

Christin Emrich

**Nachhaltigkeits-Marketing-Management**



Christin Emrich

# **Nachhaltigkeits- Marketing- Management**

---

Konzept, Strategien, Beispiele

**DE GRUYTER**  
OLDENBOURG

ISBN 978-3-11-037687-6  
e-ISBN (PDF) 978-3-11-037630-2  
e-ISBN (EPUB) 978-3-11-039870-0

**Library of Congress Cataloging-in-Publication Data**

A CIP catalog record for this book has been applied for at the Library of Congress.

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

© 2015 Walter de Gruyter GmbH, Berlin/Boston  
Coverabbildung: gianliguori/iStock/thinkstock  
Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck  
♻ Gedruckt auf säurefreiem Papier  
Printed in Germany

[www.degruyter.com](http://www.degruyter.com)

## Vorwort

Über die Inhalte eines Nachhaltigkeits-Marketing-Managements herrschen in der wissenschaftlichen Diskussion verschiedene Meinungen. Nach dem Verständnis der Autorin ist Nachhaltigkeits-Marketing-Management ein ganzheitlich ausgerichtetes Konzept, das neben der Fachrichtung der Wirtschaftswissenschaften interdisziplinär in mehreren wissenschaftlichen Arbeitsbereichen verortet ist. Die Wirkung von Kultur im Rahmen des Marketing-Ansatzes wurde in der klassischen Betriebswirtschaftslehre, vor allem von deutschsprachigen Wissenschaftlern, lange bestritten und erst in der modernen Auffassung wird die Wirkung der Kultur als gestaltende Variable auch beim Marketing anerkannt. Diese rigide Haltung deutschsprachiger Wissenschaftler steht der der Bundesregierung sowie der in anderen, verwandten Wissenschaften (Management, Psychologie, Soziologie etc.), diametral entgegen.

In der Literatur sind derzeit relativ wenige Veröffentlichungen zu finden, die sich sowohl mit Aspekten der „nachhaltigen Entwicklung“ als auch einem entsprechend weiterentwickelten Marketing-Konzept beschäftigen. Bei Arbeiten zur „nachhaltigen Entwicklung“ wird zumeist auf Erläuterungen zum äußerst komplexen, durch unzählige Zielkonflikte sowie naturwissenschaftliches Grundlagenwissen gekennzeichneten Umweltkonzept eingegangen. Andere Arbeiten legen den Fokus auf Einzelaspekte (z.B. Management etc.) und arbeiten diese explizit im Hinblick auf das Tripel (Ökonomie, Ökologie und Soziales) heraus. Wieder andere Arbeiten beziehen sich beim Tripel auf Nachhaltigkeitsaspekte für eine bestimmte Branche und fokussieren auf unternehmensbezogene Umweltaspekte. Bei den Arbeiten zum Marketing wird an ältere Öko-Konzepte aus den 1980er Jahren angeknüpft und versucht, diese integrativ weiter zu entwickeln. Andere Arbeiten sehen „Nachhaltigkeit“ lediglich als eine Art Produktmerkmal vor, das es als zusätzlichen Kaufanreiz herauszustellen gilt.

Arbeiten, die sich mit „nachhaltiger Entwicklung“ und Marketing beschäftigen, sehen mehrheitlich einen Ansatz vor, der Kriterien der Nachhaltigkeit als Differenzierungsvorteil gegenüber nicht nachhaltigen Produktversionen herausstellt. Nahezu alle Arbeiten basieren auf dem traditionellen linearen Denkansatz. Dieser Ansatz kann jedoch den Anforderungen komplexer soziotechnischer Systeme im Rahmen der „nachhaltigen Entwicklung“ und eines weiterentwickelten Marketing-Ansatzes nicht gerecht werden. Es existieren bisher kaum Arbeiten, die sich mit sozialen und soziokulturellen Voraussetzungen für Anpassungen des traditionellen Marketings an Kulturwerte der „nachhaltigen Entwicklung“ beschäftigen. In das vorliegende Modell zum „Nachhaltigkeits-Marketing“ wird daher ein Teilmodell integriert, das die explorative Entwicklung von Merkmalen für eine „Kultur der Nachhaltigkeit“ umfasst. Dazu wird eine überkategoriale Dimension „Kultur“ mit mehreren Ebenen vorgesehen, die eingebettet in das Gesamt einer Kultur, alle Bereiche im Tripel (Ökologie, Ökonomie und Soziales) durchdringt. Die Generierung von Transformationswissen wird im Kapitel 3, im Rahmen des strategischen Managements auf Unternehmensebene, durch die Konzipierung eines überkategori-

alen Kulturmanagements und im Kapitel 4 durch die Operationalisierung in das operative Nachhaltigkeits-Marketing-Management ergänzt. Das Vorgehen ist durch den Wertewandel in der Gesellschaft begründet, der es für Unternehmen heute nahezu unmöglich macht unethisch zu handeln, ohne dafür öffentlich bloßgestellt zu werden (Internet-Shitstorm, Kaufboykotte). Die Folgen sind irreparable Wettbewerbs- und Imageschäden sowie Umsatzverluste.

### **Warum das Buch geschrieben wurde**

Bei der Arbeit mit Studenten in der Universität und mit Unternehmen in der Beratungspraxis wird die Autorin immer wieder gefragt, was es mit dem Thema „Nachhaltigkeit“ auf sich hat. Warum es so viele unvereinbare Meinungen über Ausmaß und zukünftige Relevanz der Nachhaltigkeit gibt und kein einheitliches Konzept existiert. Zusätzlich zur Neugier mischt sich dabei auch eine große Portion Unsicherheit im Hinblick auf die der Nachhaltigkeit inhärente enorme Komplexität und den daraus erwachsenden Anforderungen. Dazu trägt bei, dass sich die Gesellschaft derzeit noch in einer Umbruchphase befindet. Zwar ist den meisten Menschen klar, dass wir weder kulturell noch wirtschaftlich so wie bisher weiter machen können. Es ist aber noch nicht sicher, was unter Nachhaltigkeit genau zu verstehen ist und wie sich diese auswirken wird. Wir befinden uns noch im Such- und Forschungsprozess auf einer Spur im Vorhandenen, bei der noch nicht alles klar umrissen werden kann. Der Interessierte findet zwar einige Publikationen, aber noch mehr gegensätzliche Behauptungen/Meinungen und wenige wissenschaftliche Ansätze vor.

Die Schwierigkeit für viele liegt darin, dass beim Nachhaltigkeits-Marketing nichttriviale Systeme eine Hauptrolle spielen, die analytisch nur schwer bestimmbar sind. Klassische mathematische Berechnungen sind dabei nicht immer durch exakte Zahlen möglich. Nichttriviale Systeme sind durch eine enorme Komplexität gekennzeichnet. Zum Verständnis der Wirkungsstrukturen sind andere Denk- und Handlungsweisen beim Management nötig. Die Problematik liegt aber darin, dass das vorherrschende Denkmodell in Wirtschaft und Gesellschaft traditionell verhaftet ist und sich immer noch an einer perfekten trivialen Maschine orientiert. Das lässt den Schluss zu, dass man auf nachhaltige Aufgaben in der Praxis nur schlecht vorbereitet ist. Da man sich in der Wissenschaft über die Zukunftsbedeutung von Nachhaltigkeit noch uneinig ist, fehlt auch ein wissenschaftliches Modell, das Hilfestellung bieten könnte. Diese Situation hat die Autorin zum Anlass genommen, um neue wissenschaftlich fundierte Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln. Das vorliegende Buch versteht sich als Teil zum Aufbau eines wissenschaftlichen Modells. Das Modell findet sich im Kapitel 2 dieses Buches.

### **Das Buch ist geschrieben für**

alle, die sich für Nachhaltigkeits-Marketing-Management und seine Anwendungen interessieren. Führungskräfte von Großunternehmen sowie kleinen und mittleren Unternehmen, Fachverbände, Consulting- und Beratungsunternehmen, Agenturen und Forschungsinstitute, die Wissen und Erkenntnisse für ein Nachhaltigkeits-Marketing-Management im Unternehmen

benötigen. Studenten in der Bachelor- und Masterausbildung in Universitäten, Fachhochschulen, Business Schools sowie Promotionsstudenten, die sich vertiefte Kenntnisse im Nachhaltigkeits-Marketing-Management aneignen möchten.

### **Didaktik des Buches**

Das Buch dient nicht der erschöpfenden Erklärung von Phänomenen der Kultur aus der Sicht von Kulturforschern. Es soll vielmehr ein Wissen für kulturbedingte Wirkungen vermitteln und den Leser an Methoden heranführen, die es ihm ermöglichen, schwierige Situationen beim Nachhaltigkeits-Marketing zu meistern. Dahinter steht die Erkenntnis, dass Methoden im globalen Marketing eine solide Fundierung benötigen, um die Komplexität der Einflussfaktoren im Rahmen von Nachhaltigkeit strukturiert aufzeigen zu können. Interessenskonflikte und nachhaltigkeitsbezogene Missverständnisse (Greenwashing etc.) sowie deren eminent hohe Kosten bzw. daraus resultierende Beschädigungen des Images oder der Marken von Konzernen und Unternehmen, lassen sich so vermeiden.

Durch die Komplexität des Lehrstoffs und die starke Vernetzung der interdisziplinären Bereiche untereinander ist eine gänzlich überschneidungsfreie Darstellung der Forschungsbereiche nicht möglich. Da den Lesern mit Vorkenntnissen auch die Möglichkeit eröffnet werden soll, einzelne Kapitel separat zu bearbeiten, wurde, mit Rückgriff auf neuere lerntheoretische Erkenntnisse, der ganzheitliche Lernstoff durch Zwischenfazits strukturiert. Dieses Vorgehen kann auch Vorteile für den Leser haben, wenn er im Lesen einen positiven Lernzuwachs feststellt. Für den Anfänger hat es den Vorteil, dass er weniger auf Querverweise eingehen muss und dadurch der Lese- und Lernfluss weniger unterbrochen wird.

### **Aufbau des Buches**

Dem wissenschaftlichen Erfordernis eines Modells zum Nachhaltigkeits-Marketing-Management wird von der Autorin im Kapitel 2 durch die erstmalige Entwicklung eines nicht hierarchischen netzwerkartigen Modells entsprochen. In dieses wird ein Teilmodell für eine „Kultur der Nachhaltigkeit“ eingebunden. Dazu wird eine überkategoriale Dimension „Kultur“ vorgesehen, die eingebettet in das Gesamt einer Kultur alle Bereiche im Tripel (Ökologie, Ökonomie und Soziales) durchdringt. Die Generierung von Transformationswissen wird im Kapitel 3, beim strategischen Management auf Unternehmensebene, durch die Konzipierung eines Kulturmanagements ergänzt. Es werden makro-soziale und -sozio-kulturelle, meso-soziale und -soziokulturelle und mikro-soziale und -soziokulturelle Rahmenbedingungen für ein modernes Nachhaltigkeits-Marketing-Management abgeleitet, die empirisch zu verifizieren sind. Im Kapitel 3 erfolgt ebenfalls erstmals die Adaption der im Kapitel 2 entwickelten Modellteile auf die strategischen Ebenen des Nachhaltigkeits-Marketing-Managements. Im Kapitel 4 wird ebenfalls erstmals, auf der Basis der im Kapitel 2 entwickelten Modellteile, die Adaption auf die operative Ebene für die einzelnen Instrumente des Marketing Mix vorgenommen. Diese wird durch Operationalisierungen für ein Kulturmanagement einer „Kultur der Nachhaltig-

keit“ auf der operativen Ebene ergänzt. Praktischen Aspekten des Marketing-Managements wird dabei eine besondere Aufmerksamkeit gewidmet. Zusätzlich werden aus der Erfahrung der Autorin praktische Beispiele möglichst unmittelbar nach der theoretischen Diskussion im Text abgesetzt platziert. Den Lernenden wird so die Möglichkeit für Analogien zur Praxis eröffnet. Der Dynamik im Rahmen der wissenschaftlichen Betrachtung von Kultur sowie den Erfordernissen, theoretische Erkenntnisse aus der Wissenschaft in praxisbezogene Umsetzungen des Marketing-Managements zu überführen, wird damit Rechnung getragen. Zusätzlich werden im Kapitel 5 CSR-Beispiele aus der Praxis des Wettbewerbs der Bundesrepublik Deutschland von 2013 vorgestellt.

### **Interdisziplinäre Ausrichtung und Dank**

Im Forschungsbereich des Nachhaltigkeits-Marketing-Managements werden, durch die interdisziplinäre Ausrichtung, Kenntnisse aus verschiedenen wissenschaftlichen Arbeitsbereichen genutzt. Dazu gehören neben dem Wissenschaftsbereich Marketing, Unternehmensführung, Management, Ökologie, Kulturwissenschaften, Soziologie, (Umwelt-)Psychologie, Personalwirtschaft, Ingenieurwissenschaften und Rechtswissenschaften.

Komplexität lässt sich neben der Theorie vor allem durch Praxisbeispiele bewältigen. Daher werden die theoretischen Ausführungen im vorliegenden Buch immer wieder durch Praxisbeispiele aus den verschiedenen Wissenschaftsbereichen ergänzt. Dieser Wissenstransfer beruht auf der Relevanz der Ganzheitlichkeit unterschiedlicher kulturbedingter Verhaltensweisen im Rahmen von Nachhaltigkeit. Dem Lernenden wird so die Möglichkeit eröffnet, diese in Relation zu den ausgewählten Kernbereichen als ganzheitliches Konzept aus verschiedenen Perspektiven zu verstehen. Diesem Zweck dienen auch die nachhaltigkeitsbezogenen Übungsmaterialien, -Cases und -Szenen, die dem Lernenden nach jedem Kapitel die Chance eröffnen, das zuvor Gelernte anhand von unternehmenspraktischen Übungen unmittelbar zu überprüfen.

