestimmt die hauseigene Qualitätssicherung - ein Expertenteam, das sich in Diskussionen mit externen Fachleuten mit jedem Produkt auseinandersetzt. Alle Artikel werden, laut Waschbär, nach dem Prinzip „von der Wiege bis zur

Bahre“ geprüft - von der Ressourcenschonung bei der Herstellung bis zur umweltgerechten Entsorgung. Zur Musterung werden folgende Kriterien herangezogen:

- *Nachwachsende Rohstoffe* wie Holz, Naturfasern, Naturkautschuk usw.
- Produkte, die aus *natürlichen Rohstoffen* hergestellt werden, z.B. Glas, Edelstahl, Keramik und Porzellan
- *Kunststoffe* nur bei sinnvollem Nutzen und verbesserter Haltbarkeit, z.B. unzerbrechliche Trinkbecher für Kinder
- *Hochwertige Qualität*, langlebig und reparierbar
- *Hohe Umweltstandards* bei der Herstellung, wie geschlossene Wasserkreisläufe, Recyclingverfahren, soziale Verträglichkeit
- funktionell einwandfreie Produkte, sicher in der Anwendung, *gesundheitsverträglich* und umweltfreundlich zu entsorgen
- Qualität der Naturtextilien grundsätzlich oberhalb des *Öko-Tex-Standards 100*
- Naturfasern bevorzugt *aus kontrolliert biologischem Anbau* und *artgerechter Tierhaltung*

Daneben bestehen Ausschlusskriterien:

- *Gold*, wegen Freisetzung von Quecksilber beim Abbau
- *Teflon*, wegen bedenklicher Umwelteinwirkungen in Herstellung, Gebrauch und Entsorgung
- *PVC*, wegen möglicher Dioxinfreisetzung in der Entsorgung
- *Stoßempfindliche Emaille* wegen möglichen Austritts von Schadstoffen
- *Verchromte Produkte* aus konventioneller Herstellung
- *Keine chemischen Aufheller, Pestizide, schwermetalllöslichen Farben, nickelhaltigen Metalle* in allen Textilien

Nicht immer können Ausschlusskriterien ohne Ausnahmen geltend gemacht werden. PVC ist auch bei Waschbär in Elektrokabeln unter Umständen enthalten. Der Einsatz von Viskose, einem Textil aus pflanzlichem Zellstoff, wird wegen der chemischen Aufbereitung möglichst vermieden, jedoch unter bestimmten Bedingungen als Futtertextil eingesetzt. Ebenso werden Aluminiumbestandteile möglichst vermieden, jedoch nicht gänzlich ausgeschlossen.
Neben der hausinternen Musterung muss jedes Produkt weitere Gebrauchstests zur praktischen Anwendbarkeit bestehen. Erfüllt ein Produkt alle gesetzten Anforderungen, erfolgt die Entscheidung unter kaufmännischen Gesichtspunkten. Erfüllt es nur einen Teil der ökologischen Ansprüche, wird zwischen Umwelt- und Kundennutzen abgewogen. Im Anschluss daran wird mit den Lieferanten oft nach weiteren Möglichkeiten gesucht, das Produkt umweltgerechter und preisgünstiger zu gestalten. Um die Qualität auch nach der Musterung zu gewährleisten, gilt ein Artikelpass für alle Lieferanten als rechtsverbindlich. Darin werden zum Beispiel Herkunft der Rohstoffe, Produktionsverfahren und Entsorgungsmöglichkeiten abgefragt.

Kommunikation

Das wichtigste Kommunikationsinstrument des Versandhauses ist der zweimal jährlich erscheinende Hauptkatalog. Er wird allen registrierten Kunden per Post zugeschickt. Zwischen den Hauptkatalogen verkürzen kleinere Zusatzkataloge und Prospekte mit Sonderangeboten den halbjährlichen Rhythmus. Die Werbung neuer Kunden durch Kunden wird, wie bei den meisten Versandhäusern, mit Gratisprodukten gefördert.

Der Katalog „Herbst/Winter 2000“ wurde auf dem Deutschen Versandhandelskongress mit dem „Consumer Preis in Gold“ ausgezeichnet. Die Auszeichnung erfolgt nach umfangreichen Kriterien zu Aufmachung, Design und inhaltlicher Transparenz der Kataloge. Der Waschbär-Katalog entspricht der üblichen Darstellungsweise mit Farbaufnahmen, stichwortartigen Produktinformationen, Preisen und „Preis-Tipps“. Er beginnt mit der persönlichen Ansprache des Kunden durch den Geschäftsführer Pröstler unter Hinweis auf dessen frühere Tätigkeit im Ökoinstitut. Zwischendurch wird in kurzen allgemeinen Absätzen zu Themen wie „natürlich Wohlfühlen“ werbend Stellung bezogen. Einige Artikel sind mit dem Logo „Mein Lieblingsprodukt“ und der Unterschrift des Firmengründers ausgezeichnet. Der Katalog enthält dagegen nur selten Hinweise auf unabhängig vergebene Öko-Label. Lediglich das FSC-Label für Holzprodukte wird mehrfach genutzt.

