

Konzeptionelle Grundlagen des Nachhaltigkeits-Marketing

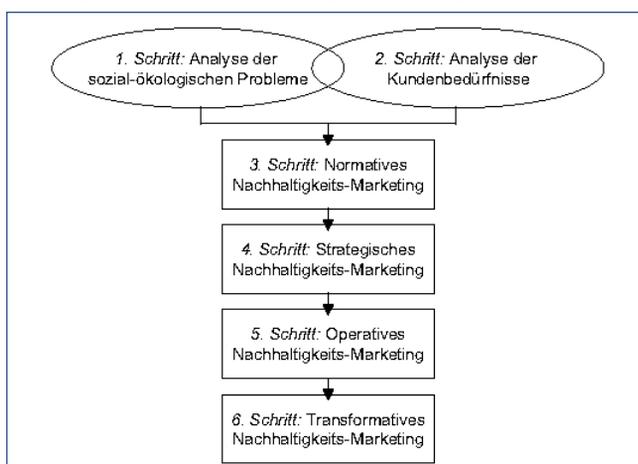
Wachsen mit Werten

Marketing für nachhaltige Produkte kommuniziert den sozialen und ökologischen Mehrwert für Konsumenten. Wird es vom Unternehmen ernst genommen, trägt es zur Erhöhung des Marktanteils nachhaltiger Produkte, zur Schonung der Natur und zu mehr Lebensqualität bei.

Von Frank-Martin Belz

Am Beginn des 21. Jahrhunderts sehen sich viele Unternehmen mit stagnierenden und teilweise rückläufigen Märkten konfrontiert. In solchen Branchensituationen lassen sich Wachstum und Marktanteile nur auf Kosten von anderen Unternehmen erzielen. Daher herrscht in vielen Branchen ein ausgeprägter Substitutions- und Verdrängungswettbewerb, der durch Preiskämpfe gekennzeichnet ist. Einen Ausweg aus diesem Dilemma weist das Nachhaltigkeits-Marketing, welches sozialen und ökologischen Mehrwert für den Kunden schafft und Wachsen mit Werten für Unternehmen ermöglicht. In dem vorliegenden Artikel werden die konzeptionellen Grundlagen des Nachhaltigkeits-Marketing erläutert und anhand von Praxisbeispielen illustriert. Die Gestaltung eines Nachhaltigkeits-Marketing zeichnet sich durch den bewussten und konsequenten Einbezug ökologischer und sozialer Kriterien in der gesamten Konzeption aus, wobei man aus entscheidungsorientierter Sicht sechs Schritte unterscheiden kann (vgl. Abb. 1, Belz 2005).

Abbildung 1: Konzeption des Nachhaltigkeits-Marketing Quelle: Belz 2005



Immanentes Spannungsfeld

Die ersten beiden Schritte sind auf der Analyse- und Informationsebene anzusiedeln. Dabei geht es einerseits um die Analyse der ökologischen Belastungen und der sozialen Probleme der Produkte entlang des gesamten Lebenszyklus und andererseits um die Analyse der Kundenbedürfnisse. Dies ist das immanente Spannungsfeld, welches dem Nachhaltigkeits-Marketing zugrunde liegt und nicht statisch, sondern dynamisch ist. So kann sich die Einschätzung der sozialen und ökologischen Probleme im Laufe der Zeit grundlegend ändern. Sie hängt von mehreren Faktoren wie dem naturwissenschaftlichen Erkenntnisstand, der öffentlichen und politischen Wahrnehmung sowie technologischen Innovationen ab. In der aktuellen Diskussion lässt sich das an der (Neu-)Bewertung von Dieselfahrzeugen sehen, die zwar weniger Benzin verbrauchen und Kohlendioxid emittieren, dafür aber auch Rußpartikel ausstoßen. Kundenbedürfnisse wandeln sich ebenfalls. So haben die Trends zur Individualisierung und zum Hedonismus weitreichende Konsequenzen für die Vermarktung von sozial-ökologischen Produkten. Anstatt allgemein auf sozial-ökologische Probleme abzuheben, ist es wichtig, individuelle Nutzen- und Kostenvorteile herauszustellen, die mit derartigen Produkten einhergehen. Ein zentrales Ziel der ersten beiden Schritte ist die Identifikation der Schnittmenge zwischen sozial-ökologischen Problemlagen und Kundenbedürfnissen, die Gestaltungsspielräume für das Nachhaltigkeits-Marketing aufzeigen.