Für die Unterstützung in Form von fachlichen Diskussionen gilt mein Dank Herrn Prof. emer. Michael Zerres

Hamburg, im Juni 2015

Christin Emrich



# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
<b>1 Grundidee und Merkmale des Nachhaltigkeits-Marketing-Managements</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Problematik und Argumentationsführung</b>	<b>3</b>
<b>2 Definitiorische und theoretische Grundlagen</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Standortbestimmung Nachhaltigkeits-Marketing-Management</b>	<b>5</b>
2.1.1 Vom Umwelt-zum Nachhaltigkeitskonzept	5
2.1.1.1 Operationalisierungsversuche für Nachhaltigkeit	7
2.1.1.2 Konzept nachhaltige Entwicklung	8
2.1.1.3 Enges versus weites Verständnis	10
2.1.1.4 Zwischenfazit	14
2.1.2 Begriffsbestimmungen für eine Kultur der Nachhaltigkeit	15
2.1.2.1 Erläuterung des Begriffs Kultur	15
2.1.2.2 Fähigkeit zum Kulturwandel	18
2.1.2.3 Zwischenfazit	20
2.1.3 Definitiorische Grundlagen zum Nachhaltigkeits-Marketing-Management	21
2.1.3.1 Ausgewählte Operationalisierungsansätze	21
2.1.3.2 Nachhaltigkeits-Marketing-Management	23
2.1.3.3 Zwischenfazit	26
<b>2.2 Abgrenzung Nachhaltigkeit zum Greenwashing</b>	<b>26</b>
2.2.1 Begriff Greenwashing	27
2.2.2 Historische Entwicklung	29
2.2.3 Greenwashing-Strategien	30
2.2.4 Normen zum marketinggestützten Greenwashing	35
2.2.5 Zwischenfazit	37
<b>2.3 Entwicklung des Basis-Modells für ein Nachhaltigkeits-Marketing-Management</b>	<b>38</b>
2.3.1 Wissenschaftstheoretische Grundlagen	38
2.3.1.1 Systemtheoretischer Ansatz als Grundlage für Nachhaltigkeit	38
2.3.1.2 Allgemeine Systemtheorie	39
2.3.2 Modelltheoretische Rahmenbedingungen	40
2.3.2.1 Heuristischer Bezugsrahmen	40
2.3.2.2 Rahmenbedingungen Nachhaltigkeits-Marketing-Management	41
2.3.2.2.1 Makro-soziale und -soziokulturelle Rahmenbedingungen	41
2.3.2.2.2 Meso-soziale und -soziokulturelle Rahmenbedingungen	42
2.3.2.2.3 Mikro-soziale und -soziokulturelle Rahmenbedingungen	42
2.3.2.3 Forschungsziele und Forschungsperspektive	43
2.3.2.3.1 Konstitutive Merkmale	44
2.3.2.3.2 Aktionsparameter	45
2.3.3 Darstellung des Basismodells	46
<b>2.4 Integration des Teilmodells für eine Kultur der Nachhaltigkeit</b>	<b>47</b>
2.4.1 Annäherung an ein Modell für eine Kultur der Nachhaltigkeit	47
2.4.2 Rahmenbedingungen überkategoriale Dimension Kultur	48
2.4.2.1 Leitbild kulturelle Koevolution in der Gesellschaft	49
2.4.2.1.1 Ebene: Kulturelle Programme für Nachhaltigkeit	49

2.4.2.1.1.1	Gesellschaftlicher Wertewandel	49
2.4.2.1.1.2	Integrationsfähigkeit	52
2.4.2.1.2	Ebene: Ethik der Nachhaltigkeit	53
2.4.2.1.2.1	Nachhaltigkeitsbezogene Werte und Normen	54
2.4.2.1.2.2	Ethik in der nachhaltigen Entwicklung	55
2.4.2.1.3	Ebene: Kulturelle Strategien für Nachhaltigkeit	56
2.4.2.1.3.1	Umweltbewusstsein und Umwelthandeln	57
2.4.2.1.3.2	Nachhaltiger Lifestyle	59
2.4.2.2	Zwischenfazit	60
2.4.3	Darstellung des integrierten Gesamtmodells	61
<b>2.5</b>	<b>Rahmenbedingungen für ein integriertes Nachhaltigkeits-Marketing-Management</b>	62
2.5.1	Makro-soziale und -soziokulturelle Rahmenbedingungen	62
2.5.1.1	Leitbild politisch-rechtliche Rahmensetzungen	62
2.5.1.1.1	Resonanz- und Reflexivitätsfähigkeit	62
2.5.1.1.2	Selbstorganisation und Steuerungsfähigkeit	65
2.5.1.1.3	Machtausgleich und Erwartungskonformität	67
2.5.1.2	Zwischenfazit	69
2.5.2	Meso-soziale und -soziokulturelle Rahmenbedingungen	71
2.5.2.1	Leitbild Ökologie und Umwelt	71
2.5.2.1.1	Ressourcenmanagement	71
2.5.2.1.2	Regenerationsfähigkeit	74
2.5.2.1.3	Normativ-kulturbezogenes Postulat der Natur	75
2.5.2.2	Leitbild ökonomische Nachhaltigkeit	77
2.5.2.2.1	Internalisierung externer Kosten	77
2.5.2.2.2	Disparitäten bei Einkommen und Vermögen	79
2.5.2.2.3	Internationale Standards	81
2.5.2.3	Leitbild soziale Nachhaltigkeit	83
2.5.2.3.1	Bedürfnisbefriedigung und Partizipation	84
2.5.2.3.2	Chancengleichheit und Existenzsicherung	86
2.5.2.3.3	Sozialressourcen	88
2.5.2.4	Zwischenfazit	90
2.5.3	Mikro-soziale und -soziokulturelle Rahmenbedingungen	91
2.5.3.1	Leitbild Konsumentennachhaltigkeit	92
2.5.3.1.1	Individuelle Konsumentenstrategien	93
2.5.3.1.2	Institutionelle Konsumentenstrategien	96
2.5.3.2	Leitbild nachhaltige Verbraucherpolitik	97
2.5.3.2.1	Gewährleistung von Markttransparenz	98
2.5.3.2.2	Stärkung der Konsumentensouveränität	99
2.5.3.3	Zwischenfazit	102
<b>2.6</b>	<b>Übungsmaterialien, -Cases und -Szenen</b>	102
2.6.1	Gesucht – Ein grüner Aktivist für den Vorstand bei Pharmatext	103
2.6.2	Nachhaltigkeit international bei Procter & Gamble	105
<b>3</b>	<b>Strategisches Nachhaltigkeits-Marketing-Management</b>	109
<b>3.1</b>	<b>Einführung in das strategische Nachhaltigkeits-Marketing-Management</b>	109
<b>3.2</b>	<b>Überkategoriales kulturbezogenes Nachhaltigkeits-Management</b>	110
3.2.1	Interne kulturbezogene Nachhaltigkeits-Strategie	111
3.2.1.1	Transformationspotential in einer Unternehmenskultur	112

3.2.1.1.1	Normenbasierter Ordnungsrahmen	113
3.2.1.1.1.1	Unternehmensbezogene Auswirkungen	114
3.2.2.1.1.2	Mitarbeiterbezogene Auswirkungen	116
3.2.2.1.1.3	Auswirkungen auf Investoren und Rating-Agenturen	117
3.2.1.1.2	Elemente und Hürden der Transformation	118
3.2.2	Organisationsbezogene Nachhaltigkeit	122
3.2.2.1	Generelle organisationsbezogene Problematik	122
3.2.2.2	Problematik der strategischen Ausrichtung	123
3.2.2.3	Strukturelle Organisationsanpassungen	124
3.2.3	Externe stakeholderbezogene Nachhaltigkeits-Strategie	125
3.2.3.1	Kulturbezogene Stakeholder-Analysen	126
3.2.3.1.1	Prinzipien nachhaltigen Wirtschaftens	126
3.2.3.1.2	Ökonomismus versus Nachhaltigkeit	128
3.2.3.1.3	Technokratismus/Mechanismus versus Nachhaltigkeit	131
3.2.3.2	Kulturstrategie einer nachhaltigen Entwicklung	133
3.2.3	Zwischenfazit	135
<b>3.3</b>	<b>Makro-soziale und -soziokulturelle Rahmenbedingungen</b>	136
3.3.1	Politisch-rechtliche Stakeholder-Analysen	137
3.3.2	Gesellschaftsbezogene Stakeholder-Analysen	138
3.3.2.1	Begriffsbestimmung gesellschaftliche Verantwortung	139
3.3.2.2	Stakeholder-Dimensionen	140
3.3.2.3	Handlungsfelder und Instrumente	142
3.3.2.4	Gesellschaftliche Verantwortung nationaler Prägung	146
3.3.3	Zwischenfazit	148
<b>3.4</b>	<b>Meso-soziale und -soziokulturelle Rahmenbedingungen</b>	149
3.4.1	Systemische nachhaltigkeitsorientierte Managementkonzepte	149
3.4.1.1	Merkmale soziokultureller bzw. soziotechnischer Systeme	150
3.4.1.1.1	Komplexität	151
3.4.1.1.2	Varietät und Nichtdeterminismus	154
3.4.1.1.3	Feedback-Prinzip und Systemarchetypen	156
3.4.1.1.4	Kybernetik, Managementkybernetik und Biokybernetik	159
3.4.1.2	Ausgewählte systemische Management-Modelle	162
3.4.1.2.1	VSM – Viable System Model	162
3.4.1.2.2	St. Galler Management-Modell	165
3.4.1.2.3	Integriertes Managementsystem	167
3.4.2	Strategisches Nachhaltigkeits-Management	171
3.4.2.1	Integration in die Unternehmensstrategie	171
3.4.2.2	Inhaltliche Strategieausrichtung	173
3.4.2.3	Nachhaltigkeitsbasierte Wettbewerbsstrategien	174
3.4.2.3.1	Strategietyp: Sicher	176
3.4.2.3.2	Strategietyp: Glaubwürdig	177
3.4.2.3.3	Strategietyp: Effizient	178
3.4.2.3.4	Strategietyp: Innovativ	180
3.4.2.3.5	Strategietyp: Transformativ	181
3.4.2.4	Unternehmensweite Strategieausrichtung	182
3.4.3	Nachhaltigkeitsbezogene Produktionsstrategie	184
3.4.3.1	Innovationsmanagement und Produktdesign	185
3.4.3.2	Umweltschutz	189
3.4.3.3	Abfallwirtschaft	192
3.4.3.4	Ressourcenschonung und Sustainable Supply Chain Management	193
3.4.4	Nachhaltigkeitsbasiertes Energiemanagement	197

3.4.4.1	Zielkonflikte im Bereich Umwelt	199
3.4.4.2	Zielkonflikte im Bereich Ökonomie	201
3.4.4.3	Zielkonflikte im Bereich Soziales	202
3.4.5	Nachhaltigkeitsbasierte soziale Dimension	202
3.4.5.1	Gesellschaftsbezogene Kriterien	204
3.4.5.2	Unternehmensbezogene Kriterien	208
3.4.6	Zwischenfazit	212
<b>3.5</b>	<b>Mikro-soziale und -soziokulturelle Rahmenbedingungen</b>	<b>213</b>
3.5.1	Verpflichtung zum strategischen Risikomanagement	213
3.5.2	Nachhaltig ausgerichtetes strategisches Risikomanagement	215
3.5.2.1	Nachfrager als Akteure nachhaltigen Konsums	217
3.5.2.1.1	Konsumstil mit individueller Zukunftsverantwortung	219
3.5.2.1.2	Kulturbezogener Wertewandel als Voraussetzung	222
3.5.2.2	Unternehmen als Akteure nachhaltigen Konsums	227
3.5.2.2.1	Nachhaltiger Konsum im B2B-Bereich – Green Procurement	228
3.5.2.2.2	Nachhaltigkeits-Berichterstattung	230
3.5.2.3	Verbände als Akteure nachhaltigen Konsums	233
3.5.2.3.1	Verbandsbedeutung in Deutschland	234
3.5.2.3.2	Förderung von nachhaltigem Konsum	235
3.5.3	Zwischenfazit	239
<b>3.6</b>	<b>Übungsmaterialien, -Cases und -Szenen</b>	<b>241</b>
3.6.1	Nachhaltigkeit in der Konsumgüterwirtschaft – dm-Drogeriemarkt	241
3.6.2	Nachhaltigkeitswerte in der Automobilwirtschaft – Kulturwerte in der F&E	245
<b>4</b>	<b>Operatives Nachhaltigkeits-Marketing-Management</b>	<b>249</b>
<b>4.1</b>	<b>Nachhaltigkeitsorientierter Marketing-Mix</b>	<b>249</b>
<b>4.2</b>	<b>Überkategoriales kulturbezogenes Nachhaltigkeits-Marketing-Management</b>	<b>249</b>
4.2.1	Nachhaltigkeitsbezogenes operatives Kulturmanagement	249
4.2.1.1	Unternehmenspolitik	250
4.2.1.2	Verantwortungskultur	253
4.2.2	Nachhaltigkeitsorientierte Ordnungsmomente	256
4.2.2.1	Strategien	257
4.2.2.2	Strukturen	258
4.2.3	Nachhaltigkeitsorientierte Prozesse	260
4.2.3.1	Führungskultur	261
4.2.3.2	Kommunikationskultur	263
4.2.3.3	Anreize und Trainings	266
4.2.4	Zwischenfazit	268
<b>4.3</b>	<b>Nachhaltigkeitsorientierte Produktpolitik</b>	<b>269</b>
4.3.1	Makro-soziale und -soziokulturelle Rahmenbedingungen	271
4.3.1.1	Rechtsraum der nachhaltigen Produktpolitik (Hard Law)	271
4.3.1.1.1	Öffentliches Umweltrecht	272
4.3.1.1.2	Bereiche des öffentlichen Umweltrechts	274
4.3.1.2	Rechtsraum Governance-Konzepte (Soft Law)	277
4.3.1.2.1	Ausgewählte Umweltvereinbarungen	279
4.3.1.2.2	Vor- und Nachteile von Umweltvereinbarungen	283
4.3.2	Meso-soziale und -soziokulturelle Rahmenbedingungen	285
4.3.2.1	Integrierte Produktgestaltung und -politik (IPP)	285

4.3.2.1.1	Leitprinzipien einer IPP	286
4.3.2.1.2	Umweltverträgliche Produktgestaltung	287
4.3.2.2	Nachhaltigkeitsmarken-Management	291
4.3.2.2.1	Nachhaltigkeitsmarken-Management für Sachgütermarken	294
4.3.2.2.2	Nachhaltigkeitsmarken-Management für Dienstleistungsmarken	298
4.3.2.3	Nachhaltige Verpackungspolitik	302
4.3.2.3.1	Ökologische Anforderungen	303
4.3.2.3.2	Implikationen für Nachhaltigkeits-Marketing und -Praxis	307
4.3.3	Mikro-soziale und -soziokulturelle Rahmenbedingungen	309
4.3.3.1	Gefahren des Marktversagens bei nachhaltigen Produkten	310
4.3.3.2	Problematik nachhaltigkeitsbezogener Informationspolitik	313
4.3.3.2.1	Dilemma beim nachhaltigen Konsumentenverhalten	314
4.3.3.2.2	Strategie der nachhaltigen Transparenzpolitik	315
4.3.3.3	Labelling als Orientierungspunkt für Konsumenten	317
4.3.4	Zwischenfazit	320
<b>4.4</b>	<b>Nachhaltigkeitsorientierte Kommunikationspolitik</b>	<b>321</b>
4.4.1	Makro-soziale und -soziokulturelle Rahmenbedingungen	322
4.4.1.1	Rechtsraum der Umweltberichterstattung	322
4.4.1.2	Rechtsraum der ökonomischen Berichterstattung	324
4.4.1.3	Rechtsraum der sozialen Berichterstattung	326
4.4.2	Meso-soziale und -soziokulturelle Rahmenbedingungen	327
4.4.2.1	Konzeptionalisierung der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation	327
4.4.2.1.1	Unternehmensinterne Kommunikation	329
4.4.2.1.2	Externe Marktkommunikation	332
4.4.2.1.3	Gesellschaftspolitische Kommunikation	333
4.4.2.2	Perspektiven der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation	335
4.4.2.2.1	Prinzipien der Nachhaltigkeitskommunikation	335
4.4.2.2.2	Kritische Reflexion nachhaltigkeitsorientierter Werbung	339
4.4.2.3	Nachhaltigkeitskommunikation als Krisenkommunikation	346
4.4.2.3.1	Public Relations (PR) und Krisen-PR	347
4.4.2.3.2	Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit und Issues Management	350
4.4.3	Mikro-soziale und -soziokulturelle Rahmenbedingungen	353
4.4.3.1	Stakeholder-Relationship-Management im Nachhaltigkeitsdiskurs	353
4.4.3.2	Nachhaltigkeitsbezogene Lifestyle-Analysen	357
4.4.3.3	Sozialforschungsbezogene Ansätze	359
4.4.3.3.1	Lebensstil-Studie des ISOE-Instituts	359
4.4.3.3.2	Studie zum umweltverantwortlichen Handeln	362
4.4.3.4	Lifestyle-Ergebnisse der kommerziellen Marktforschung	363
4.4.3.4.1	Modell sozialer Milieus – SINUS-Milieus®	364
4.4.3.4.2	Nachhaltigkeitsbezogene Konsumentenklasse der LOHAS	366
4.4.4	Zwischenfazit	368
<b>4.5</b>	<b>Nachhaltigkeitsorientierte Preispolitik</b>	<b>369</b>
4.5.1	Makro-soziale und -soziokulturelle Rahmenbedingungen	370
4.5.1.1	Lageberichterstattung	371
4.5.1.2	EMAS II-Verordnung der EU	372
4.5.2	Meso-soziale und -soziokulturelle Rahmenbedingungen	374
4.5.2.1	Grundlagen nachhaltigkeitsorientierter Preisbildung	374