Dafür findet sich eine detaillierte Darstellung der oben erläuterten Auswahlkriterien am Ende des Katalogs im optisch abgesetzten Beiheft „Umweltforum“. Neben den Öko-Kriterien informiert „Umweltforum“ über sozialökologische Projekte, die Waschbär fördert und zu deren Unterstützung der Versand auch die Kunden aufruft. Das Umweltforum lesen 90 Prozent der Waschbär-Kunden. Dort angebotene Mitmachmöglichkeiten werden, laut Waschbär, rege in Anspruch genommen. Zum Beispiel bittet der Versand um Anregungen für neue Produkte, führt Verlosungen durch oder kündigt Aktionen wie die „Gegenstrom-Kampagne“ an.

In der „Gegenstrom Kampagne“ wurde der Regierung die „Wette“ angeboten, dass Waschbär-Kunden in solchem Umfang Strom einsparen oder auf regenerativ erzeugten Strom umsteigen, dass ein Atomkraftwerk abgeschaltet werden könne. Hierzu wurden an Kunden „E-Pakete“ verteilt. Die E-Pakete enthielten:

- *Checkliste* zur systematischen Prüfung von Stromsparmöglichkeiten im eigenen Haushalt
- *Produktangebote zum Stromsparen* wie Zeitschaltuhren und Sparlampen
- *Lieferverträge* von zwei alternativen Stromanbietern
- *Leo Pröstels 10 beste Stromspartipps* als Kurzinformation
- *Kettengrußkarten* zur Akquisition weiterer Unterstützer der Kampagne beziehungsweise weiterer Kunden
- *Aufforderungskarte* an die Bundesregierung zum *„Abschalten“* mit Unterschrift und Adresse

Die Kunden wurden gebeten, ihren Beitrag zum Stromsparen oder Umschalten in Kilowattstunden auf der Checkliste zu notieren und diese mit der Kettengrußkarte und der Aufforderungskarte an den Versand zurückzuschicken, damit die gesamte eingesparte Strommenge der Regierung nebst Unterschriften mitgeteilt werden könne und um weitere E-Pakete versenden zu können. Im „Umweltforum“ des darauffolgenden Katalogs veröffentlichte der Versand die Antwort aus dem Bundeskanzleramt. Die Kampagne wurde seitens der Regierung begrüßt, dem Abschalten eines Atomkraftwerks jedoch aus verfassungsrechtlichen Gründen nicht stattgegeben.

Neben dem Katalog werden unterschiedliche Medien (Fach- Publikums-, Frauen-, Umwelt- und Tagespresse) gezielt angesprochen. Materialien über Jubiläen, Produktneuheiten, Sonderaktionen oder zur Geschäftsentwicklung ergänzen die Ansprache. Außerdem gewinnt die Website des Versands an Bedeutung. Wie diese aufgebaut ist, erkunden Sie bitte selbst unter www.waschbaer.de.

Fragen zur Fallstudie

1. Sie erhalten als Manager bei Waschbär den Auftrag von Leo Pröstel, eine zusätzliche Geschäftseinheit für umweltfreundliche Möbel aufzubauen.
   a. Inwiefern betrifft das Konsumentenverhalten ihre Aufgabe und wie gehen sie darauf ein?
   b. Worauf ist bei der Gestaltung des strategischen Marketingprozesses zu achten?
   c. Auf welche bestehenden Instrumente (Marketing-Mix) können Sie zurückgreifen und welche diesbezüglichen Entscheidungen sind bei Ihrer Aufgabe zu treffen?
2. Warum, denken Sie, bewirbt Waschbär nicht einzelne Produkte mit dem Blauen Umweltengel?

Literaturverzeichnis

Aaker, D. A. & G. Day (1982): Consumerism: Search for the Consumer Interest, fourth edition, New York.

Abell, D. F. (1980): Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning, Englewood Cliffs - New Jersey.

Akerlof, G. A. (1970): The Market for „Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism, in The Quarterly Journal of Economics, 488 – 500.

Ansoff, H. I. (1966): Management Strategie, München.

Antes, R. (1997) Ökologisch verträgliche Produktpolitik. In: T. Hehner & W. Knell (Hrsg): Grüne Produkte – schwarze Zahlen: Markterfolge mit Ökologie. Rowohlt, Reinbek, 183-220.

Avenarius, H. (1995): Public Relations: Die Grundformen der gesellschaftlichen Kommunikation, Darmstadt.

Balderjahn, I. (1986): Das umweltbewusste Konsumentenverhalten, Berlin.

Balderjahn, I. (1996): Dialogchancen im ökologischen Marketing, in: Ursula Hansen (Hrsg.): Marketing im gesellschaftlichen Dialog, Frankfurt am Main/New York, 311 – 328.

Baskin, G. W. & C. E. Aronoff (1988): Public Relations: The Profession and the Practice, Dubuque.

Becker G. (1983) A Theory of Competition Among Pressure Groups for Political Influence. Quarterly Journal of Economics, Vol. 68, No. 3, 371 – 399.

Becker J. (1998) Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements. Vahlen, München.