Gestaltungsebene

Die Schritte drei bis fünf charakterisieren die Gestaltungsebene und Umsetzungsebene des Nachhaltigkeits-Marketing. Eine wichtige normative Grundlage ist die Verankerung der ökologischen und gesellschaftlichen Verantwortung im Unternehmensleitbild. Nicht nur klein- und mittelständische Unternehmen, sondern auch Grossunternehmen sind dazu übergegangen, sich an der Nachhaltigkeit im umfassenden Sinn zu orientieren und entsprechende Leitbilder sowie Grundsätze auszuformulieren. Beispiele dafür sind BP, Electrolux, Henkel, Hopffisterei Stocker, Neumarkter Lammsbräu und Otto Versand. Sozial-ökologische Leitbilder und Grundsätze sind wichtige Signale nach innen und außen. Sie können im Zweifelsfall für das Management und die Mitarbeiter Orientierungen bieten. Gut gemeinte Leitbilder und Verhaltenskodices nützen wenig, wenn sie sich nicht in den Zielen der Unternehmung niederschlagen. Aus der Sicht der Nachhaltigkeit sind dabei nicht nur öko- →

nomische, sondern auch ökologische und soziale Ziele zu berücksichtigen, die von Entscheidungsträgern im Unternehmen und insbesondere im Marketing verantwortungsvoll zu integrieren sind. Die Ziele im Nachhaltigkeits-Marketing können qualitativer Art wie Förderung von erneuerbaren Energien oder quantitativer Art wie etwa 20 Prozent Sortimentsanteil an Bio-Produkten im Jahr 2010 sein. Diese sind auch in den Beurteilungs- und Entlohnungssystemen zu berücksichtigen, wie dies etwa bei dem zweitgrößten schweizer Ununternehmen Coop der Fall ist.

Auf der strategischen Ebene des Nachhaltigkeits-Marketing stellt sich die Frage, wie sozial-ökologische Produkte am Markt positioniert und welche Kundengruppen damit angesprochen werden. In einer Vielzahl von Märkten findet eine Polarisierung statt, das heißt, das mittlere Segment erodiert, während das untere Preissegment und das obere Qualitätssegment zunehmend an Bedeutung gewinnen. Eine nahe liegende Möglichkeit für Anbieter von sozial-ökologischen Produkten besteht darin, eine Nische im Qualitätssegment zu besetzen. Beispiele für diese Strategie sind Bio- und Reformläden.

Strategische Positionierung

Bio-Supermarktketten wie Whole Foods Market in Nordamerika oder Basic in Deutschland versuchen, sich jenseits von Nischen zu positionieren und ein breiteres Publikum im Qualitätssegment anzusprechen. Die Bio-Supermärkte von Whole Foods Market und Basic liegen an attraktiven Standorten, sind modern gestaltet, verfügen über eine große Verkaufsfläche und damit ein breites sowie tiefes Sortiment an biologischen und naturnahen (Lebensmittel-)Produkten. Sie richten sich an die Gruppen der sozial-ökologisch Aktiven und Aktivierbaren und wachsen mit Werten in gesättigten Märkten. Für kleine (Pionier-)Unternehmen mag es interessant sein, sich gezielt in einer Nische oder einem Teilsegment zu positionieren. Für mittelständische und große Unternehmen ist die Positionierung in der Nische jedoch keine strategische Option. Für sie kommt ein consequentes Mehrschichten-Marketing mit einem klaren Mehrmarken-Konzept in Frage. So führt etwa das größte schweizerische Handelsunternehmen Migros zwei ganz unterschiedliche Eigenmarken mit Erfolg in seinem Sortiment: M-Bio zielt auf das Premiumsegment ab und erfüllt die strengen Anforderungen des kontrollierten, zertifizierten biologischen Landbaus. M-Budget ist klar im Preissegment verankert, wird aber auch den sozial-ökologischen Mindestanforderungen der Migros gerecht, die über gesetzliche Bestimmungen hinausgehen.

Für Non-Governmental-Organisations(NGOs) ist es wichtig, nicht nur das Qualitätssegment, sondern auch das Preissegment im Auge zu behalten. Nicht zuletzt aufgrund des öffentlichen Drucks sah sich das Möbelhaus IKEA veranlasst, Nachhaltigkeit in der Beschaffung und Vorproduktion zu berücksichtigen. Ähnlich verhält es sich beim Textilhersteller H&M, der mittlerweile seine sozial-ökologische Verantwortung entlang der Textilkette wahrnimmt. Beide Unternehmen richten sich mit ihren Produk-

ten vor allem an die preissensible Käuferschaft. Dabei handelt es sich um die sozial-ökologisch Passiven, die kaum bereit sind, Nutzeneinbußen oder Kostenerhöhungen für sozial-ökologische Aspekte in Kauf zu nehmen. Durch die öffentlich eingeforderten Maßnahmen erhalten die Kunden von IKEA und H&M sozusagen einen sozial-ökologischen Mehrwert zum Nulltarif. Aus der Sicht der betroffenen Unternehmen geht es weniger um eine sozial-ökologische Profilierungsstrategie, sondern vielmehr um Reputationssicherung.