4.5.2.2	Betriebliches Umweltkostenmanagement	376
4.5.2.2.1	Reststoffkostenrechnung	378
4.5.2.2.2	Material- und energieflussorientierte Ansätze	379
4.5.2.2.3	Ökobilanzierung	381
4.5.2.3	Internalisierung externer Kosten	383
4.5.2.4	Kontrahierungspolitik: Cause-Related Marketing	387
4.5.3	Mikro-soziale und -soziokulturelle Rahmenbedingungen	390
4.5.3.1	Preisfindung durch umweltorientiertes Target Costing	390
4.5.3.2	Preisbereitschaft in der Dimension Konsumenten	392
4.5.3.3	Preisinformationen in der Dimension Wettbewerb	397
4.5.3.4	Zielpreisermittlung in der Dimension Unternehmen	401
4.5.4	Zwischenfazit	405
<b>4.6</b>	<b>Nachhaltigkeitsorientierte Distributionspolitik</b>	<b>406</b>
4.6.1	Makro-soziale und -soziokulturelle Rahmenbedingungen	407
4.6.1.1	Rücknahmepflichten zur Vermeidung von Littering	407
4.6.1.2	Herstellerverantwortung bei der Reverse Logistics	409
4.6.2	Meso-soziale und -soziokulturelle Rahmenbedingungen	412
4.6.2.1	Nachhaltigkeitsorientierte Absatzgestaltung der indirekten Distribution	412
4.6.2.2	Nachhaltiger Konsum im Kontext des Handels	415
4.6.2.3	Umweltbelastungen durch Handel, Transport und Verkehr	418
4.6.2.4	Nachhaltigkeitsanforderungen für Handelsgroßbetriebe	421
4.6.2.5	Problematische Nachhaltigkeitsergebnisse in der Handelsbranche	423
4.6.3	Mikro-soziale und -soziokulturelle Rahmenbedingungen	426
4.6.3.1	Nachhaltigkeitsorientierte Absatzgestaltung der direkten Distribution	427
4.6.3.2	Regionalität als alternative Distribution	428
4.6.4	Zwischenfazit	430
<b>4.7</b>	<b>Übungsmaterialien, -Cases und -Szenen</b>	<b>432</b>
4.7.1	Nachhaltiger Handel – Die Marke Lebensbaum	432
4.7.2	Cause-related Marketing beim Unternehmen Warsteiner	434
<b>5</b>	<b>Praxis des Nachhaltigkeits-Marketing-Managements</b>	<b>437</b>
<b>5.1</b>	<b>Corporate Social Responsibility (CSR)-Nachhaltigkeitspreis der Bundesregierung Deutschland</b>	<b>437</b>
<b>5.2</b>	<b>Corporate Social Responsibility als Differenzierungsinstrument in homogenen Märkten am Beispiel von HiPP GmbH &amp; Co KG</b>	<b>437</b>
5.2.1	Unternehmen HiPP GmbH & Co KG	437
5.2.1.1	Wettbewerbs- und Nachhaltigkeits-Marketingsituation	438
5.2.1.2	Nachhaltigkeitsvision und -mission	438
5.2.2	CSR-Projekt	439
5.2.2.1	Übergeordnetes Wertemanagement mit Ethik-Charta	440
5.2.2.2	Handlungsfeld Ökologie	440
5.2.2.2.1	Kurzanalyse der Ökobilanz des Hauptwerks Pfaffenhofen	441
5.2.2.2.1.1	Produktionsmanagement	441
5.2.2.2.1.2	Energiemanagement	442
5.2.2.2.2	Verpackungsmanagement	443
5.2.2.3	Handlungsfeld Ökonomie	443
5.2.2.4	Handlungsfeld Soziales	444
5.2.2.5	Makroökonomisches Governance-Selbstverständnis	445

5.2.2.6	Auszeichnungsgründe der Jury	446
5.2.3	Fazit	447
<b>5.3</b>	<b>Bedeutung eines nachhaltigen Marketingkonzepts für die Markenprofilierung am Beispiel der Neumarkter Lammsbräu KG</b>	447
5.3.1	Unternehmen Neumarkter Lammsbräu KG	447
5.3.1.1	Wettbewerbs- und Nachhaltigkeits-Marketingsituation	448
5.3.1.1.1	Homogenität der Märkte	448
5.3.1.1.2	Moralisierung der Konsumenten	448
5.3.1.1.3	Nachhaltigkeitsmarken-Profilierung und Reputationsmanagement	449
5.3.1.2	Nachhaltigkeitsvision und -mission	451
5.3.2	CSR-Projekt	451
5.3.2.1	Übergeordnetes Wertemanagement mit zehn Unternehmensgrundsätzen	452
5.3.2.2	Handlungsfeld Ökologie	453
5.3.2.2.1	Produktionsmanagement	453
5.3.2.2.2	Energiemanagement	455
5.3.2.3	Handlungsfeld Soziales	455
5.3.2.4	Makroökonomisches Governance-Selbstverständnis	456
5.3.3	Fazit	457
<b>5.4</b>	<b>Gestaltung und Steuerung von CSR-Aktivitäten beim Unternehmen VAUDE Sport GmbH &amp; Co. KG</b>	458
5.4.1	Das Unternehmen VAUDE Sport GmbH & Co. KG	458
5.4.1.1	Wettbewerbs- und Nachhaltigkeits-Marketingsituation	458
5.4.1.2	Nachhaltigkeitsvision und -mission	459
5.4.2	CSR-Projekt	459
5.4.2.1	Übergeordnetes Wertemanagement	460
5.4.2.2	Handlungsfeld Ökologie	461
5.4.2.2.1	Kurzanalyse der Ökobilanz	461
5.4.2.2.1.1	Produktionsmanagement	461
5.4.2.2.1.2	Energiemanagement	462
5.4.2.2.2	Recyclingmanagement	463
5.4.2.3	Handlungsfeld Ökonomie	463
5.4.2.4	Handlungsfeld Soziales	464
5.4.2.5	Makroökonomisches Governance-Selbstverständnis	465
5.4.3	Fazit	465
<b>5.5</b>	<b>Verbesserung des Markenimages durch nachhaltige Produktpolitik am Beispiel Deutsche Bahn AG</b>	466
5.5.1	Unternehmen Deutsche Bahn AG	466
5.5.1.1	Wettbewerbs- und Marketingsituation	466
5.5.1.1.1	Aufbau eines grünen Angebots	467
5.5.1.1.2	Prüfung des Angebots (Greenwashing)	468
5.5.1.2	Nachhaltigkeitsvision und -mission	469
5.5.2	CSR-Projekt	470
5.5.2.1	Übergeordnetes Wertemanagement	471
5.5.2.2	Handlungsfeld Ökologie	472
5.5.2.2.1	Kurzanalyse der Ökobilanz	472
5.5.2.2.1.1	Emissionsmanagement	472
5.5.2.2.1.2	Ressourcenmanagement	473
5.5.2.2.2	Energiemanagement	474

5.5.2.3	Handlungsfeld Ökonomie	474
5.5.2.4	Handlungsfeld Soziales	475
5.5.2.5	Makroökonomisches Governance-Selbstverständnis	477
5.5.3	Fazit	477
<b>6</b>	<b>Schlusswort</b>	478
	<b>Literaturverzeichnis</b>	479
	<b>Zur Autorin</b>	526
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	527



# **1 Grundidee und Merkmale des Nachhaltigkeits-Marketings**

## **1.1 Einleitung**

Die Idee der Nachhaltigkeit als globales Leitbild wurde von den Vereinten Nationen in Rio de Janeiro als Zeichen des Umdenkens bei den langfristigen Folgen des eigenen Handelns verankert (Vereinte Nationen, 1992). Nachhaltigkeit als Leitprinzip und Maßstab für die Zukunftsfähigkeit eines Landes betrifft nicht nur die nationalen bzw. supranationalen Politikfelder der Klima-, Energie- und Wasserpolitik (Vereinte Nationen, 1992a, EU-Kommission, 2011). Sie bezieht sich vorwiegend auf das nachhaltige Wirtschaften von Unternehmen und Konsumenten. Dieses Konzept wird vom Zusammenwirken staatlicher und unternehmerischer Aktivitäten unter Einbeziehung der Konsumentenwünsche geprägt. Von besonderer Bedeutung ist dabei ein Wandel kulturbedingter Einstellungen bei den Konsumenten, der im Rahmen der Nachhaltigkeitsthematik einem „Paradigmenwechsel“ gleichkommt (EU-Kommission, 2009).

Hintergrund der Diskussion ist, dass sich in den industrialisierten Ländern im Laufe des 20. Jahrhunderts, ausgehend von einer relativ einfachen Lebensweise, erhebliche gesellschaftliche Veränderungen ergeben haben. Seit Beginn des 21. Jahrhunderts stellte sich ein bisher noch nie dagewesener Wohlstand für die Mehrheit der Bevölkerung in diesen Ländern ein. Die damit verbundenen umweltpolitischen Auswirkungen, durch andere Lebens- und Konsumstile, haben jedoch so dramatische Ausmaße erreicht, dass eine Fortführung in gleicher Weise nicht länger tragbar ist (Rat für nachhaltige Entwicklung, 2003). Das gilt auch für eine Übertragung auf Schwellen- und Entwicklungsländer. Daher stellt sich die Frage, was zu tun ist, um diese drängenden Probleme in den Griff zu bekommen und einer Lösung näher zu bringen? Welche wirtschaftlichen Akteure (Erzeuger, Produzenten, Konsumenten etc.) beeinflussen die Umwelt positiv bzw. negativ und welches Verhalten ist mit Möglichkeiten verbunden, Veränderungen im positiven Sinne zu bewirken? In diesem Szenario erscheint das Konzept „nachhaltige Entwicklung“ ein vielversprechender Weg zu sein, um den Problemen auf einer ganzheitlichen Basis entgegenzuwirken. Es handelt sich um ein äußerst komplexes und sehr wissensintensives Konzept, das bereits seit den 1970er Jahren international bekannt ist und seitdem ständig weiterentwickelt wird. Die Problematik liegt darin, dass für das Gelingen einer „nachhaltigen Entwicklung“ entsprechende Anreize vorhanden sein müssen. Sie müssen geeignet sein das Bewusstsein dafür zu fördern, welche Wirkungen das persönliche Handeln auf umwelt- und gesellschaftspolitische Probleme hat und zu Veränderungen motivieren.

Im Zeitalter von Umweltverschmutzung, Ressourcenknappheit, Konsumerismus und der Vernachlässigung sozialer Fürsorge wurde immer öfter bezweifelt, ob Marketing hierfür die geeignete Vorgehensweise ist. Beim traditionellen Marketing waren bisher potentielle Konflikte zwischen Verbraucherwünschen/-interessen und einer langfristigen gesellschaftlichen Lebensqualität kein Thema. Es stellt sich daher die Frage, ob Unternehmen mit den traditionellen

Marketing-Instrumenten, durch die die individuellen Wünsche der Verbraucher langfristig aufgespürt werden, auch im besten Interesse der Konsumenten handeln? Die Entwicklung alternativer Marketing-Ansätze ist ein zentrales Anliegen beim Nachhaltigkeits-Marketing-Management. Derartiges findet sich beispielsweise in folgenden Konzepten und Modellen:

- Im Konzept „wohlfahrtsbedachtes Marketing“ (Cause-related Marketing), bei dem soziale und ethische Aspekte berücksichtigt werden sollen, um im Rahmen der Marketingpolitik einen Ausgleich zwischen den Faktoren Betriebsgewinn, Befriedigung der Kundenwünsche und des gesellschaftlichen Interesses herbeizuführen (Kotler/Bliemel, 2001).
- Im Konzept (integratives) „Öko-Marketing“ als Weiterentwicklung des Ansatzes aus den 1980er Jahren. Statt Ökologie singular einzubeziehen, sollen bei diesem Konzept sowohl ökologische Aspekte als auch Kundenwünsche, vorwiegend auf naturwissenschaftlicher Basis, einbezogen werden. Das Ziel ist, in Form von Kundenmehrerten Wettbewerbsvorteile gegenüber den Konkurrenten zu erlangen (Belz, 2003).
- Im Konzept „nachhaltiges Marketing“ bei dem versucht wird, ökologische und soziale Aspekte weiter zu entwickeln und dabei auch Faktoren des nachhaltigen Konsums einzu beziehen (Balderjahn, 2004).
- Beim erstmals abgeleiteten Modell zum Nachhaltigkeits-Marketing-Management im Kapitel 2 dieses Buches. Hier wird, auf Basis eines nicht hierarchischen netzwerkartigen Modells ein Teilmodell eingebunden, das die explorative Entwicklung von Merkmalen für eine „Kultur der Nachhaltigkeit“ umfasst. Die Generierung von Transformationswissen wird im Kapitel 3, für das strategische Management auf Unternehmensebene, durch die Konzipierung von Grundlagen eines Kulturmanagements ergänzt. Es werden makro-soziale und -soziokulturelle, meso-soziale und -soziokulturelle und mikro-soziale und -sozio-kulturelle Rahmenbedingungen für ein Nachhaltigkeits-Marketing entwickelt und abgeleitet.
- In den strategischen sowie operativen Ebenen eines Nachhaltigkeits-Marketing-Mix. Hier werden erstmals im Kapitel 3 dieses Buches auf der Basis der im Kapitel 2 entwickelten Modellteile die strategische Ebene und im Kapitel 4 die operative Ebene der Nachhaltigkeits-Marketing-Mix-Instrumente entsprechend abgeleitet und adaptiert.

Nachhaltigkeit als komplexes Ziel betrifft fast vollständig individuelle Handlungs- und gesellschaftliche Aktionsfelder. Es betrifft die Alltagskultur (Wertvorstellungen, Lebensführungsmuster, Verhaltensstrukturen, Vorstellungen von Vergangenheit, Zukunft und Gegenwart etc.). Die Erreichung umweltpolitischer Maßnahmen ist daher auch immer mit kulturpolitischen Maßnahmen zu flankieren (Umweltbundesamt, 2009). Im vorliegenden Modell für ein Nachhaltigkeits-Marketing-Management werden diese Anforderungen berücksichtigt.

## 1.2 Problematik und Argumentationsführung

Heute ist bekannt, dass die Verschmutzung der Umweltmedien (Luft, Boden, Wasser) nicht allein durch Abgase, Abfälle und Abwässer der Industrie, sondern auch zu 30–40% durch Konsumenten verursacht wird (Hansen/Schrader, 2002). Da Konsumenten durch ihr Nachfrageverhalten die Produktion beeinflussen können, wird von einer geteilten Verantwortung für die ökologischen und sozialen Auswirkungen des Konsumverhaltens ausgegangen. Durch staatliche Rahmenbedingungen kann zwar eine direkte Verschmutzung der Umwelt verringert werden (Gesetze, Steuern, Auflagen etc.). Die verstärkte Nachfrage durch Konsumenten bewirkt jedoch „Rebound-Effekte“, die diese Verbesserungen durch Überkompensierung konterkarieren. Neben staatlichen und industriebezogenen Maßnahmen sind daher Wege zu finden, wie Konsumenten zu einem ökologischen und nachhaltigen Handeln zu bewegen sind. Bei den Konsumenten zeigt sich jedoch oft eine hartnäckige Diskrepanz zwischen dem ökologischen Bewusstsein und dem Handeln (Meffert/Kirchgeorg, 1997). Es stellt sich daher die Frage, welche Wege genutzt werden können, um das Verhalten der Konsumenten, ohne moralische Bevormundung, zu beeinflussen? Marketing mit seinen kaufbeeinflussenden Wirkungen und -Instrumenten könnte dazu erfolgversprechend eingesetzt werden.