Bick, H. (1998): Grundzüge der Ökologie, 3. Auflage, Stuttgart.

BMU & UBA (Bundesumweltministerium & Umweltbundesamt (Hrsg.) (1995): Handbuch Umweltcontrolling, Vahlen, München.

BMU (Bundesministerium für Umwelt, Hrsg.) (1998): Umweltbewusstsein in Deutschland 1998: Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage, Berlin.

BMU (Bundesministerium für Umwelt, Hrsg.) (2000): Umweltbewusstsein in Deutschland 2000: Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage, Berlin.

Bodenstein, G. & A. Spiller (1995): Das Informationsdilemma der umweltorientierten Kommunikationspolitik, in: W. G. Faix et al. (Hg.): Innovation zwischen Ökonomie und Ökologie, Landesberg/Lech, 192 – 230.

Bonfadelli, H. (2000): Popularisierung oder Frühwarnung: Gentechnik in den Medien, in: Bulletin ETH Zürich Nr. 277, 14 – 17 und 32 – 35.

Braun, W. & G. Schreyögg (1989): Macht und Argumentation: Zu den wissenschaftstheoretischen Grundlagen des Machtbegriffs und zu seiner Verwendung in der Betriebswirtschaftlehre, in: Reber (Hrsg.): Macht in Organisationen, 19 – 35.

Bruhn, M. (1999): Relationship-Marketing: Neustrukturierung der klassischen Marketinginstrumente durch eine Orientierung an Kundenbeziehungen, in: R. Grünig (Hrsg.): Strategisches Management und Marketing: Festschrift für Prof. Dr. Richard Kühn zum 60. Geburtstag, Bern et al., 189 – 218.

BUND & Misereor (Hrsg.) (1996): Zukunftsfähiges Deutschland. Ein Beitrag zu einer global nachhaltigen Entwicklung. Studie des Wuppertaler Instituts für Klima, Umwelt, Energie, Basel/Boston/Berlin.

Clausen, J. & K. Fichter (1995): Umweltbericht – Umwelterklärung: Praxis glaubwürdiger Kommunikaiton von Unternehmen, München.

Crozier, M. & E. Friedberg (1979): Macht und Organisation : Die Zwänge kollektiven Handelns (französische Originalausgabe 1977), Königstein im Taunus.

Diekmann, J. & F. Preisendörfer (1992): Persönliches Umweltverhalten, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 44. Jg., Heft 2, 226 – 251.

Dieren, W. van (Hrsg.) (!995): Mit der Natur rechnen. Der neue Club-of-Rome-Bericht: Vom Bruttosozialprodukt zum Ökosozialprodukt, Basel u.a.

Dlugos, G. (1981) Von der Betriebswirtschaftspolitik zur betriebswirtschaftlich-politologischen Unternehmungspolitik, in: M. Geist & R. Köhler (Hrsg) Die Führung des Betriebes. Poeschel, Stuttgart, 53 – 70.

Donaldson, T. & L. E. Preston (1995): The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications, in: Academy of Management Review, Vol. 20, No.1, 65 – 91.

Dröge, R. (1997): Werthaltungen und ökologierelevantes Kaufverhalten, Wiesbaden.

Dyllick, T. (1998): Management der Umweltbeziehungen, Wiesbaden.

Dyllick, T. & F. Belz & U. Schneidewind (1997): Ökologie und Wettbewerbsfähigkeit, München et al.

Ecolog-Institut (1999): Wegweiser durch soziale Milieus und Lebensstile für Umweltbildung und Umweltberatung, Hannover.

Eichhorn, W. (1996): Agenda-Setting-Prozesse: Eine theoretische analyse individueller und gesellschaftlicher Themenstrukturierung (Kommunikationswissenschaftliche Studien Band 16), München.

Fichter, K. & T. Loew & E. Seidel (1997): Betriebliche Umweltkostenrechnung: Methoden und praxisgerechte Weiterentwicklung, Berlin.

Fichter, K. (1998): Umweltkommunikation und Wettbewerbsfähigkeit: Wettbewerbstheorien im Lichte empirischer Ergebnisse zur Umweltberichterstattung von Unternehmen (Theorie der Unternehmung Band 7), Marburg.

Fischer, H. & C. Wucherer & B. Wagner & C. Burschel (1997): Umweltkostenmanagement: Kosten senken durch praxiserprobtes Umweltcontrolling, München.

Fleig, J. (1997) Neue Produktkonzepte in der Kreislaufwirtschaft: Zur Nutzungsintensivierung und Lebensdauerverlängerung von Produkten, Umweltwirtschaftsforum Dezember, 11 – 17.

French, J. & B. Raven (1959): The Bases of Social Power, in Cartwright, D. et al:: Studies in Social Power, Michigan (Institute for Social Research).

Fussler, C. (1999) Die Öko-Innovation: Wie Unternehmen profitabel und umweltfreundlich sein können, Stuttgart.

Gälweiler, A. (1990): Strategische Unternehmensführung, Frankfurt am Main/New York.