Umsetzung auf operativer Ebene

Ausgehend von den Nachhaltigkeits-Marketingstrategien erfolgt die Umsetzung auf der operativen Ebene. Dabei stehen nachhaltige Produkte im Mittelpunkt, die entlang des gesamten Lebenszyklus weniger ökologische Belastungen und soziale Probleme als herkömmliche Produkte verursachen und Kundenbedürfnisse besser als die Konkurrenz befriedigen. Neben der Energieeffizienz und der Verwendung von erneuerbaren Ressourcen wird zukünftig auch das Schließen der Stoffkreisläufe in Produktbereichen wie Massivbauhäusern, Automobilen und Elektrogeräten an Bedeutung gewinnen.

Werden sozial-ökologische Aktive oder Aktivierbare als Kundengruppen gezielt angesprochen, besteht ein gewisser Preispielraum. Soll dieser ausgeschöpft werden, ist es allerdings unerlässlich, dass die nachhaltigen Produkte einen für die Kunden wahrnehmbaren Mehrwert besitzen. Eine andere Möglichkeit besteht in Preisanpassungen durch consequentes Ausnutzen von Kostensenkungspotenzialen. So bietet etwa die „81 Fünf High-Tech und Holzbau AG“ energieeffiziente Häuser aus nachwachsenden Rohstoffen zu vergleichsweise günstigen Preisen an. Durch eine einfache, elegante Bauweise, die Verwendung von modulartigen, industriell gefertigten Holzelementen und eine enge Zusammenarbeit mit den Handwerkern sparen sie Kosten ein, die sie an die Kunden in Form eines günstigen Anschaffungspreises weitergeben können.

Eine zentrale Herausforderung in der Kommunikation von nachhaltigen Produkten ist die Transformation des Sozialnutzens in einen Individualnutzen. Eine Möglichkeit besteht darin, den sozialen und ökologischen Mehrwert geschickt mit herkömmlichen Qualitäts- und Leistungskriterien zu „Motivallianzen“ zu verknüpfen. Beispiele hierfür sind biologische Lebensmittel, die gesund und schmackhaft sind, oder Hybridautos, die neben Wirtschaftlichkeit auch einen bestimmten Lebensstil versprechen. In der Kommunikation gilt es, den schmalen Grad zwischen Animation und Information auszuloten, ohne die Glaubwürdigkeit aus der Sicht des Kunden zu verlieren. Eine Möglichkeit dazu ist der Einsatz von emotional-argumentativer Werbung, die neben dem Text vor allem emotionalisierende (Natur-)Bilder oder assoziative Wörter und Headlines verwendet, um beim Adressaten positive Gefühle hervorzurufen. Um die sozial-ökologischen Produkteigenschaften glaubhaft gegenüber dem Kunden zu vermitteln, ist der Einsatz von Öko- und Sozial-Labels sinnvoll, die von staatlichen oder dritten, unabhängigen Or-

ganisationen vergeben werden. Genießen derartige Labels Glaubwürdigkeit aus der Sicht des Konsumenten und sind sie allgemein bekannt, können sie positive Absatzwirkungen entfalten. Beispiele für Label sind EU-Bio-Label, MSC und FSC.

Sollen nicht nur die sozial-ökologisch Aktiven, sondern auch die Aktivierbaren und möglicherweise Passiven angesprochen werden, dann ist ein hoher Distributionsgrad der Produkte unabdingbar. Die beiden letzteren Kundengruppen sind kaum bereit, höhere Beschaffungskosten in Kauf zu nehmen. Daher sind nachhaltige Produkte nicht ausschließlich über kleinere Alternativläden, Direktvermarktung und Versandhandel zu vertreiben, sondern auch über konventionelle Läden und neue Vertriebsformen im Sinne eines Multi-Channel-Marketing. Ein weiterer Distributionsweg besteht in neuen Nachhaltigkeits-Zentren, die nachhaltige Produkte und Leistungen unter einem Dach anbieten.