Marketing in seiner bisherigen Ausrichtung ist an der umweltpolitischen Misere nicht schuldlos. Es ist auf Massenkonsum mit Nutzenmaximierung ausgerichtet ohne Berücksichtigung exogener Wirkungen auf die Lebensqualität. Die Forderungen nach immer Neuem und deren beständige und jahrzehntelange Propagierung haben zur Ausprägung einer „Kultur“ geführt, die durch ein soziales Anreizdilemma zum extensiven Konsumerismus, gepaart mit einer „Wegwerf-“, und „Schnäppchenmentalität“, zu unhaltbaren Umweltauswirkungen aktiv beigetragen hat. Marketing im Rahmen der „nachhaltigen Entwicklung“ muss daher von einem rein auf soziale Kaufanreize ausgelegten Konzept, zu einem „Nachhaltigkeits-Marketing“ grundlegend verändert werden. Dazu ist eine Neuausrichtung im Hinblick auf eine „Kultur“ der Nachhaltigkeit mit Werten notwendig, die es ermöglichen, das Verhalten der Bevölkerung (Konsumenten, Produzenten, Dienstleister etc.) an den Leitlinien der „nachhaltigen Entwicklung“ auszurichten und durch die Vermarktung nachhaltiger Produkte dieses Verhalten zu unterstützen (Kaas, 1994). Das bedeutet ein äußerst schwieriges Unterfangen. „Kulturwerte“ sind in unser soziales Kapital eingebunden. Sie bestimmen uns durch eine „silent language“, werden in der primären und sekundären Sozialisation gelernt und sind durch traditionelle Erfahrungen und Wissen geformt und gefestigt. „Kulturwerte“ konstruieren unsere Welt. Sie bestimmen wie wir die Welt sehen und leiten unser Verhalten. Durch sie wird wesentlich bestimmt, ob wir uns verändern und bis zu welchem Grad dieses geschieht. Das Problem ist, dass sie sich nicht wie ein Lichtschalter einfach ein- und ausknipsen lassen. Die nachfolgende Tabelle 1.1 zeigt die Inhalte im Rahmen der Argumentationsführung in den einzelnen Kapiteln stichwortartig im Überblick.

**Tab. 1.1:** Übersichtsdarstellung der Argumentationsführung und der Inhalte der einzelnen Kapitel

<b>Bereiche</b>	<b>Inhalte</b>	<b>Kap.</b>
Einleitung	Einführung in die Thematik, Ziele des Buches, Problematik, Ziele sowie Beweggründe der Autorin, Inhaltsübersicht	1
Theoretische und definitorische Grundlagen zum Nachhaltigkeits-, Marketing- und Kulturbegriff, Abgrenzung zum Greenwashing, Modell zum Nachhaltigkeits-Marketing-Management sowie Integration des Modells für eine „Kultur der Nachhaltigkeit,“	Definitorische Grundlagen zum Nachhaltigkeitskonzept, Begriffsbestimmung Marketing und Kultur, Abgrenzung zum Konzept Greenwashing. Entwicklung eines nicht hierarchischen netzwerkartigen Modells zum Nachhaltigkeits-Marketing-Management. Beschreibung der Elemente anhand von Leitbildern. Integration des Teilmodells für eine „Kultur der Nachhaltigkeit“ (Leitbild: kulturelle Koevolution in der Gesellschaft), Leitbilder in der makro-sozialen und -soziokulturellen Ebene (politisch-rechtliche Faktoren), meso-sozialen und -soziokulturellen Ebene (Ökologie, Ökonomie, Soziales) und mikro-sozialen und -soziokulturellen Ebene (Konsumentennachhaltigkeit, nachhaltige Verbraucherpolitik).	2
Adaption der Teile des Gesamtmodells aus dem Kapitel 2 auf die strategischen Ebenen des Nachhaltigkeits-Marketing-Managements, Konzipierung eines Kulturmanagements auf Unternehmensebene	Ableitung strategischer Managementmerkmale auf der Unternehmensebene in den Bereichen: „Kulturbezogenes strategisches Management“ (externe Nachhaltigkeitsstrategie, interne Nachhaltigkeitsstrategie), makro-soziale und -sozio-kulturelle Ebene (politisch-rechtliche Faktoren), meso-soziale und -soziokulturelle Ebene (Managementkonzepte, -modelle, innerbetriebliche Bereiche) und mikro-soziale und -soziokulturelle Ebene (Risikomanagement, Akteure des Konsums).	3
Adaption der Teile des Gesamtmodells aus dem Kapitel 2 auf die operative Ebene der einzelnen Instrumente des Marketing-Mix.	Produkt-, Kommunikations-, Preis- und Distributionspolitik; jeweils Adaption der Dimensionen des Nachhaltigkeits-Marketing-Managements, der makro-sozialen und -soziokulturellen Ebene, der meso-sozialen und -soziokulturellen Ebene und mikro-sozialen und -soziokulturellen Ebene aus dem Gesamtmodell im Kapitel 2.	4
Kurzvorstellung praktischer Projekte aus dem CSR-Wettbewerb der Bundesrepublik Deutschland, 2013	Kurzvorstellung des CSR-Nachhaltigkeitspreises, Vorstellung von CSR-Beispielanwendungen beim Unternehmen Hipp GmbH & Co, Neumarkter Lammsbräu KG, VAUDE Sport GmbH & Co KG und der Bahn AG.	5
Fallstudien und Übungsbereiche	Nach jedem Kapitel finden sich Fallstudien zur Übung des zuvor Gelernten	2–4

## **2 Definitiorische und theoretische Grundlagen**

### **2.1 Standortbestimmung Nachhaltigkeits-Marketing-Management**

#### **2.1.1 Vom Umwelt- zum Nachhaltigkeitskonzept**

Nicht nur der Begriff Nachhaltigkeit, sondern auch das dahinter stehende „Nachhaltigkeitskonzept“ ist nicht vollkommen neu. Die Idee der Nachhaltigkeit kann auf Wurzeln in nahezu allen Kulturen zurückgreifen. Dahinter steht allgemein eine Überlebensstrategie mit Verantwortungsgefühl und Respekt vor der Natur. Neben den historischen Wurzeln gilt als ein wesentlicher Förderer der modernen Umweltbewegung die Publikation des Ökologiklassikers „Silent Spring“ (Carson, 1962). Durch sie wurde weltweit die Erstarkung des Umweltschutzgedankens im gesellschaftlichen Bewusstsein der Bevölkerung gefördert. Die damit verbundene Umweltdebatte führte in den USA 1969 zur Verabschiedung des ersten nationalen Umweltschutzgesetzes, des National Environmental Policy Act (NEPA), der am 01.01.1970 in Kraft trat. Darin ist u.a. als Neuerung die Forderung nach einer umfassenden Umweltverträglichkeitsprüfung enthalten und zwar mit Bürgerbeteiligung bei größeren Vorhaben. Im selben Jahr erfolgte in den USA auch die Verabschiedung des „Environmental Impact Assessment“.

In Europa bildet „Nachhaltigkeit“ auf der supranationalen Ebene der Europäischen Union (EU) eine Daueraufgabe europäischer Politik. Bereits 1985 erfolgte die Verabschiedung der EG-Richtlinie zur Umweltverträglichkeitsprüfung, die von den Mitgliedsländern in nationales Recht umgesetzt wurde. Sie dient als umweltplanerisches Instrumentarium. Mit der Lissabon-Strategie avancierte das Konzept „nachhaltige Entwicklung“ zu einem strategischen Ziel im Rahmen der EU-Politik. Alle 27 EU-Staaten sind daran gebunden. Sie sind gehalten, die Politik der Nachhaltigkeit mitzutragen und die Vorgaben der Umwelt-Aktionspläne der EU in nationales Recht umzusetzen (Vitols, 2011). Seit Beginn der 1970er Jahre entstanden in Deutschland Initiativen zur Verabschiedung eines Gesetzes zur Umweltverträglichkeitsprüfung. Es erfolgte zunächst die Verabschiedung verschiedener Umweltgesetze (z.B. Bundesnaturschutzgesetz (BNatSchG) mit sogenannter Eingriffsregelung). Der seit 1971 in Deutschland existierende „Sachverständigenrat für Umweltfragen (RSU)“ setzt sich mit Begriff und Inhalten des Konzepts „Nachhaltigkeit“ auseinander. Auch die „Enquete-Kommission“ des deutschen Bundestages sowie der „Rat für nachhaltige Entwicklung (RNE)“ beschäftigen sich neben Fragen und Themen zum Konzept Nachhaltigkeit mit den Auswirkungen auf Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Als eine nationale gesetzliche Norm wurde in Deutschland 1990 die EG-Richtlinie zur Umweltverträglichkeitsprüfung verabschiedet (Gesetz über die Umweltverträglichkeitsprüfung, UVPG). Novellierungen folgten in den Jahren 2001 und 2005. Die Norm wird zur Entscheidungsvorbereitung bei größeren Vorhaben mit Bürgerbeteiligung eingesetzt. Sie hat den Zweck, Folgen der einseitigen Maximierung eines (ökonomischen) Nutzens zu minimieren. Durch das UVPG sollen, im Sinne der Stärkung des Vorsorge-

Gedankens, voraussichtliche Auswirkungen auf die Umwelt systematisch erfasst, dargestellt und angemessen sowie nachvollziehbar berücksichtigt werden (ökologisch nachhaltige Entwicklung etc.). Gemäß §2 UVPG, Abs.1 sind Prüfgegenstand Auswirkungen auf:

- Menschen, einschließlich der menschlichen Gesundheit, Tiere, Pflanzen und die biologische Vielfalt,
- Boden, Wasser Luft, Klima, Landschaft,
- Kulturgüter, sonstige Sachgüter und
- Wechselwirkungen zwischen den vorgenannten Schutzgütern.

Es handelt es sich um einen querschnittsorientierten und medienübergreifenden Ansatz, der über die rein sektorale umweltpolitische Betrachtung hinausgeht. Umweltschutz wird zu einer ökosystemischen Herausforderung mit Auswirkungen auf viele Bereiche (Politik, Unternehmen, Konsumenten etc.). Die umweltpolitische Perspektive im Rahmen von Nachhaltigkeit verdeutlicht die Notwendigkeit, den Schutz der Umwelt bei gegenwärtigen und zukünftigen wirtschaftlichen Bedürfnissen der Menschen zu gewährleisten (Chasek et al, 2006). Global wurde das Konzept Nachhaltigkeit wesentlich durch die UN-Umweltkonferenzen beeinflusst. Es erfolgte eine Neuprägung des Begriffs (z.B. durch die Wald-Deklaration, Klimakonvention, Biodiversitätskonvention, Konvention zur Bekämpfung der Desertifikation, Agenda 21 etc.). Dieser Prozess ist bis heute nicht abgeschlossen. Das historisch bekannte ökologisch-ökonomische Prinzip der Naturbewirtschaftung wurde nach und nach zu einem umfassenden Leitbild ausgebaut. Umwelt und Entwicklung werden miteinander verknüpft (Vogt, 2009).

### **Eine funktionsfähige Definition für ökologische Nachhaltigkeit**

„Der Schlüssel zu einer funktionsfähigen Definition von ökologischer Nachhaltigkeit ist die Einsicht, dass wir nachhaltige menschliche Gemeinschaften nicht von Grund auf erfinden müssen, sondern sie nach dem Vorbild der Ökosysteme der Natur nachbilden können, die ja nachhaltige Gemeinschaften von Pflanzen, Tieren und Mikroorganismen sind. Wie wir gesehen haben ist die herausragendste Eigenschaft des Erdhaushalts seine immanente Fähigkeit, Leben zu erhalten. Daher ist eine nachhaltige menschliche Gemeinschaft so beschaffen, dass ihre unternehmerischen, wirtschaftlichen und physikalischen Strukturen und Technologien die immanente Fähigkeit der Natur, Leben zu erhalten, nicht stören. Nachhaltige Gemeinschaften entwickeln ihre Lebensmuster im Laufe der Zeit in ständiger Interaktion mit anderen menschlichen und nichtmenschlichen lebenden Systemen. Nachhaltigkeit bedeutet somit nicht, dass die Dinge sich nicht verändern. Sie ist kein statischer Zustand, sondern ein dynamischer Prozess der Koevolution“ (Capra, 2002, 298).

Die Ausführungen zeigen, dass Grundideen zum Konzept Nachhaltigkeit „[...] weder eine Kopfgeburt moderner Technokraten noch ein Geistesblitz von Ökofreaks der Generation Woodstock [sind]. Die Idee ist unser ursprünglichstes Weltkulturerbe“ (Grober, 2010, 13). In den Wissenschaften sind in das Konzept verschiedene Arbeitsbereiche eingebunden. Im Bereich der ökologisch orientierten Ökonomie ist es sogar zu einem „Modewort“ und damit zu

einer Art „Containerbegriff“ geworden. Es hat die moderne Forschung belebt und zu neuen Betrachtungsweisen geführt. Einige Wissenschaftler sprechen sogar von einem „Jahrhundert der nachhaltigen Entwicklung“ (Vogt, 2010; Kreibich, 2011). Heute ist Nachhaltigkeit im täglichen Leben kein Nischenthema mehr, sondern fest etabliert und nicht mehr wegzudenken. Da Nachhaltigkeitsideen aber auch freudig in das mentale Feuerwerk der Werbung aufgenommen werden (zur Gefahr von Greenwashing vgl. Kap. 2.2 in diesem Buch), wächst mit der Beliebtheit auch die Befürchtung, ob die damit einhergehende Harmonie zwischen ökologischen, ökonomischen und sozialen Zielen überhaupt erreichbar ist. Nachhaltigkeit erfordert beim Marketing-Management auch kulturbezogene Operationalisierungen, die zu fundamentalen Änderungen in nahezu allen gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Bereichen führen. Einer „Beliebigkeit“ des Konzepts kann so entgegengewirkt werden. Ausgewählte Operationalisierungsansätze werden nachfolgend dargestellt.

### **2.1.1.1 Operationalisierungsversuche für Nachhaltigkeit**

Operationalisierungsversuche des Begriffs „Nachhaltigkeit“ sind untrennbar mit der Vielschichtigkeit des transdisziplinären Umfelds beim Konzept der „nachhaltigen Entwicklung“ verbunden. Zusätzliche Schwierigkeiten entstehen durch die Neuartigkeit des Forschungsbereichs. Daher wird eine allgemeingültige Definition wohl kaum gelingen. Im deutschsprachigen Raum ist die synonyme Verwendung der Begriffe „Nachhaltigkeit“ und „nachhaltige Entwicklung“ auch in Fachkreisen weit verbreitet. Über die Möglichkeit der klaren Trennung und die Tatsache, dass es sich um zwei verschiedene Konzepte handelt, wird hinweggesehen (Brand, 2000). Das Vorgehen lässt sich auf die Tatsache zurückführen, dass ausreichende Begriffsklärungen im deutschsprachigen Raum traditionell eher auf einer disziplinären Verwurzelung der Wissenschaftler beruhen. Sie ermöglicht dann i.a.R. auch eine entsprechende Operationalisierung. Im transdisziplinären Kontext der „nachhaltigen Entwicklung“ ist das aber ungleich schwieriger. Das Konzept „Nachhaltigkeit“ beinhaltet viele Wissenschaftsdisziplinen (u.a. Philosophie, Wirtschaftswissenschaften, Logikwissenschaften, Semiotik, Medienwissenschaften, Soziolinguistik, Semantik, (Umwelt-)Psychologie, Ingenieurwissenschaften, Ökologie etc.). Die entsprechenden Symbol- und Effektivitätskriterien sind selbst innerhalb der Disziplinen noch weiter untergliedert und fallen insgesamt oft sogar konträr aus. Begründet wird diese Tatsache durch das Verständnis von „Nachhaltigkeit“. Dieses ist sowohl vom jeweils eigenen funktionalen System (Politik, Wissenschaft, Wirtschaft, Technik, Gesellschaft etc.) als auch den dort vorherrschenden noch spezifischeren Welt-, Naturbildern, Gesellschaftskonzepten, Interessen und Wertpräferenzen geprägt (Brand, 2000). Viele Wissenschaftler sind vor allem mit konkreten, problembezogenen Forschungsfragen beschäftigt, die nicht alle Aspekte des Konzepts einer „nachhaltigen Entwicklung“ einbeziehen. Aufgrund dieser Tatsachen verbietet sich eigentlich eine synonyme Begriffsdefinition. Schwierigkeiten bei der Definition der Begriffe „Nachhaltigkeit“ und „nachhaltige Entwicklung“ sind auch durch Definitionen aus verschiedenen Wissenschaftsbereichen bedingt. Ursprünglich stammt

der Begriff „Nachhaltigkeit“ aus der Forstwirtschaft. Schriftlich ist er erstmals 1713 von Carl-Lowitz (sächsischer Oberhauptmann) zu finden. Er beschreibt den Grundsatz, dass nicht mehr Holz eingeschlagen werden dürfe, als durch Neuanpflanzung wieder nachwache (zitiert bei Grober, 1999). Allerdings lässt bereits diese Definition unterschiedliche Interpretationen zur Bezugsgröße zu. So bleibt problematisch, dass „Nachhaltigkeit“ hinsichtlich einer Bezugsgröße hier nicht auch „Nachhaltigkeit“ hinsichtlich anderer Bezugsgrößen impliziert. Die Waldfläche kann zwar gleich bleiben, aber der Holzertrag durch sauren Regen, Trockenheit etc. trotzdem sinken. Die Unbestimmtheit dieser Definition verführte schnell zu Interpretationen mit verschiedenen Inhalten. Heute führt die Erkenntnis, dass ein sozio-ökonomisches Wachstum auf ökologische Grenzen trifft, zu einem weitaus umfassenderen Begriff. Dieser bezieht kritisch den Ressourcen- und Naturverbrauch ebenso ein wie die Beschneidung von Lebenschancen in der dritten Welt.