Gierl, H. & S. Stumpp (1999): Der Einfluß von Kontrollüberzeugungen und globalen Einstellungen auf das umweltbewusste Konsumentenverhalten, in: Marketing ZFP, Nr. 2/99, 121 – 129.

Göbel, E. (1995): Der Stakeholderansatz im Dienste der strategischen Früherkennung, in: Zeitschrift für Planung Nr. 6/95, 55 – 67.

Haan, G. de & Kuckartz U. (1996): Umweltbewusstsein: Denken und Handeln in Umweltkrisen, Opladen.

Hallay, H. & R. Pfriem (1992) Öko-Controlling, Frankfurt am Main.

Hansen, U. & B. Stauss (1995) Marketing als marktorientierte Unternehmenspolitik oder als deren integrativer Bestandteil? In: U. Hansen (Hrsg.): Verbraucher- und Umweltorientiertes Marketing: Spurensuche einer dialogischen Marketingethik, Stuttgart, 10 – 21.

Hansen, U. & K. Jeschke (1995) Nachkaufmarketing – Ein neuer Trend im Konsumgütermarketing, in: U. Hansen (Hrsg.): Verbraucher- und Umweltorientiertes Marketing: Spurensuche einer dialogischen Marketingethik, Stuttgart, 254 – 271.

Hansen, U. & S. Kull (1995): Öko-Label als umweltbezogenes Informationsinstrument: Begründungszusammenhänge und Interessen, in: U. Hansen (Hg.): Verbraucher- und Umwelt- orientiertes Marketing: Spurensuche einer dialogischen Marketingethik, Stuttgart, 405 - 421 (Erstveröffentlichung 1994).

Hansen, U. & T. Hennig (1995) Der Co-Produzenten-Ansatz im Konsumgütermarketing: Darstellung und Implikationen einer Neuformulierung der Konsumentenrolle, in: U. Hansen (Hrsg): Verbraucher- und Umweltorientiertes Marketing: Spurensuche einer dialogischen Marketingethik, Stuttgart, 309 – 330.

Hansen, U. & U. Niedergesäß & B. Rettberg & I. Schoenheit (1995): Unternehmensdialoge als besondere Verfahren im Rahmen des Interessenausgleichs zwischen Unternehmen und Gesellschaft, , in: U. Hansen (Hrsg): Verbraucher- und Umweltorientiertes Marketing: Spurensuche einer dialogischen Marketingethik, Stuttgart, 109 – 125.

Hartmann, H. & R. Haubl (1996): Freizeit in der Erlebnisgesellschaft: Amüsement zwischen Selbstverwirklichung und Kommerz, Opladen.

Hecker, S. (1997): Kommunikation in ökologischen Unternehmenskrisen: Der Fall Shell und Brent Spar, Wiesbaden.

Heijungs R & J. Guinée & G. Huppes, R. Lankreijer & Udo de Haes & A. Sleeswijk (1992) Environmental Life Cycle Assessment of Products: Guide and Backgrounds. CML, Leiden.

Henning-Thurau, T. (1999): Steigert die Vermittlung von Konsum-Kompetenz den Erfolg des Beziehungsmarketing? Das Beispiel Consumer Electronics, in: Die Unternehmung, Nr. 1/99, 21 – 38.

Hess natur (Hrsg.) (1998): Vision: Gemeinsam die Herausforderung annehmen, Butzbach.

Hill, W. (1985): Betriebswirtschaftslehre als Managementlehre, in: Wunderer (Hrsg.) Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre, Stuttgart, 111 – 146.

Hill, W. (1991): Basisperspektiven der Managementforschung, in: Die Unternehmung, Nr. 1/91, 2 – 15.

Hill, W. (1993) Unternehmenspolitik, in: W. Wittmann (Hrsg) Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Teilband 5, Stuttgart, 4366 – 4379.

Homburg C & B. Garbe (1996) Industrielle Dienstleistungen – lukrativ aber schwer zu meistern. Harvard Business Manager, Nr. 1/96, 68 – 75.

Hopfenbeck W. & C. Jasch (1995) Öko-Design: Umweltorientierte Produktpolitik, Landsberg/Lech.

Huber, J. (1998): Die Konsistenz-Strategie, in Politische Ökologie, Sonderheft 11, 26 – 29.

Janisch M. (1992) Das strategische Anspruchsgruppenmanagement, Bamberg.

Jones, T. (1995): Instrumental Stakeholder Theory: Academy of Management Review 20/2, 404 – 437.

Kahlenborn, W. (1997): Stimmen für die Natur: „Grüne" Aktionärsvereinigungen setzen sich für die Ökologisierung der Wirtschaft ein, in: Politische Ökologie Sept/Okt 97, 65 – 66.

Kirchgeorg, M. (1998): Unternehmensstrategische Gestaltungsprobleme von Stoffkreisläufen, Wiesbaden.

Knaus, A. & O. Renn (1998): Den Gipfel vor Augen: Unterwegs in eine nachhaltige Zukunft, Marburg.

Kotler, P. & F. Bliemel (1999): Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung; 9. Auflage, Stuttgart.

Kotler, P. (1986): Megamarketing, in: Harvard Manager 3/86, 32 – 39.