Transformationsebene

Der sechste und letzte Schritt kennzeichnet die Transformationsebene. Innerhalb der gegebenen Rahmenbedingungen sind der Einführung und Vermarktung von nachhaltigen Produkten und Leistungen Grenzen gesetzt. Um die Voraussetzungen für die erfolgreiche Vermarktung von nachhaltigen Produkten jenseits von Nischen zu schaffen und die Schnittmenge zwischen Kundenbedürfnissen und Ökologie/Sozialem zu vergrößern, sind Veränderungen der öffentlichen und politischen Rahmenbedingungen notwendig. An diesen gesellschaftspolitischen Prozessen können sich Unternehmen und ihre Verbände im wohlverstandenen Eigeninteresse beteiligen und die Weiterentwicklung der freien Marktwirtschaft zu einer sozial-ökologischen Marktwirtschaft vorantreiben (Ulrich 1998). Exemplarische Beispiele für ein derart verstandenes transformatives Nachhaltigkeits-Marketing sind: öffentliche Befürwortung einer aufkommensneutralen ökologischen Steuerreform; Vereinbarung von freiwilligen Branchenvereinbarungen, die sich auf die Umwelt- und Sozialverträglichkeit von Produkten beziehen; Entwicklung und Unterstützung von Nachhaltigkeits-Labeln in Zusammenarbeit mit NGOs. Die Ziele des transformativen Nachhaltigkeits-Marketing bestehen darin, institutionelle Veränderungen in Gang zu bringen, die entweder positive Anreize für den Kauf und die Verwendung von sozial-ökologischen Produkten oder negative Anreize für den Kauf und die Verwendung von herkömmlichen Produkten setzen (Belz 2001).

Besonderheiten

Inwiefern unterscheidet sich der vorgestellte Ansatz des Nachhaltigkeits-Marketing vom herkömmlichen Marketing? Nachhaltigkeits-Marketing weist fünf Besonderheiten auf:

- Sozial-ökologische Problemlagen sind Ausgangspunkt des Nachhaltigkeits-Marketing. Im herkömmlichen Marketing hingegen werden die ökologischen Belastungen und sozia-

le Probleme von Produkten entlang des gesamten Lebenszyklus weitgehend vernachlässigt.

- Die Identifikation und Beurteilung der sozial-ökologischen Probleme ist keineswegs trivial und mit großen Unsicherheiten verbunden. Das hohe Maß an Unsicherheit und die Informationsasymmetrien zwischen Anbieter und Nachfrager sind weitere Kennzeichen des Nachhaltigkeits-Marketing. Daher sind Glaubwürdigkeit und Vertrauen sehr wichtig auf den Märkten für sozial-ökologische Produkte.
- Das Spannungsfeld zwischen sozial-ökologischen Problemlagen und Kundenbedürfnissen ist immanent für das Nachhaltigkeits-Marketing. Die Schnittmenge zwischen sozial-ökologischen Problemlösungen und Kundenbedürfnissen zeigt die Gestaltungsspielräume für das Nachhaltigkeits-Marketing auf.
- Nachhaltigkeits-Marketing orientiert sich explizit an Werten und Normen. Die Nachhaltigkeit ist eine Leitidee, die intra- und intergenerative Gerechtigkeit beinhaltet. Im Vergleich zum klassischen Marketing spielen im Nachhaltigkeits-Marketing neben rein ökonomischen Zielen wie Gewinn, Umsatz und Marktanteil auch soziale und ökologische Ziele eine wichtige Rolle.
- Innerhalb der gegebenen Rahmenbedingungen sind der erfolgreichen Vermarktung Grenzen gesetzt. Daher bedarf es einer Änderung der politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, woran sich Unternehmen im wohlverstandenen Eigeninteresse beteiligen können. Diese ordnungs- und gesellschaftspolitische Mitverantwortung ist ein integratives Element des Nachhaltigkeits-Marketing.

Literatur

- Belz, F.-M.: *Nachhaltigkeits-Marketing: Konzeptionelle Grundlagen und empirische Ergebnisse*. In: Belz, F.M.; Bilharz, M. (Hrsg.): *Nachhaltigkeits-Marketing in Theorie und Praxis*. Wiesbaden 2005, S. 19-39.
- Belz, F.-M.: *Integratives Öko-Marketing. Erfolgreiche Vermarktung von ökologischen Produkten und Leistungen*. Wiesbaden 2001.
- Ulrich, P.: *Integrative Wirtschaftsethik*. 2. Aufl., Bern, Stuttgart, Wien 1998.

■ AUTOR + KONTAKT

Dr. Frank-Martin Belz ist Professor für Betriebswirtschaftslehre der Brau- und Lebensmittelindustrie an der Technischen Universität München.



Professur für BWL Brau- und Lebensmittelindustrie,
Alte Akademie 14, 85354 Freising-Weihenstephan.
Tel. 08161/71-3279, E-Mail: Frank.Belz@wi.tum.de

(c) 2010 Authors; licensee IÖW and oekom verlag. This is an article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial No Derivates License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.