### **Nachhaltige Entwicklung – ein selbstreferentieller Begriff?**

„Nachhaltigkeit ja – nachhaltige Entwicklung nein, so lautet die Kritik an der mittlerweile allgegenwärtigen Kombination der beiden Konzepte Nachhaltigkeit und Entwicklung. Grund für die Ablehnung der Kombination sind Vorbehalte gegenüber dem Konzept „Entwicklung“. Es mit Nachhaltigkeit kombinieren zu wollen, bedeute einen Widerspruch in sich. Während Nachhaltigkeit zur neuen ökologischen Weltansicht gehöre, entstamme der Entwicklungsbegriff der überholten mechanistischen Weltansicht. Drüber hinaus [...] wurde mit der Verknüpfung von „nachhaltig“ und „Entwicklung“ ein Terrain sprachlicher Ambivalenz geschaffen. Das neue Konzept verschob auf subtile Weise den geometrischen Ort der Nachhaltigkeit von der Natur auf Entwicklung; Die Bedeutung von Nachhaltigkeit verlagerte sich von Naturschutz auf Entwicklungsschutz. Angesichts der Tatsache, dass Entwicklung konzeptionell zu einer leeren Hülse geworden war, war das, was nachhaltig bleiben sollte, unklar und strittig. Daher sind in den folgenden Jahren alle Arten von politischen Akteuren, selbst glühende Verfechter des Wirtschaftswachstums in der Lage gewesen, ihre Absichten in den Begriff nachhaltige Entwicklung zu kleiden. Der Begriff wurde somit selbstreferentiell, wie eine von der Weltbank angebotene Definition bestätigt: »Nachhaltige Entwicklung ist Entwicklung, die anhält« (Sachs, 2002, 65)

#### **2.1.1.2 Das Konzept nachhaltige Entwicklung**

Für das Konzept „nachhaltige Entwicklung“ existieren zahlreiche Definitionen. Pearce et al zeigten bereits 1997 mehr als zwanzig verschiedene Definitionen auf (Pearce et al, 1997). Eine der bekanntesten Definitionen stammt aus dem Brundtland-Bericht. Danach ergeben sich beim „Sustainable development“ folgende Haupterkenntnisse (Kanning, 2008, 22):

- Der Prozess der nachhaltigen Entwicklung sollte sich auf die Bedürfnisse als Hauptursache der Ressourcenverwendung konzentrieren.
- Sowohl die Interessen der gegenwärtigen Generation als auch die der zukünftigen Generationen sollten berücksichtigt werden und
- ein Ausgleich zwischen Industrie- und Entwicklungsländern sollte angestrebt werden.



Das Ziel der Brundtland-Kommission bestand darin, umwelt- und entwicklungspolitische Problemstellungen auf der Basis eines Konzepts zu formulieren (z.B. Bevölkerungsentwicklung, Welternährung, Artenvielfalt, Ökosystem, Energieangebot, Industrie- und Siedlungsökologie etc.). Durch die Definition wird der intra- und intergenerativen Verteilungsgerechtigkeit für die Naturnutzung entsprochen. Mit dieser Interpretation ist auch die Erkenntnis verbunden, dass der ressourcenintensive, umweltbelastende westliche Lebensstil nur einer Minderheit der Weltbevölkerung offen steht. Die Verringerung dieser nationalen Ungleichverteilung ist somit impliziert. Kritisch ist an dieser Interpretation, dass sie auf einer „anthropozentrischen“ Perspektive basiert. Diese Perspektive besagt, dass sich der Wert der Natur lediglich nach dem Nutzen für den Menschen beziffert. Ein Eigenwert als solcher, kommt der Natur nicht zu (Brandt, 1997, 13). Kritisch ist ebenfalls, dass im Brundtland-Bericht vor allem technische Entwicklungen und Innovationen (umweltfreundliche Technologien, Entwicklung von Ersatzstoffen, Recycling, begrenzte Vermeidung unter Beibehaltung des Wachstumsmodells etc.) durch die Industrieländer auf Basis einer Exportstrategie favorisiert werden. Diese Innovationen sollen dann den Entwicklungsländern vergünstigt zur Verfügung gestellt werden. Der Wachstumsmythos sowie das industrielle Zivilisationsmodell werden generell aber nicht in Frage gestellt. Eine etwas differenziertere Definition stammt von Renn et al (Renn et al, 1999, 20). Hier werden sieben Kriterien aufgelistet. Demnach ist eine „nachhaltige Entwicklung“:

- eine Entwicklung, die dazu geeignet ist, eine dauerhafte Befriedigung menschlicher Bedürfnisse und eine Verbesserung menschlicher Lebensqualität zu verwirklichen.
- Unbegrenzt Überleben der menschlichen Spezies, Lebensqualität über ein rein biologisches Überleben hinaus und die Fortdauer aller Komponenten der Biosphäre, auch der Bestandteile, die anscheinend keinen Vorteil für die Menschheit bieten.
- Ein Modell für soziale und struktur-ökonomische Umgestaltung, welche die ökonomischen und gesellschaftlichen Vorteile der jetzt lebenden Menschen optimiert, ohne das wahrscheinliche Potential für ähnliche Vorteile in der Zukunft zu gefährden.
- Die Konstanz des natürlichen Kapitalstocks und die Möglichkeit, auch zukünftig von dessen Zinsen zu leben.
- Ein Prinzip, das auf die Anordnung hinauslaufen muss die Produktionskapazität für eine unbestimmte Zukunft zu schützen.
- Ein positiver sozio-ökonomischer Wandel, der die ökologischen und sozialen Systeme nicht schwächt, von denen die Gesellschaft und ihre Teilgruppen abhängig sind und
- ein Konzept, das darauf ausgerichtet ist, dass die Umwelt und der damit verbundene Kapitalstock an natürlichen Ressourcen so weit erhalten werden muss, dass die Lebensqualität zukünftiger Generationen gewährleistet bleibt.

Kritisch ist bei dieser Definition, dass sie auf einer „ökozentrischen“ Perspektive basiert. Nach dieser Perspektive stellt die Umwelt einen Wert für sich dar, der um seiner selbst willen zu schützen ist. Ein derartiger Schutz erfolgt aus sittlich ethischer Verantwortung des Menschen gegenüber seiner Umwelt. Problematisch an diesem Ansatz sind vor allem die Wertmessungen sowie die Eigenrechte der Natur (z.B. Klagerechte etc.). Die vorgestellten Definitionen stellen lediglich eine Auswahl von Interpretationen zum Konzept „nachhaltige Entwicklung“ dar. Sie weisen auf die Problematik hin, dass „nachhaltige Entwicklung“ nicht nur ein wissenschaftlich beobachtbarer Sachverhalt ist. Das Konzept beinhaltet auch eine normative Ausrichtung. Diese ist auf ethische Überlegungen zum Verhältnis von Mensch und Natur sowie die damit angestrebten sozialen, kulturellen und ökonomischen Werte und Ziele ausgerichtet (Renn et al, 1999, 20).

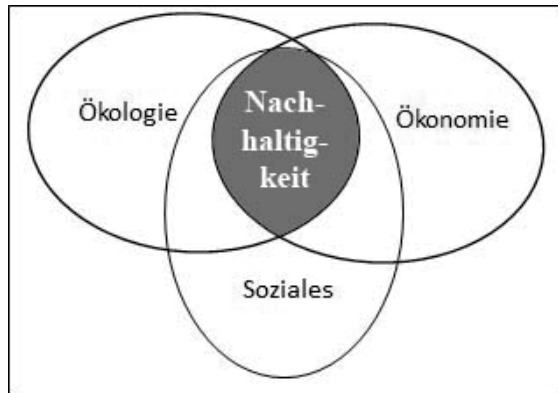
### **Agenda 21 – ein Papiertiger?**

„Der alles begründende Begriff »Sustainable Development« ... umfasst eine Kompromissformel zwischen den (legitimen) Ansprüchen von Ländern der Dritten Welt nach mehr technisch-infrastruktureller Entwicklung und nach mehr Wohlstand gegenüber den Ansprüchen der meist mehr nördlich dominierten Naturschutzgruppen nach Artenschutz und langfristiger Ressourcenschonung. Diese auf Ressourcenverbrauch und sozialen Ausgleich bezogene Konfliktlinie hat eine naheliegende theoretische Lösung: die hochindustrialisierte Welt muss ihren Ressourcenverbrauch rapide senken, und der gering bzw. später industrialisierte Teil darf noch zulegen, so dass insgesamt doch ... ein Ressourcenverbrauchsrückgang eingeleitet werden kann. Auf der Weltkonferenz in Rio ist nun aber nicht ein Vertrag geschlossen worden, der zukünftige Ressourcenrechte in Umrissen anvisiert und erleichternde Handelsbestimmungen für die ökonomisch schwachen Nationen festlegt, sondern es ist mit der Agenda 21 eine neue Schaubühne eröffnet worden: man setzt auf Planung mittels Aushandlungsprozessen, d.h. auf freiwilligen Konsens für eine nachhaltigere (Umwelt-)Entwicklung, wobei diffus inhaltliche und viele administrative und verfahrenstechnische Vorschläge des Prozessmanagements gemacht werden, es aber keinerlei konkrete Begrenzungsangaben gibt [...]. Die Regierungsdelegationen der vielen anwesenden Länder haben das bereitwillig unterzeichnet, weil nichts festgeschrieben wurde, was man irgendwie einklagen könnte. Die beteiligten Nichtregierungsorganisationen waren zufrieden, weil sie erstmals anerkannt waren und an einer solchen Konferenz Mitbestimmungsrechte hatten [...]. Jeder Kenner der internationalen Szene musste voraussehen, dass solcherlei internationale Proklamationen der ohnehin schwachen Vereinten Nationen verpuffen werden“ (Apel, 1999, 137).

#### **2.1.1.3 Enges versus weites Verständnis nachhaltiger Entwicklung**

Die verschiedenen Definitionen lassen sich grob in drei grundlegende Ansätze unterteilen. Eine Gruppe interpretiert „nachhaltige Entwicklung“ relativ „eng“. Sie subsummiert darunter eine dauerhafte Entwicklung, wobei die Bedingungen für eine optimale Umweltnutzung analysiert werden. Das bedeutet eine Gleichsetzung von „Nachhaltigkeit“ und „ökologischer Nachhaltigkeit“ (Vornholz, 1993). Umweltnutzung umfasst dabei sowohl die Input-Seite (Umwelt stellt Stoffe für die Produktion bereit) als auch die Output-Seite (Umwelt stellt ein

Aufnahmemedium für Abfälle des Produktions- und Konsumtionsprozesses dar). Diese Gleichsetzung hat den Vorteil, dass verbindliche Standards mit Hilfe wissenschaftlicher Gesetzmäßigkeiten festgelegt werden können (neoklassisches Modell). Eine zweite Gruppe (u.a. die Brundtland-Kommission) vertritt ein eher „weites“ Verständnis der „nachhaltigen Entwicklung“ mit einer umfassenderen Interpretation des Begriffs. Hierbei wird ein Konzept vertreten, dass ökologische, ökonomische und soziale Ziele umfasst (Vornholz, 1993). Die nachfolgende Abbildung 2.1 zeigt die letztgenannte Interpretation im Überblick.



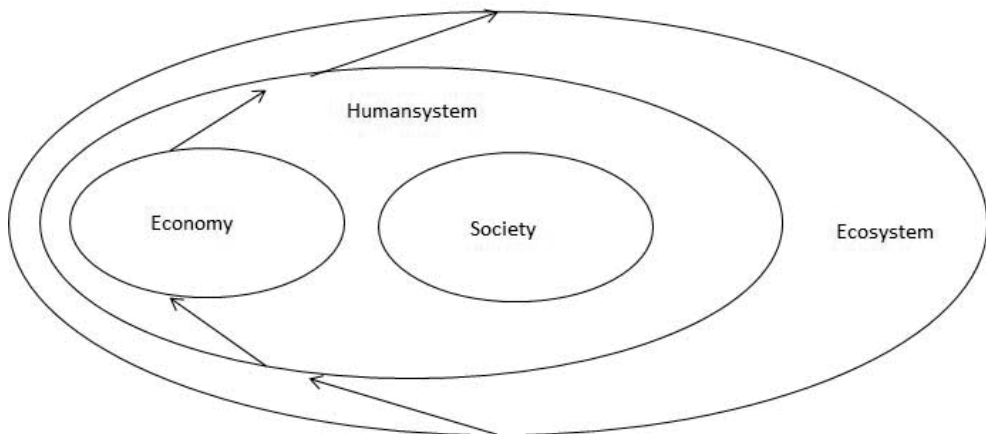
**Abb. 2.1:** Modell „Nachhaltigkeitsdreieck“, i.A.a. Fues, 1998, modifiziert und vereinfacht

Schwierigkeiten sind darin zu sehen, dass Bedingungen für eine optimale Umweltnutzung zwar festgelegt werden können, soziale und ökonomische Dimensionen des Zielbündels jedoch stark von kulturell bedingten Wertvorstellungen geprägt sind. Es ist auch eine weitere Dimension zu bedenken. Bei dieser „institutionellen“ Dimension ergeben sich zusätzlich bestimmte Anforderungen an die Umsetzung des Nachhaltigkeitskonzepts im gesellschaftspolitischen Prozess, die ebenfalls stark kulturimmanent geprägt sind. Diese Tatsachen erschweren vor allem international die Definition verbindlicher Standards. Es stellt sich zudem die Frage, welche Beziehung zwischen den drei Teilsystemen (ökologisch, ökonomisch und sozial) der Nachhaltigkeit bestehen. Bei dem als „Nachhaltigkeitsdreieck“ bzw. „Drei Säulen der Nachhaltigkeit“ bezeichneten Modell, wird von gleichberechtigten Zieldimensionen ausgegangen.