Kreikebaum, H. (1993): Strategische Unternehmensplanung, 5. Auflage, Kohlhammer, Stuttgart et al.

Kroeber-Riel, W. & P. Weinberg (1996): Konsumentenverhalten, 6. Auflage, München.

Kuckartz, U. (1998): Umweltbewusstsein und Umweltverhalten, Berlin et al.0.

Lantermann, E. D. (1999): Zur Polytelie umweltschonenden Handelns, in: V. Linneweber & E. Kals (Hrsg.): Umweltgerechtes Handeln: Barrieren und Brücken, 7- 20.

Lerch, A. & H. G. Nutzinger (1995): Perspektiven einer nachhaltigen Wirtschaftsweise, in: Sparkasse 7/95, 294-299.

Lichtl, M. (1999): Ecotainment: Der neue Weg im Umweltmarketing, Wien.

Liebl, F. (1997): Zur Karriere des Stakeholder-Konzeptes, in: t&m 2/97, 16 – 19.

Matten, D. (1998): Management ökologischer Unternehmensrisiken: Zur Umsetzung von Sustainable Development in der reflexiven Moderne, Stuttgart.

McCombs, M. & D. Shaw (1972): The Agenda-Setting: Functions of Mass Media, in: Public Opinion, Quarterly, Vol. 36.

Meffert H. (1998) Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Wiesbaden.

Meffert, H. & M. Kirchgeorg (1998): Marktorientiertes Umweltmanagement: Konzeption – Strategien - Implementierung mit Praxisfällen, 3. Auflage, Stuttgart.

Mintzberg, H. & B. Ahlstrand & J. Lampel (1999): Strategy Safari: Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements, Wien/Frankfurt am Main.

Mitchell, W. & M. Munger (1991): Economic Models of Interest Groups, in: American Economic Review Vol. 35, 512 - 546.

Monhemius, K. (1992): Umweltbewußtes Kaufverhalten von Konsumenten: ein Beitrag zur Operationalisierung, Erklärung und Typologie des Verhaltens in der Kaufsituation, Frankfurt.

Nader, R. (1979): Moderner Konsumentenschutz – Trends – Ideen – Postulate, in: Brun R. (Hrsg.): Der neue Konsument: Der Abschied von der Verschwendung – Die Wiederentdeckung des täglichen Bedarfs, Frankfurt am Main, 17- 30.

Näsi, J. (1995): What is Stakeholder Thinking? A Snapshot of a Social Theory of the Firm, in: J. Näsi (Hrsg.): Understanding Stakeholder Thinking, Jyväskylä, 19 – 32.

Nisius, S. & U. Scholl (1998): Umweltentlastungen durch Produkt-Ökobilanzen? In: K. Fichter & J. Clausen (Hrsg.) Schritte zum nachhaltigen Unternehmen: Zukunftsweisende Praxiskonzepte des Umweltmanagements. Springer, Berlin, 169-182.

Nowotny, H. (2000): Keine Angst vor der Agora: Wissenschaft und Gesellschaft – eine neue Beziehung, in: Bulletin ETH Zürich Nr. 277, 8 – 12.

Nutzinger, H. & V. Radke (1995): Das Konzept der nachhaltigen Wirtschaftsweise: Historische, theoretische und politische Aspekte, in: H. G. Nutzinger(Hrsg.): Nachhaltige Wirtschaftsweise und Energieversorgung: Konzepte, Bedingungen, Ansatzpunkte, Marburg 1995, 13 – 52.

Opaschowski, H. (1997): Deutschland 2010: Wie wir morgen leben – Voraussagen der Wissenschaft zur Zukunft unserer Gesellschaft, Hamburg.

Packard, V. (1966): Die große Verschwendung, 3. Auflage Düsseldorf/Wien (amerikanisches Original: The Waste Makers 1960).

Pepels, W. (1996): Kommunikations-Management: Marketing-Kommunikation vom Briefing bis zur Realisation, 2. Auflage, Stuttgart.

Petersen, H. & S. Schaltegger (2000): Gütermarktorientiertes Umweltmanagement, in: S. Schaltegger (Hrsg.): Wirtschaftswissenschaften, Reihe Studium der Umweltwissenschaften (Hrsg. E. Brandt), Berlin et al., 169 – 196.

Pfeffer, J. (1992) Managing With Power: Politics and Influence in Organizations. Harvard Business School Press, Boston.

Pflaum, D. & R. Linxweiler (1998): Public Relations der Unternehmung, Landsberg/Lech.

Pfriem, R. & C. Schwarzer (1996): Ökologiebezogenes organisationales Lernen, in uwf September 96, 10 – 16.

Pfriem, R. (1995): Unternehmensführung in sozialökologischen Perspektiven, (Theorie der Unternehmung Band 1) Marburg.

Pine, J.& J. Gilmore (1999): Willkommen in der Erlebnisökonomie, in: Harvard Business Manager 1/99, 56 – 64.

Pohl C. & M. Ros & B. Waldeck & F. Dinkel (1996) Imprecision and Uncertainty in LCA. In: Schaltegger S. (Ed) Life Cycle Assessment Quo Vadis? Birkhäuser, Basel.

Porter, M. (1999a): Wettbewerbsstrategien (Competetive Strategy): Methoden zur Analyse von Branchen und konkurrenten, 10. Auflage, Frankfurt am Main/New York.

Porter, M. (1999b): Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage): Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 5. Auflage, Frankfurt am Main/New York.

Preuss, S. (1991): Umweltkatastrophe Mensch: Über unsere Grenzen und Möglichkeiten, ökologisch bewusst zu handeln, Heidelberg.

Probst, G. (1992): Vernetztes Denken für komplexe strategische Probleme, in: Königswieser & Lutz (Hrsg.): Das systemisch evolutionäre Management, 2. Auflage, Wien, 22 – 40.

Reisch, L. (1998): Abschied vom „immer mehr“, in: Politische Ökologie Sonderheft 11, 43 – 47.

Renn, O. (1995): Ökologisch denken – sozial handeln: Die Realisierbarkeit einer nachhaltigen Entwicklung und die Rolle der Kultur- und Sozialwissenschaften Arbeitsbericht Nr. 45 der Akademie für Technikfolgeabschätzung in Baden Württemberg, Stuttgart.

Renn, O. & T. Webler (1994): Konfliktbewältigung durch Kooperation in der Umweltpolitik: Theoretische Grundlagen und Handlungsvorschläge, in: oikos (Hrsg.): Kooperationen für die Umwelt: Im Dialog zum Handeln, Chur/Zürich, 11 – 52.

Rubik, F. & V. Teichert (1997): Ökologische Produktpolitik, Stuttgart.

Schaltegger S. & R. Burrittt (2000): Contemporary Environmental Accounting, London.

Schaltegger, S. & A. Sturm (1990): Ökologische Rationalität, in: Die Unternehmung, 4/90, 273 – 290.

Schaltegger, S. & A. Sturm (1994): Ökologieorientierte Entscheidungen im Unternehmen, 2. Auflage Haupt, Bern.

Schaltegger, S. & A. Sturm (1995): Öko-Effizienz durch Öko-Controlling, Stuttgart/Zürich.

Schaltegger, S. & F. Figge (1999): Finanzmärkte: Treiber oder Bremser des betrieblichen Umweltmanagements? In: E. Seidel (Hrsg.): Betriebliches Umweltmanagement im 21. Jahrhundert: Aspekte, Aufgaben, Perspektiven, Berlin et al., 287 – 299.

Schaltegger, S. & F. Figge, F. (1997): Umwelt und Shareholder Value, WWZ/Bank Sarasin Studie Nr. 54, Basel.

Schaltegger, S. & K. Müller & H. Hindrichsen (1996) Corporate Environmental Accounting. John Wiley & Sons, Chichester/New York/Tokyo.

Schaltegger, S. (1997) Economics of Life Cycle Assessment: Inefficiency of the Present Approach. Business Strategy and the Environment, Vol. 6, No. 1, 1 – 8.

Schaltegger, S. (1999): Bildung und Durchsetzung von Interessen zwischen Stakeholder der Unternehmung: Eine politisch-ökonomische Perspektive, in Die Unternehmung, Nr. 1/99, 3 – 20.

Schaltegger, S. (Hrsg.) (1996): Life Cycle Assessement (LCA) – Quo vadis, Basel et al.

Scherhorn, G. (1995): Der Zusatznutzen – Sinnbild des Mehrkonsums, in: D. Steffen (Hg.): Welche Dinge braucht der Mensch?

Schmidt-Bleek, F. (1996): Wieviel Umwelt braucht der Mensch) MIPS – das Mass für ökologisches Wirtschaften, Berlin et al.

Schneidewind, U. (1998): Die Unternehmung als strukturpolitischer Akteur, Marburg.

Schulz, E. & W. Schulz (1993): Umweltcontrolling in der Praxis: Ein Ratgeber für Betriebe, München.

Schulze, G. (1996b): Erlebnisse vom laufenden Band, in: Absatzwirtschaft 6/96, 38 – 41.

Schulze, G. 1996: Die Erlebnisgesellschaft: Kultursoziologie der Gegenwart. 6. Auflage, Frankfurt am Main/New York.

Spiller, A. (1996): Ökologieorientierte Produktpolitik: Forschung, Medienberichte und Marktsignale, (Theorie der Unternehmung Band 3) Marburg.

Spiller, A. (1999): Umweltbezogenes Wissen der Verbraucher: Ergebnisse einer empirischen Studie und Schlussfolgerungen für das Marketing, Diskussionsbeiträge des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Gerhard-Mercator-Universität Duisburg.

Staehle, W. (1994): Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 7. Auflage, München.

Stahel, W. (1997): Umweltverträgliche Produktkonzepte, in: uwf Dez./97, 4-10.

Steger, U. 1988: Umweltmanagement, Wiesbaden.

Steinmann, H. & G. Schreyögg (1997): Management: Grundlagen der Unternehmensführung, 4. Auflage, Wiesbaden.