Eine Hauptkritik am Modell des Nachhaltigkeitsdreiecks bezieht sich auf die scheinbar willkürliche Aufspaltung der Humansphäre in ein wirtschaftliches und soziales System, das auch noch außerhalb der Ökosphäre angesiedelt ist. Dadurch wird suggeriert, dass es sich um drei voneinander unabhängige Teilsysteme handelt. So wird der verbreiteten Annahme Vorschub geleistet, dass Einbußen in einer Dimension durch Gewinne in einer anderen zu kompensieren wären (z.B. Wirtschaftswachstum im Sinne einer quantitativen Ausmaßsteigerung wäre dauerhaft auf Kosten der Umwelt zu realisieren etc.). Problematisch ist, dass in den Wirtschaftswissenschaften gebräuchliche Modelle mit diesem Verständnis kompatibel sind. In der tradi-

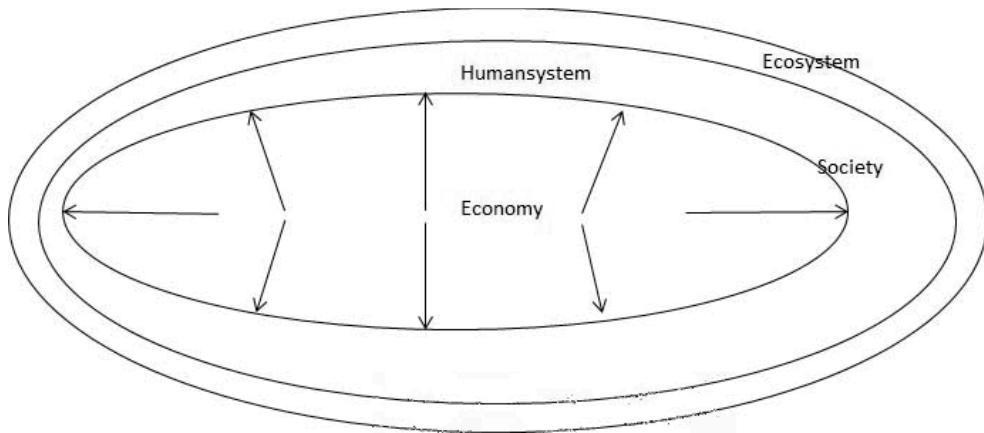
tionellen Makroökonomie wird von einem geschlossenen Wirtschaftskreislauf zwischen Firmen und privaten Haushalten ausgegangen und die Wirtschaft als ein isoliertes System betrachtet. Der Energie- und Stoffaustausch mit der natürlichen Umwelt bleibt ausgespart (vgl. dazu z.B. Daly, 1999, 72 ff.). Werden beide Ansätze verglichen, scheint es auf den ersten Blick naheliegender, das Konzept „nachhaltige Entwicklung eher „eng“ im Sinne der „ökologischen Nachhaltigkeit“ zu verstehen. Das würde jedoch die sehr engen Wechselbeziehungen zwischen der Ökosphäre und der Humansphäre verkennen und soziale Fehlentwicklungen, mit Auswirkungen auf die Ökosphäre zur Folge haben. Umweltzerstörungen können sowohl durch Überkonsum (umweltgefährdende Produktion, begrenzte Belastung der Biosphäre etc.) als auch durch Armut (Überbeanspruchung von Böden in Folge Überweidung, Brennholzeinschlag in trockenen, hochgelegenen Gebieten etc.) entstehen. Angesichts der engen Verknüpfungen und Wechselbeziehungen zwischen ökologischen, ökonomischen und sozialen Zieldimensionen erscheint es sinnvoller, auftretende Probleme mehrdimensional zu interpretieren. Insbesondere, da naturwissenschaftlich objektiv bestimmbare Nachhaltigkeitsstandards, die keiner weiteren normativen Begründung bedürfen, in der Realität *nicht* existieren.

Von der dritten Gruppe wird ein analytisches Modell favorisiert. Es wird als „Nachhaltigkeitsei“ bezeichnet und bildet die Interaktionen zwischen den verschiedenen Ebenen ab (z.B. Fues, 1998). Es basiert auf einer hierarchischen Beziehung zwischen den Zielsystemen, wobei das ökologische System als Lebensgrundlage absolute Priorität hat. Das Modell geht von einer begrenzten Ökosphäre aus. Sie umfasst als Subsystem die Humansphäre. Die Humansphäre lässt sich u.a. in die Subsysteme Gesellschaft und Wirtschaft unterteilen. Dadurch wird verdeutlicht, dass dem Humansystem sowie den sozialen und wirtschaftlichen Subsystemen eindeutige Grenzen gesetzt sind. Eine Expansion der beiden Subsysteme ist immer nur soweit möglich wie es das sie umgebende Ökosystem zulässt. Die nachfolgende Abbildung 2.2. zeigt das Modell im Überblick.



**Abb. 2.2:** „Nachhaltigkeitsei“, auf der Basis von Fues, 1998, Birkmann, 2000 und Fritz/ Busch-Lütj, 1995 modifiziert und vereinfacht

Bei genauer Betrachtung der Abbildung 2.2 zeigt sich, dass es sich um ein intaktes System in einem (idealen) Gleichgewicht handelt. Jedes System und Subsystem nimmt den ihm angemessenen Raum ein, ohne die Ebenen der anderen Räume einzuschränken. Die Tragfähigkeitsgrenzen ergeben sich aus dem Input-Prozess (Materialien, die die Wirtschaft für den Produktionsprozess erhält) und dem Output-Prozess (in den sie die Emissionen entlässt). Die Bedingungen in den Ebenen befinden sich in einem guten (bzw. sich verbessernden) Zustand. Herrscht dieser Zustand vor, kann von Nachhaltigkeit in den Ebenen ausgegangen werden. Eine Variation dieser Konstellation wird in der nachfolgenden Abbildung 2.3. dargestellt.



**Abb. 2.3:** Variation „Nachhaltigkeitsei“, auf der Basis von Fues, 1998, Birkmann, 2000 und Fritz/Busch-Lüty, 1995, modifiziert und vereinfacht

Abbildung 2.3 zeigt eine Verschiebung des Gleichgewichts (z.B. durch externe Einflüsse etc.). In diesem Fall wird der Spielraum für bestimmte Ebenen eines Subsystems auf Kosten der anderen Ebenen ausgeweitet. In Abbildung 2.3. nimmt in diesem verschobenen Nachhaltigkeitsei die Ökonomie auf Kosten der anderen Ebenen zu viel Raum ein. Diese Situation kann sich beispielsweise ergeben, wenn durch starken ökonomischen Druck am europäischen Binnenmarkt der Spielraum für ökologische und soziale Leistungen bei den Betrieben immer enger wird. Im Modell sind in einer solchen Konstellation die Bedingungen in den Ebenen eher schlecht (bzw. verbesserungswürdig) und es kann *nicht* von Nachhaltigkeit im eigentlichen Sinne ausgegangen werden.

Aus ökonomischer Sicht wird an diesem Modell kritisiert, dass Nachhaltigkeit eine „Wirtschaft im stationären Zustand“ bedeuten würde. Ähnliches wurde vom britischen Philosophen und Nationalökonom John Stuart Mill bereits im 19. Jahrhundert gefordert. Gemeint ist eine Wirtschaft, in der die gesamte Durchlaufmenge an Material und Energie konstant ist, qualitative Verbesserungen möglich sind und die Zuteilung frei entsprechend der Marktnachfrage erfolgt (Daly, 1999). Fraglich bleibt, nach welchen Gesichtspunkten die Obergrenze der Regenerationsfähigkeit bzw. Aufnahmefähigkeit des Ökosystems bestimmt wird (Bezugsgrößen

etc.). Ungeklärt ist auch die Frage, wie groß das Teilsystem Wirtschaft zu dem umgebenden Ökosystem sein soll. Die Grenzen können sowohl nach anthropozentrischen (allen nicht-menschlichen Wesen wird nur ein instrumenteller Wert zuerkannt) oder nach biozentrischen Gesichtspunkten (nicht-menschliche Lebewesen und Lebensräume werden auf einem Niveau erhalten, das über dem ökologischen Zusammenbruch liegt) bestimmt werden. Sie sind somit nicht allein naturwissenschaftlich definierbar, sondern zu großen Teilen ebenfalls von gesellschaftlichen und kulturellen Normen geprägt. Die Ausführungen geben nur einen kleinen Eindruck von der Komplexität und Vielschichtigkeit der Problematik wieder, die mit Definitionsfragen durch die Transdisziplinarität im Rahmen der Begrifflichkeiten „Nachhaltigkeit“ und „nachhaltige Entwicklung“ verbunden ist. Für ein effektives Marketing-Management ist, zur Abgrenzung von anderen Konzepten, ein Grundverständnis der Begrifflichkeiten von Bedeutung. Transdisziplinäre Arbeiten haben hierzu in den beteiligten Wissenschaftsbereichen gerade erst begonnen. Daher sind weitere Ergebnisse mit Spannung zu beobachten.

#### 2.1.1.4 Zwischenfazit

- Eine allgemein anerkannte Definition für „Nachhaltigkeit“ existiert durch die Transdisziplinarität des Konzepts „nachhaltigen Entwicklung“ nicht. Sie wird durch die enorme Komplexität sowie durch die beteiligten Wissenschaftsbereiche erschwert.
- Eine Definition für das Konzept „nachhaltigen Entwicklung“ basiert auf der anthropozentrischen Perspektive. Sie ist im Hinblick auf die Natur lediglich am Nutzen für den Menschen ohne Eigenwert für die Natur orientiert. Eine andere Definition basiert auf der „ökozentrischen“ Perspektive. Hiernach hat die Umwelt einen Eigenwert, der von den Menschen aus sittlich-ethischer Verantwortung, um ihrer selbst willen geschützt wird. Beide Definitionen werden kritisiert.
- Es lassen sich drei Gruppen von Definitionen zum Konzept „nachhaltige Entwicklung“ unterscheiden. Die erste versteht das Konzept relativ „eng“. Nachhaltigkeit und ökologische Nachhaltigkeit sind dabei gleichgesetzt. Dadurch können verbindlicher Standards festgelegt werden. Kritisiert wird, dass die nötige Objektivität in der Realität eine Illusion ist.
- Die zweite Gruppe umfasst beim Konzept „nachhaltige Entwicklung“ sowohl ökologische als auch ökonomische und soziale Ziele (Dreisäulenkonzept). Die sozialen und ökonomischen Dimensionen des Zielbündels sind stark von kulturbedingten Wertvorstellungen geprägt. Das Zusammenwirken funktioniert aufgrund zahlloser Zielkonflikte kaum.
- Die dritte Gruppe versteht das Konzept „nachhaltige Entwicklung“ als hierarchisches Modell mit der Priorität des ökologischen Systems als Lebensgrundlage (Nachhaltigkeitsei). Es wird von einer begrenzten Ökosphäre mit Subsystemen ausgegangen, wobei die Expansion der Subsysteme nur soweit möglich ist wie es das sie umgebende Ökosystem zulässt.

## 2.1.2 Begriffsbestimmungen für eine Kultur der Nachhaltigkeit

### 2.1.2.1 Erläuterung des Begriffs Kultur

Zur Erforschung einer „Kultur der Nachhaltigkeit“ gehört es zu spezifizieren, was mit Kultur gemeint ist. Der allgemeine Begriff „Kultur“ ist äußerst vielfältig, facettenreich und oft nur auf Teilbereiche reduziert. In der Forschung stößt man auf die Schwierigkeit, dass jede Wissenschaft eigene Vorstellungen darüber hat, was Kultur ausmacht und wie ihre Werte zu erfassen und zu operationalisieren sind. Je nach Schule, gelten zusätzlich auch innerhalb der einzelnen Disziplinen unterschiedliche Auffassungen. Eine allgemeingültige Definition für Kultur existiert daher in den Wissenschaften nicht und sie wird wohl auch nicht gelingen. Eine weitere Schwierigkeit ist, dass der Gebrauch des Begriffs Kultur über die Zeit starken Veränderungen unterliegt (z.B. generationsbedingt etc.) (Göschel, 1999). Von den vielen Dimensionen der Kultur im wissenschaftlichen Alltagsgebrauch werden nachfolgend nur die umrissen, die für eine „Kultur der Nachhaltigkeit“ von Bedeutung sein können. Eine funktionalisierte Kultur kann die existenzielle Bedeutung der kulturellen Vielfalt im Rahmen von Nachhaltigkeit nicht ausdrücken. Dem Konzept liegt daher eine ganzheitliche Ausrichtung zugrunde. Es ist somit ein Kulturverständnis mit einer ganzheitlichen Abgrenzung zu evaluieren. Dazu werden die nachfolgenden Kulturbegriffe in kombinierter Weise zugrunde gelegt:

#### a) Anthropologischer Kulturbegriff

Der „anthropologische Kulturbegriff“ ist deskriptiv. Er umfasst Kultur als alles „Künstliche“ und wurde ursprünglich als Gegensatz zur Natur verstanden. Der Begriff umfasst alles, was durch menschliches Handeln entsteht. Anders als die Tierwelt, handelt der Mensch hauptsächlich *nicht* instinktiv, daher kann er (im Rahmen von Institutionen) frei gestaltend handeln (Fuchs, 1999). Diese Fähigkeit bedingt, dass der Mensch seinem Handeln über Sinneseindrücke hinaus eine Bedeutung (Sinn etc.) geben muss. Das anthropologische Kulturverständnis umfasst auch den ordnenden Charakter in der Gesamtheit von Bedeutungen, die der Mensch an die Welt und seine Umwelt heranträgt. Das macht den Menschen „von Natur aus“ zu einem „Kulturwesen“ (Lipp, 1994; Tenbruck, 1989). Die Identität und das Selbstverständnis jedes Menschen, eben seine Kultur, wird nach diesem Kulturverständnis durch die spezifischen Sinnbedeutungen definiert. Jedoch die eine Identität, die als „Universaldeutung“ für alle gilt, kann es nicht geben. Daher bilden sich in Gesellschaften Gruppen mit ähnlichen Deutungen bzw. Gruppenidentitäten heraus. Die ganzheitliche Abgrenzung spielt auch im Rahmen einer „Kultur der Nachhaltigkeit“, beispielsweise im Zusammenhang mit den Funktionen von Leitkulturen, eine zentrale Rolle.

#### b) Affirmativer Kulturbegriff

Im Gegensatz zum relativ weiten ethnologischen Kulturverständnis, ist der affirmative Kulturbegriff normativ ausgerichtet. Er beschränkt sich auf die als Hochkultur bezeichneten

Künste (den Bereich der „Schönen, Wahren, Guten“). Dabei wird der Werkcharakter verabsolutiert und objektiviert. Die Ästhetik kultureller Erzeugnisse sowie die erzieherische Funktion hat hingegen eine starke Bedeutung. Göschel versteht das im Begriff aufscheinende „Wahre“ nicht „im Sinne des wissenschaftlich Korrekten“, sondern „des normativ, des moralisch Wahren, als des Guten, des Ethischen“ (Göschel, 1999, 15). Hochkulturen bilden sich nach diesem Verständnis, anders als bei der Zivilisation, als wissenschaftlich-technischer oder gesellschaftlicher Fortschritt heraus. Kultur ist demnach nicht per se für jeden Menschen vorhanden, sondern muss sich „als individueller Besitz“ (geistig) angeeignet werden. Kultur lässt sich damit „kultivieren“. Der affirmative Kulturbegriff hat enge Verbindungen zum bürgerlichen Bildungsbegriff im 19. Jahrhundert. Nach diesem Kulturverständnis kann Kunstkultur lediglich zur Affirmation bzw. Bestätigung des herrschenden Weltbildes und Wertekanons dienen. In dieser gesellschaftlichen Rolle verliert Kunst sein utopisches Potential (Aufzeigung von anderen Dimensionen der Wirklichkeit etc.) und wird zur Repräsentationskultur einer bestimmten sozialen Ordnung verengt. Kultur kann aus Sicht der Rezipienten insofern keine Kritik an gesellschaftlichen Verhältnissen (z.B. durch Abbildung, Spiegelung, Einforderung moralischer Ansprüche etc.) üben, da sie auf das „Schöne, Wahre, Gute“ verengt ist. Baecker kritisiert an diesem Kulturverständnis, die Eigenentwicklung und Überhöhung generalisierter Symbole. Er weist kritisch darauf hin, dass auf theoretischer Ebene der Prozess des Zusammenbruchs einer bestimmten kulturellen Ordnung ausführlich untersucht wurde. Hinweise dafür zeigen sich, wenn „generalisierte Symbole festgehalten werden, denen wegen veränderter sozialer Bedingungen längst der Boden für Generalisierungen abhandengekommen ist“ (Baecker, 2002, 102). Das Konzept des affirmativen Kulturbegriffs spielt im Rahmen einer Kultur der Nachhaltigkeit eine wichtige Rolle. Sie besteht vor allem im Hinblick auf ein kohärenzbasiertes Homogenitätsbedürfnis an Normen/Werten, das für die kulturelle Identifikation in einer Gesellschaft notwendig erscheint.

### **1968er-Generation verändert Repräsentationskultur**

„Der traditionell affirmative Kulturbegriff in der westlichen Welt wurde durch die 1968er Generation (z.B. Anti-Atombewegung, Umweltorientierung, Klimaschutz etc.) aufgebrochen. Er wurde auf die Alltagskultur ausgedehnt und durch auf Globalisierung beruhenden Veränderungen (z.B. Umweltkatastrophen in der Dritten Welt etc.), vom ethnologischen Kulturbegriff überlagert“ (o.V., o.J., 2014c).

### **c) Soziologischer Kulturbegriff**

Weltweit setzt sich seit ca. 1970 die „Soziokultur“ als ein erweiterter Kulturbegriff soziologischer Orientierung durch. Der Begriff erschüttert das allgemeine Verständnis einer Repräsentationskultur affirmativer Ausprägung. Durch Soziokultur erhält Kunst einen anderen Stellenwert, in dem Kultur als Kommunikationsmedium verstanden wird (Göschel, 1999). Dabei wird Kunst allen Bevölkerungsschichten zugänglich und verständlich. Zur Kunst zählt seitdem auch die aktive und kreative Auseinandersetzung der Menschen mit vielfältigen Formen (z.B. in der Bildung, ästhetischen Erziehung, kulturelle Erscheinungen der unmittelbaren Le-



benswelt etc.). Kulturarbeit hat demnach die Aufgabe, den Erfahrungszusammenhang mit der gesellschaftlichen Wirklichkeit (Alltagsleben etc.) herzustellen. Es geht bei diesem Kulturbegriff nicht mehr um einen geistig individuell angeeigneten Besitz, sondern um Bewusstsein/Tätigkeit von Gruppen. Der soziokulturelle Kulturbegriff bildet die Grundlage für viele Forschungsrichtungen (z.B. Lebensstilforschung, Gender- und Rassismusforschung etc.). Hinter dem Begriff steht eine andere Auffassung von Kultur. Die ideologische Konkurrenz wird, z.B. durch neue soziale Vorstellungen bzw. Ordnungen, über das System Kultur durchgesetzt und manifestiert. Der erweiterte Kulturbegriff bietet aber auch die Möglichkeit „die plurale, in vielfältige Einzelinteressen, Interessenkonflikte, Verständigungsbarrieren zerklüftete Gesellschaft auf der kommunikativen Ebene zusammen zu bringen“ (Göschel, 1992, 13). Das gilt insbesondere für die Integration über Klassen-, alters- und ethnische Schranken hinweg. Für das Kulturverständnis, das einer Kultur der Nachhaltigkeit zugrunde liegt, stellt der soziologische Kulturbegriff eine Grundlage dar. Er bezieht übergreifende Denk- und Handlungsweisen sowie Produkte menschlicher Gemeinschaften ein. Er berücksichtigt somit die „kulturelle Bedingtheit aller sozialen Erscheinungen“ (Tenbruck, 1989, 28). Kulturen und Gesellschaften sind in ihrer Totalität aber nicht zu erfassen. Daher konzentriert sich die Operationalisierung auf Merkmale der repräsentativen Kultur, die menschliche Gemeinschaften kennzeichnen (Schichtspezifika, Unternehmens-, Berufskultur, Lifestyle etc.) und die gepflegt werden. Eine ganzheitliche Begrenzung, wie sie bei einer Kultur der Nachhaltigkeit erforderlich ist, ist mit diesem Kulturverständnis nicht möglich. Daher reicht der soziologische Kulturbegriff allein zur Erklärung nicht aus.

### **Kultur für alle?**

„Die neue Kulturpolitik forderte schon vor dreißig Jahren eine Demokratisierung der Kultur und seit einem Jahrzehnt wird diese Forderung immer aktueller. Führende Kulturpolitiker wie Hermann Glaser und Hilmar Hoffmann traten in den 1970er Jahren an „kulturelle Partizipation zu stärken, den Begriff von Kultur zu erweitern, Kunst und Alltag stärker zusammen zu bringen, „Kultur von allen für alle“ [Hoffmann], als ein wesentliches Element zu begreifen“ (Mandel, 2005, 354). Obwohl Deutschland mit ca. 8 Millionen Euro den absolut größten Kulturetat weltweit zur Verfügung stellt und sich auch die Situation der kulturellen Bildung und Kulturvermittlung in den öffentlichen Kulturinstitutionen in den letzten Jahren kontinuierlich verbessert hat, wird öffentlich geförderte Kultur zunehmend und vor allem unter jungen Menschen fast ausschließlich von höher Gebildeten genutzt“ (Jacob, 2009).

### **d) Ethnologischer Kulturbegriff**

Der ethnologische Kulturbegriff ist im Unterschied zum affirmativen Kulturbegriff deskriptiv und nicht normativ ausgerichtet. Zwischen dem ethnologischen und dem soziologischen Verständnis liegt der Unterschied beim Kulturbegriff in der Binnenorientierung der Soziologie (Göschel, 1999). Das Forschungsfeld der Soziologie ist die Gesellschaft. Sie wird hier als identisch mit dem Gebiet eines Staates verstanden. Die Untersuchungseinheit in der Ethnologie bezieht sich hingegen auf die Ausdehnung einer Ethnie. Diese ist selten deckungsgleich

mit den Grenzen von Staaten. Unter Kultur ist ethnologisch nicht mehr ein Wort im Singular gemeint, das sich auf die Sphären des geistigen Fortschritts der Menschen bezieht (allgemeine menschliche Werte, Normen, Wissen etc.). Kultur im ethnologischen Sinn bedeutet die lokal unterschiedliche Vielfalt menschlichen Zusammenlebens und deren Bedeutungszuweisung (Gellner, 1991). Der Begriff umfasst dabei sowohl die Gesamtheit aller gesellschaftlichen Ideen, Werte und Bedeutungen als auch deren künstlerischen Ausdruck. Eine Manifestierung drückt sich als sog. „repräsentative Kultur“ (charakteristisches Hauptmuster) aus, das der Erscheinung einer Kultur zugrunde liegt (Tenbruck, 1989). Dazu zählen die historisch geformten charakteristischen Kommunikations- und Verhaltensmuster und deren Vergegenständlichung in Institutionen (z.B. Sprache, Schrift, Religion, Kleidung etc.). Derartige kulturelle Charakteristika beeinflussen das kulturelle Handeln durch tragende Ideen und Vorstellungen sowie deren aktive Nachahmung bzw. passive Respektierung. Nach diesem Verständnis sind alle sozialen Erscheinungen kulturell bedingt und Kultur selbst eine Vielfalt von Institutionen, die auf die Akteure einwirken. Ein derart weit gefasster Kulturbegriff stellt den Maßstab selbstbestimmter Unterscheidung von Ethnien dar. Er umfasst auch Produkte des menschlichen Gestaltens, mit denen sie sich voneinander unterscheiden. Für die Unterscheidung von Ethnien sind nach diesem Verständnis biologische Kriterien irrelevant, da Kultur auch ohne diese Merkmale wirksam wird. Kultur im ethnologischen Sinn ist somit die Lebensweise einer Gruppe von Menschen, die sich in spezifischen Elementen (z.B. Denk- und Handlungsweisen etc.) und materiellen Produkten äußert. Aufgrund dieser unterscheidet sich die Gruppe von anderen in einer Gemeinschaft. Kultur im ethnologischen Sinne kann im Rahmen einer Kultur der Nachhaltigkeit Auswirkungen im Hinblick auf die Produkte menschlichen Gestaltens beeinflussen. Das kann beispielsweise bei der Vergegenständlichung in Institutionen des Staates (Umweltgesetze, -verordnungen etc.) eine wichtige Rolle spielen.

Das Kulturverständnis einer Kultur der Nachhaltigkeit wird in Kombination vom ethnologischen und vom anthropologischen Kulturkonzept geprägt. Beiden Konzepten ist die ganzheitliche Abgrenzung gemeinsam. Beim anthropologischen Verständnis wird die Kultur als Gesamtheit ordnender Sinngebung des Menschen von der Natur abgegrenzt. Beim ethnologischen Verständnis erfolgt eine Abgrenzung als Gesamtheit ordnender Sinngebung von einer territorial separaten Gruppe gegenüber anderen Gruppen. Der ethnologische Kulturbegriff mit seinen Elementen ist als weitere Grundlage einer Kultur der Nachhaltigkeit sinnvoll, da dieser deskriptiv vorgeht und sich nicht auf Teilaspekte der Kultur beschränkt. (Zu weiteren Definitionen von Kultur vgl. z.B. Emrich, 2013; Emrich, 2011; Emrich, 2009; Emrich, 2007).

### **2.1.2.2 Fähigkeit zum Kulturwandel**

Da es eine allgemein akzeptierte Definition, darüber was eine Kultur der Nachhaltigkeit ist, noch nicht gibt, muss sich die Autorin darauf beschränken herauszufinden, was die Entstehung einer derartigen Kultur fördern kann. Dabei kann sich die Fähigkeit zu einem Kultur-

wandel als hilfreich erweisen. Eine allgemein gültige Definition zum Begriff „Kulturwandel“ ist in den Wissenschaften nicht existent. Für das vorliegende Konzept wird das ethnologische Begriffsverständnis herangezogen. Kultur wird nach diesem Verständnis nicht nur als ein System, sondern als Prozess verstanden. Der Begriff Kulturwandel stellt ein kulturimmanentes Phänomen dar, das durch Ersetzen, Hinzufügen oder Verlust von Kulturgütern gekennzeichnet ist. Der Begriff „Wandel“ integriert dabei nicht nur materielle Kulturbereiche, sondern auch geistige Haltungen (Platz, 1995). In den Kulturwissenschaften wird beim Begriff „Kulturwandel“ von einem positiv-dynamischen Kulturverständnis ausgegangen, nach dem der Wandel jeder Kultur inhärent ist. Dieser ständige Wandel kann sowohl durch endogene (z.B. Erfindungen, Neuerungen/Verbesserungen bestehender Elemente etc.) als auch durch exogene Effekte (veränderte Umweltbedingungen, Konflikte innerhalb der Gesellschaft etc.) ausgelöst werden. Nicht alle Wandlungsvorgänge haben dabei auch sichtbare Auswirkungen auf die gesamte Kultur. Beispielsweise werden Innovationen nicht von allen Gesellschaftsmitgliedern übernommen (Hirschberg, 1988). Als Innovation gilt eine Rekombination bestehender Konzepte, durch die zwei oder mehrere mentale Konfigurationen in ein neues Muster gebracht werden (Platz, 1995, 47). Werden Innovationen zur Grundlage eines Kulturwandels, müssen die zu übernehmenden Innovationen mit bisherigen Erfahrungen (z.B. Kulturnormen etc.) in einer Gesellschaft kompatibel sein. Kann die empfangende Gesellschaft bzw. der Innovator sich nicht mit Teilen bzw. der ganzen Innovation identifizieren, bleibt sie erfolglos und wird abgelehnt (Platz, 1995). Eine Übernahme von Kulturelementen fällt nahezu nie total aus. Kulturelemente werden in die Elemente Form, Bedeutung und Funktion unterschieden. Übernahmen/Übertragungen von Kulturelementen beschränken sich fast ausschließlich auf die Form (z.B. wenn dadurch die Erhöhung von Prestige bzw. praktischer Nutzen erreichbar sind etc.). Bedeutung, Nutzen und Funktion werden als Elemente in bereits bestehende und überlieferte Hintergründe, Bedeutungszusammenhänge etc. eingebettet und können ganz verschieden ausfallen. Neuerungen sind somit auch immer Modifikationen unterworfen (Platz, 1995).

Bei einer Kultur der Nachhaltigkeit stellt der Prozess der Akkulturation eine weitere wichtige Form eines exogenen Kulturwandels im Rahmen der Unternehmens- und Konsumentenorientierung dar. Nach Hirschberg ist Akkulturation „[...] eine Form des Kulturwandels, bei der eine Kultur sich der Dominanz einer als überlegen angesehenen unterwirft und sich ihr anzugleichen versucht“ (Hirschberg, 1988, 17). Der Prozess kann sowohl auf einer individuellen als auch auf einer gesamtkulturellen Ebene stattfinden. Als entscheidende Kriterien für eine Akkulturation gelten äußere Umstände. Neben Kontaktmöglichkeiten, Kontakthäufigkeit und Kontaktintensität mit anderen Kulturen (z.B. durch neue Medien etc.), spielen die ökologische Umwelt, demographische Bedingungen, wirtschaftliche Faktoren sowie Größe und Zusammensetzung der Kontaktbevölkerung eine Rolle. Auch die Art der Kontakte (Handel, Konflikte etc.) ist entscheidend (Platz, 1995). Erfolgt ein Austausch, werden beim Akkulturationsprozess die Kommunikationsinhalte selektiert. Die Diffusion und Integration von Kulturelementen erfolgt entsprechend der jeweiligen tradierten Kulturmuster.

### **Ariels PR-Patzer**

„Als Marketingaktion zum Fußballsommer hatte das Unternehmen Waschmittelkartons mit einer „88“ auf einem weißen Deutschlandtrikot bedrucken lassen – gemeint waren die 88 Waschladungen, die man damit bewältigen könne. Als fündige Twitterer Bilder der Kartons im Netz verbreiten, entstand ein Sturm im Wasserglas. Die Zahl 88, so der Vorwurf, sei ein Code von Rechtsextremisten und könne doch wohl nicht für eine Marketingkampagne verwendet werden. Denn ersetzt man die Ziffern durch den achten Buchstaben des Alphabets (das H), verschlüsseln sie mit „HH“ – den Hitlergruß. [...] Doch Zahl und Slogan regen die User im Netz nicht nur auf, einige drehen die Anspielungen noch weiter. „Ich wasche gern mit Arier 88“, „ Zum Ausgleich dusche ich mit Antifa“ schreibt einer. „Wollt ihr das totale Vollwaschmittel“ fragt ein anderer. [...] Eine Sprecherin präzisiert: Die Aktion wurde von einem multikulturellen Team entwickelt, das hatte das nicht auf dem Schirm“ (o.V., 2014b).

Da zumeist eine gruppenspezifisch begrenzte Kommunikationsübermittlung vorliegt, wählen und beurteilen Sender und Empfänger über zwei Stufen die Inhalte. Kulturelemente werden dabei oft formal übernommen, bedeutungsmäßig jedoch anders eingeordnet und nach dem jeweiligen Kulturmuster uminterpretiert. Auswirkungen eines Akkulturationsprozesses werden vor allem durch Flexibilität bzw. Rigidität der beteiligten Kulturen bestimmt. Künstlich abgeschottete bzw. in den eigenen Traditionen verhaftete Kulturen (durch Ideologie, Religion, absolutistische Regime etc.) haben dabei ein höheres Risiko der Zersetzung, als offenere Kulturen. Letztere haben bereits Erfahrungen in der globalen Auseinandersetzung mit anderen Kulturen. Die Wirkung von Akkulturation kann unterschiedlich ausfallen. Sie wird durch die netzwerkartige Verstärkung oft falsch eingeschätzt. Durch die Tatsache, dass nicht nur Normen und bestimmte Wertvorstellungen, Techniken und Verhaltensweisen übertragen werden können, entstehen gerade durch netzwerkartige Wirkungen auch Modifikationen im Rahmen der Strukturen im Gesellschaftssystem (politisch, gesetzgeberisch, in der Gesellschaftsordnung etc.). Diese Veränderungen verursachen wiederum netzwerkartige Wirkungen, die tiefgreifende Veränderungen beim Wahrnehmungs- und Empfindungsvermögen der betroffenen Individuen in der Gesellschaft hervorrufen können (Untergrabung des Selbstwertgefühls, Stereotypenbildung, Misstrauen durch destruktive Werte/Normenwandel etc.) (Platz, 1995).