Tietzel, M. & M. Weber (1991): Von Betrügern, Blendern und Opportunisten – Eine ökonomische Analyse, in Zeitschrift für Wirtschaftspolitik, Nr. 2/91.

Trommsdorff, V. (1998): Konsumentenverhalten, 3. Auflage, Kohlhammer, Stuttgart et al

Villinger, A. & R. Wüstenhagen & A. Meyer (2000): Jenseits der Öko-Nische, Basel et al.

Weber, M. (1972, 1980): Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie, 5. Auflage, Tübingen

Weinberg, P. 1992: Erlebnismarketing, Vahlen, München.

Weizsäcker, E. U. von & A. Lovins & E. Lovins (1995). Faktor vier. Doppelter Wohlstand, halber Naturverbrauch, Darmstadt.

Westebbe, A. & D. Logan (1995): Corporate Citizenship: Unternehmen im gesellschaftlichen Dialog, Wiesbaden

Wimmer, F. (1998): Environmental Aspects of Consumer Behaviour in Germany, in: I. Balderjahn, et al: New Developments and Approaches in Consumer Behavior Research, Stuttgart, S. 238 – 253.

Wunderwald, J. (1979): Anmerkungen zum psychosozialen Aspekt des Konsums, in: R. Brun (Hrsg.): Der neue Konsument: Der Abschied von der Verschwendung – Die Wiederentdeckung des täglichen Bedarfs, Frankfurt am Main, 47- 52.

2006

Pinter, A. (2006): Corporate Volunteering in der Personalarbeit: ein strategischer Ansatz zur Kombination von Unternehmensinteresse und Gemeinwohl? Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Brix, K.; Bromma, B. & Jaenisch, J. (2006): Nachhaltiges Unternehmertum. Diskussion des Konzepts an Unternehmensbeispielen vom Bionier bis zum sustainable Entrepreneur. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Albrecht, P. (2006): Nachhaltigkeitsberichterstattung an Hochschulen. Diskussion möglicher Ansatzpunkte und ihrer Konsequenzen für die Praxis. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V. & Institut für Umweltkommunikation.

Fitschen, U. (2006): Umweltmanagement ausgewählter Großveranstaltungen – Effektiver Umweltschutz oder Greenwashing? Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Knolle, M. (2006): Implementierung von Sozialstandards in die Wertschöpfungskette von Bekleidungsunternehmen durch die Bildung von Kooperationen. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

2005

Hellmann, K. (2005): Formen des Biodiversitätsmanagements. Ein öffentlicher und ein unternehmerischer Ansatz im Vergleich. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Schaltegger, S. & Hasenmüller, P. (2005): Nachhaltiges Wirtschaften aus Sicht des "Business Case of Sustainability." Ergebnispapier zum Fachdialog des Bundesumweltministeriums (BMU) am 17. November 2005. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Wagner, M. (2005): An Estimation of the Total Benefit Value of the British Countryside for Recreational Activities. Discussion Paper. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

2004

Dubielzig, F.; Schaltegger, S. (2004): Methoden transdisziplinärer Forschung und Lehre. Ein zusammenfassender Überblick. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Herzig, C. (2004): Corporate Volunteering in Germany. Survey and Empirical Evidence. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Herzig, C. & Schaltegger, S. (2004): Nachhaltigkeit in der Unternehmensberichterstattung - Gründe, Probleme, Lösungsansätze. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Wagner, M. (2004): Firms, the Framework Convention on Climate Change & the EU Emissions Trading System. Corporate Energy Management Strategies to address Climate Change and GHG Emissions in the European Union. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Zöckler, J. (2004): Die Einführung des Emissionshandels in Deutschland. Eine polit-ökonomische Analyse unternehmerischer Interessenvertretung am Beispiel der Elektrizitätswirtschaft. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

2003

Burandt, S.; Döscher, K.; Fuisz, S.-K.; Helgenberger, S. & Maly L. (2003): Transdiziplinäre Fallstudien in Lüneburg. Beschreibung eines Entwicklungskonzepts hin zur Erweiterung des Curriculums an der Universität Lüneburg. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Frenzel, S. (2003): Operative Umsetzung der projektorientierten Kyoto-Mechanismen bei Kraftwerken. Erarbeitung eines Instruments. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Herzig, C.; Rheingans-Heintze, A.; Schaltegger, S. & Tischer, M. (2003): Auf dem Weg zu einem nachhaltigen Unternehmertum. Entwicklung eines integrierten Konzepts. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Herzig, C.; Rheingans-Heintze, A. & Schaltegger, S. unter Mitarbeit von Jeuthe, K. (2003): Nachhaltiges Wirtschaften im Handwerk. Stand der Praxis in Hamburg, Nordrhein-Westfalen und Thüringen. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Kim, K. (2003): Kriterien der interaktiven Unternehmenskommunikation im Internet. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Lühmann, B. (2003): Entwicklung eines Nachhaltigekeitskommunikationskonzepts für Unternehmen. Modellanwendung am Beispiel T-Mobile Deutschland GmbH. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Wagner, M. (2003): The Porter Hypothesis Revisited: A Literature Review of Theoretical Models and Empirical Tests. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

2002

Bilecen, E. & Kleiber, O. (2002): Erholung im Wald: Des einen Freund des anderen Leid. Kosten für Waldeigentümer und deren Einflussfaktoren. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F. (2002): Stakeholder und Unternehmensrisiko. Eine stakeholderbasierte Herleitung des Unternehmensrisikos. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F. (2002): Stakeholder Value Matrix. Die Verbindung zwischen Shareholder Value und Stakeholder Value. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F. & Hahn, T. (2002): Environmental Shareholder Value Matrix. Konzeption, Anwendung und Berechnung. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F. & Hahn, T. (2002): Sustainable Value Added. Measuring Corporate Sustainable Performance beyond Eco-Efficiency. 2nd, revised edition. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Hellmann, K. (2002): Ermittlung von Präferenzen verschiedener Anspruchsgruppen für die Landschaft in einem Naturschutzgebiet. Anwendung einer Conjoint-Analyse am Fallbeispiel der Lüneburger Heide. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Kim, K. (2002): Methoden zur Evaluation der Nachhaltigkeit von Unternehmen. Kategorisierung und Analyse ihrer Stakeholderorientierung. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Petersen, H. (2002): Sustainable Champions. Positionierung von Marktführern im Umweltbereich. Eine empirische Untersuchung. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

BMU & BDI (Hrsg.); Schaltegger, S.; Herzig, C.; Kleiber, O. & Müller, J. (2002): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Konzepte und Instrumente zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

German Federal Ministry for the Environment and Federation of German Industries (Eds.); Schaltegger, S.; Herzig, C.; Kleiber, O. & Müller, J. (2002): Sustainability Management in Business Enterprises. Concepts and Instruments for Sustainable Development. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Trautwein, S. (2002): Chancen und Probleme des betriebsinternen CO_2-Zertifikatehandels - am Beispiel des Otto Versand, Hamburg. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Wagner, M. (2002): Empirical identification of corporate environmental strategies. Their determinants and effects for firms in the United Kingdom and Germany. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Wagner, M. & Schaltegger, S. (2002): Umweltmanagement in deutschen Unternehmen - der aktuelle Stand der Praxis. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

2001

Burritt, R.L. & Schaltegger, S. (2001): Eco-Efficiency in Corporate Budgeting. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Deegen, T. (2001): Ansatzpunkte zur Integration von Umweltaspekten in die „Balanced Scorecard“. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F. (2001): Biodiversität richtig managen - Effizientes Portfoliomanagement als effektiver Artenschutz. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F. (2001): Wertschaffendes Umweltmanagement. Keine Nachhaltigkeit ohne ökonomischen Erfolg. Kein ökonomischer Erfolg ohne Nachhaltigkeit. Frankfurt: Fachverlag Moderne Wirtschaft in Zusammenarbeit mit PriceWaterhouseCoopers und dem Centre for Sustainability Management (CSM) e.V.

Figge, F. (2001): Environmental Value Added – ein neuer Ansatz zur Messung der Öko-Effizienz. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F.; Hahn, T.; Schaltegger, S. & Wagner, M. (2001): Sustainability Balanced Scorecard. Wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement mit der Balanced Scorecard. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Hahn, T. & Wagner, M. (2001): Sustainability Balanced Scorecard. Von der Theorie zur Umsetzung. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Hroch, N. & Schaltegger, S. (2001): Wie gut berücksichtigen Umwelterklärungen und -berichte zentrale umweltpolitische Themen? Vergleichende Untersuchung am Beispiel von Angaben über CO_2-Emissionen und Energieverbrauch für 1995/96 und 1998/99. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Petersen, H. (2001): Gewinner der Nachhaltigkeit. Sustainable Champions. Ansätze zur Analyse von Marktführern im Umweltbereich. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Schaltegger, S.; Hahn, T. & Burritt, R.L. (2001): EMA – Links. Government, Management and Stakeholders (UN-Workbook 2). Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Schaltegger, S. & Petersen, H. (2001): Ecopreneurship – Konzept und Typologie. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Schaltegger, S. & Synnestvedt, T. (2001): The Forgotten Link Between „Green" and Economic Success. Environmental Management as the Crucial Trigger between Environmental and Economic Performance. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Wagner, M. (2001): A review of empirical studies concerning the relationship between environmental and economic performance. What does the evidence tell us? 2nd, revised edition. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

2000

Figge, F. & Schaltegger, S. (2000): Was ist „Stakeholder Value"? Vom Schlagwort zur Messung. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V. und Bank Pictet in Zusammenarbeit mit UNEP.

Figge, F. & Schaltegger, S. (2000): What is "Stakeholder Value"? Developing a catchphrase into a benchmarking tool. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V. and Bank Pictet in association with UNEP.

Figge, F. & Schaltegger, S. (2000): Qu'est-ce que la «Stakeholder Value»? Du mot-clé à sa quantification. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V. et Banque Pictet en association avec UNEP.

Schaltegger, S.; Hahn, T. & Burritt, R.L. (2000): Environmental Management Accounting – Overview and Main Approaches. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.