#### **2.1.2.3 Zwischenfazit**

- Für eine zu erforschende Kultur der Nachhaltigkeit ist darzulegen, was unter Kultur zu verstehen ist. Schwierigkeiten ergeben sich dadurch, dass eine allgemeingültige Definition zum Begriff „Kultur“ in den Wissenschaften nicht existiert und es auch nicht geben wird. Für das Begriffsverständnis werden verschiedener Kulturbegriffe ganzheitlich kombiniert.
- Der anthropologische Kulturbegriff umfasst alles, was durch menschliches Handeln entsteht. Er hat die ganzheitliche Abgrenzung, durch die die Kultur als Gesamtheit ordnender Sinnggebung gegenüber der Natur abgegrenzt wird. Für eine Kultur der Nachhaltigkeit ist das beispielsweise im Rahmen von Werten bzgl. einer Leitkultur sinnvoll.

- Der affirmative Kulturbegriff ist normativ. Er beschränkt sich auf das Schöne, Wahre, Gute und verlangt eine individuelle Aneignung. Nachhaltigkeit kann nach diesem Verständnis auch als eine Art Repräsentationskultur für eine bestimmte soziale Ordnung stehen. Im Rahmen einer Kultur der Nachhaltigkeit ist dieses Kulturverständnis für eine kohärenzbezogene Verfolgung gemeinsamer Werte in einer Gesellschaft unverzichtbar.
- Das soziologische Kulturverständnis bezieht sich auf eine Gesellschaft in einem Staat. Dem Kulturbegriff liegt eine andere Lebensvorstellung als dem affirmativen Begriff zugrunde. Das Kulturverständnis ist im Rahmen einer Kultur der Nachhaltigkeit für die Stärkung einer kohärenzbezogenen Verfolgung, Achtung und Bestätigung gemeinsamer Werte in einer Gesellschaft notwendig.
- Das ethnologische Kulturverständnis ist deskriptiv. Es bezieht sich auf die Ausdehnung einer Ethnie mit lokal unterschiedlicher Vielfalt menschlichen Zusammenlebens und deren Bedeutungszuweisungen. Der Kulturbegriff hat eine ganzheitliche Abgrenzung, die als Gesamtheit ordnender Sinnggebung eine separate Gruppe Menschen gegenüber anderen abgrenzt. Im Rahmen einer Kultur der Nachhaltigkeit ist dieses Kulturverständnis in einer Gesellschaft mit mehreren Kulturen notwendig.
- Da eine Kultur der Nachhaltigkeit noch nicht definiert ist, sind Möglichkeiten aufzuzeigen, die ihre Entstehung fördern können. Ein Kulturwandel wird als positiv-dynamischer Prozess verstanden, der jeder Kultur inhärent ist und als ständiger Wandel durch endogene/exogene Effekte ausgelöst wird. Die Übernahme von Kulturelementen erfolgt durch Akkulturationsprozesse. Sie bestimmen die Flexibilität bzw. Rigidität von Kulturen.

### **Vom mechanistischen Weltbild zu einer ganzheitlichen Weltsicht**

„Das Weltbild, das jetzt langsam zurücktritt, hat unsere Kultur mehrere hundert Jahre lang beherrscht und hat während dieser Zeit die ganze Welt wesentlich beeinflusst. Es enthält eine Anzahl von Ideen und Wertvorstellungen: darunter die Auffassung das Universum sei ein mechanistisches System, das aus materiellen Grundbausteinen besteht; das Bild des menschlichen Körpers als einer Maschine; die Vorstellung des Lebens in der Gesellschaft als eines ständigen Konkurrenzkampfes um die Existenz; den Glauben an unbegrenzten materiellen Fortschritt durch wirtschaftlichen und technischen Fortschritt; und – nicht zuletzt! – den Glauben, dass eine Gesellschaft in der das Weibliche überall dem Männlichen untergeordnet ist, einem grundlegenden Naturgesetz folgt. Alle diese Annahmen haben sich während der letzten Jahrzehnte als sehr begrenzt erwiesen und bedürfen einer radikalen Neuformulierung“ (Capra, 1991, IX).

## **2.1.3 Definitiorische Grundlagen zum Nachhaltigkeits-Marketing-Management**

### **2.1.3.1 Ausgewählte Operationalisierungsansätze**

Der Begriff Marketing-Management wurde an anderer Stelle bereits erschöpfend definiert (z.B. Meffert et al, 2011, Emrich, 2007; dieselbe, 2008, dieselbe, 2009, dieselbe, 2011; dieselbe 2012; dieselbe, 2013). Das entsprechende Verständnis wird daher als bekannt vorausge-

setzt. In der Marketing-Literatur wird als Voraussetzung für einen Einsatz als Instrument im Rahmen einer „Kultur der Nachhaltigkeit“, die Notwendigkeit zu einer Transformation der Inhalte thematisiert. Als Schnittstelle zwischen Konsumentenwünschen und Unternehmen werden dem Marketing-Management unterschiedliche Schwerpunkte zugeschrieben. Uneinigkeit besteht vor allem hinsichtlich der Integration gesellschaftlicher und ökologischer Aspekte. Nachfolgend werden Ergebnisse ausgewählter Arbeiten zu Marketing-Operationalisierungen bzgl. des Nachhaltigkeitskonzepts im Zeitablauf umrissen.

Bereits 1986 entwickelte der amerikanische Marketing-Guru Kotler auf der Basis des transformativen Potentials beim Marketing den „Mega-Marketing-Ansatz“ (Kotler, 1986). Damit sollte der Tatsache der gesellschaftlichen Auswirkungen des Marketings Rechnung getragen werden. Strategien sehen vor, wie durch das (bisherige) Marketing vor allem politische Auswirkungen gesteuert werden können. Die Konkretisierung eines umfassenden Konzepts blieb jedoch offen. Im Jahr 1989 wurde von Fässler argumentiert, dass, in der von Marktunvollkommenheiten geprägten gegenwärtigen Situation, eine Vernachlässigung gesellschaftlicher Komponenten zur Gefährdung des Unternehmensbestandes führen kann (Fässler, 1989). Von ihm wurden Grundzüge eines „Öko-Marketings“ entwickelt, durch das die gesellschaftlichen Anforderungen für ein Unternehmen adäquater erfasst und gestaltet werden sollten. 1993 versuchte Wiedmann, auf der Basis einer ähnlichen Argumentation, eine Integration gesellschaftlicher Aspekte, die er aus strategischen Gründen für wichtig hielt (Wiedmann, 1993). Der Versuch stellte eine Rekonstruktion des „traditionellen Öko-Marketings“ mit einem Ausblick auf gesellschaftliche Aspekte dar. Ein umfassendes Konzept war jedoch nicht zu erkennen. Im Jahr 2001 entwickelte Belz ein „integratives Öko-Marketing“ (Belz, 2001), bei dem Marketing nicht nur auf der rein strategisch-instrumentellen Ebene, sondern auch auf der gesellschaftlich-transformativen Ebene ansetzen sollte. Der Ansatz ist eher der Ökologie zuzurechnen, denn soziale Aspekte bleiben nahezu ausgeklammert. Ein wirklich umfassendes Marketing-Konzept ist nicht zu erkennen. Im Jahr 2002 wurde der Ansatz „Öko-Marketing“ formuliert (Schaltegger/Petersen, 2002). Bei dieser strategischen Marketing-Ausrichtung steht die Stärkung der ökonomischen Funktionen im Unternehmen im Vordergrund. Als Ergänzung zu diesem Hauptzweck werden die Stärkung der Kundenorientierung, Anregung zur Bedürfnisreflexion, Ermittlung ökologiebezogener Ansprüche und Anregung zu Konsum- inkl. Entsorgungsverhalten empfohlen. Als Instrumente sind Informationen vom Unternehmen für Konsumenten vorgesehen. Dieses Öko-Marketing fokussiert vorrangig auf ökonomische Schwerpunkte und besteht aus einer Ansammlung einzelner Anregungen aus der Literatur. Ein umfassendes Konzept ist jedoch nicht auszumachen. Die bisher betrachteten Arbeiten basieren ausnahmslos auf dem Verständnis des „Öko-Marketings“. Die Ausrichtung wird „als eine Vertiefung des kommerziellen Marketings verstanden, bei der ökologische Aspekte neben der Abnehmer- und Wettbewerbsorientierung verstärkt berücksichtigt werden“ (Peattie, 2001, 129). Es ist jedoch unstrittig, dass der Ansatz den hohen Anforderungen, die sich durch Weiterentwicklungen beim Konzept nachhaltige Entwicklung in der Gesellschaft ergeben, nicht

gerecht werden kann. Das liegt vor allem an der Vernachlässigung sozialer Aspekte, denn die Bedürfnisbefriedigung und der damit verbundene Nachhaltigkeitskonsum stellen einen weiteren Schwerpunkt dar. Das Marketing nimmt damit eine Art „Gatekeeper“-Funktion ein. Diese begründet sich vor allem durch die dem Konzept inhärenten Einwirkungsmöglichkeiten auf Konsumgewohnheiten von Nachfragern (z.B. Belz, 2003).

Zur Integration sowohl ökologischer als auch sozialer Aspekte liegen bisher nur einzelne Ansätze vor. Einen ersten Versuch zur Weiterentwicklung des Ansatzes „integratives Öko-Marketing“ in Richtung Nachhaltigkeits-Marketing, erfolgte 2001 (Belz, 2001). Dieser blieb aber in einem Versuchsstadium stecken. Im Jahr 2002 beschäftigte sich Kirchgeorg mit der Formulierung eines solchen Ansatzes (Kirchgeorg, 2002). Es wurde zwar ein ausführlicher Katalog von Kriterien für ein Nachhaltigkeits-Marketing formuliert, ein umfassendes Konzept aber nicht konkretisiert. In den Jahren 2004 und 2013 beschäftigte sich Balderjahn, auf einer ähnlichen Basis wie Belz, mit dem Thema „nachhaltiges Marketing“ (Balderjahn, 2004). Beide Arbeiten resultieren in einer Sammlung von Assoziationen zwischen Nachhaltigkeit und Marketing, empirisch vorfindbaren Themen und Managementansätzen für den Umgang mit Nachhaltigkeit. Ein umfassendes Konzept ist nicht vorhanden. Diese Ausgangssituation zusammen mit der Tatsache, dass Unternehmen in der Praxis aus Wettbewerbsgründen gezwungen sind nachhaltig zu agieren, hat die Autorin zur Entwicklung eines Konzepts zum Nachhaltigkeits-Marketing-Management motiviert.

### **2.1.3.2 Nachhaltigkeits-Marketing-Management**

Der von der Autorin entwickelte Ansatz baut auf dem weiterentwickelten Konzept zur „nachhaltigen Entwicklung“ (Dreisäulenkonzept) auf. Es integriert in dieses, als überkategoriale Dimension (mit Querschnittsfunktion) theoretische Ansätze aus der Wirtschaftsethik und Kulturforschung. Der Grund ist, dass, obwohl alle drei Bereiche starke Abhängigkeiten voneinander aufweisen, bisher eine „Kultur der Nachhaltigkeit“ gar nicht beachtet wurde. Regional, national und international treten in der Realität bei der Verfolgung der „nachhaltigen Entwicklung“ unzählige Zielkonflikte auf. Sie beziehen sich einerseits auf Bereiche zwischen den Nachhaltigkeitsdimensionen (gleichwertige Behandlung aller Dimensionen etc.), da jede Unternehmung in den Dimensionen unterschiedlich betroffen ist. Andererseits aber auch auf die marketingbezogenen Bereiche der bewussten oder unbewussten Bedürfnislenkung bei den Konsumenten („nachhaltige“ Kulturwerte fördern nachhaltigkeitsbezogenes Verhalten etc.). Die Zielkonflikte werden von Faktoren der Ökologie (umwelt- und ressourcenschonende Produktion etc.), Ökonomie (Stellung im Wettbewerb, Erhaltung des Unternehmensbestandes etc.) und sozialbedingten Faktoren (national/international inter- und intragenerationale Gerechtigkeit etc.) bestimmt. Sie werden zusätzlich von einer überkategorialen Dimension „Kultur“ querschnittartig beeinflusst, die eingebettet in das Gesamt einer Kultur, alle Bereiche im Tripel (Ökologie, Ökonomie und Soziales) durchdringt. Auf der soziokulturellen Ebene be-

trifft das besonders Faktoren, die regional, national und international kulturbestimmt anzupassen sind. Kulturbestimmte Werte fallen auch national sehr unterschiedlich aus. Die Autorin hat sich dabei von der Frage leiten lassen, welche Möglichkeiten durch die Beeinflussung/Positionierung kultureller Faktoren aus dem Kulturkapital einer Gesellschaft auf das Verhalten bestehen, wenn eine direkte bzw. indirekte Bedürfnislenkung bei den (Massen-) Konsumenten in Richtung Nachhaltigkeit gefördert werden soll. Obwohl dazu noch nicht viele Publikationen existieren, wird den Faktoren sowie den damit verbundenen Phänomenen in Wissenschaft und Praxis zukünftig große Bedeutung zugemessen (z.B. Lichtl, 1999, Weber, 2001, Hansen/Schrader, 2001). Die Integration soziokultureller Faktoren wird durch Faktoren aus dem Bereich Wirtschaftsethik/-philosophie (z.B. Verantwortung, Vertrauen, Antikorrup-tion etc.) ergänzt. Sie können eine langfristige kulturadäquate Verankerung im Kulturkapital einer Gesellschaft ermöglichen und eine „Nachhaltigkeitsorientierung“ bei den Konsumenten fördern. Die nachfolgende Abbildung 2.4 zeigt einen Kriterienvergleich der älteren Marketing-Ausrichtung Öko-Marketing mit dem Nachhaltigkeits-Marketing-Management.

### **Nachhaltiges Palmöl – ein Etikettenschwindel?**

„Rund 43 Millionen Tonnen Palmöl werden weltweit jährlich für den Einsatz in der Lebensmittelindustrie und zunehmend auch für die Strom- und Biodieselproduktion hergestellt. Oft geht das auf Kosten der Umwelt, da für den Ölpalmenanbau immer noch riesige Regenwaldflächen gerodet werden. Ändern sollte das eigentlich nachhaltig produziertes Palmöl, das sich aber offenbar nur schwer verkaufen lässt. Bis heute wurde erst etwas mehr als ein Prozent der verfügbaren Menge abgesetzt. [...]“

Unumstritten ist diese Alternative allerdings nicht. Palmölproduzenten kritisieren unter anderem die zusätzlichen Zertifizierungskosten, die viele Unternehmen vor der Umstellung auf eine nachhaltige Produktion zurückschrecken ließen. Die Regierungen in den großen Anbauländern beobachten den Zertifizierungsprozess ebenfalls wachsam, da sie neue Handelsbarrieren befürchten. Ein weiterer Grund für die zögerliche Nachfrage könnte in der Kritik anderer Umweltverbände liegen. Greenpeace etwa bezeichnete die vergangenes Jahr in der Europäischen Union angelandete erste RSPO-Lieferung als „Etikettenschwindel“, weil der Palmöllieferant unter anderem in Eigentumskonflikte um Land verwickelt gewesen sei. Auch der Hamburger Verein „Rettet den Regenwald“ kritisiert das RSPO-Label als Industriesiegel, dem der WWF einen Hauch von grünem Anstrich verleihe. Nachhaltigkeit in der Palmölproduktion „gibt es in der Praxis nicht“ schreibt der Verein, Dem ständen schon die massiven wirtschaftlichen Interessen der beiden weltweit größten Palmölproduzenten Malaysia und Indonesien entgegen“ (o.V., 2009a).



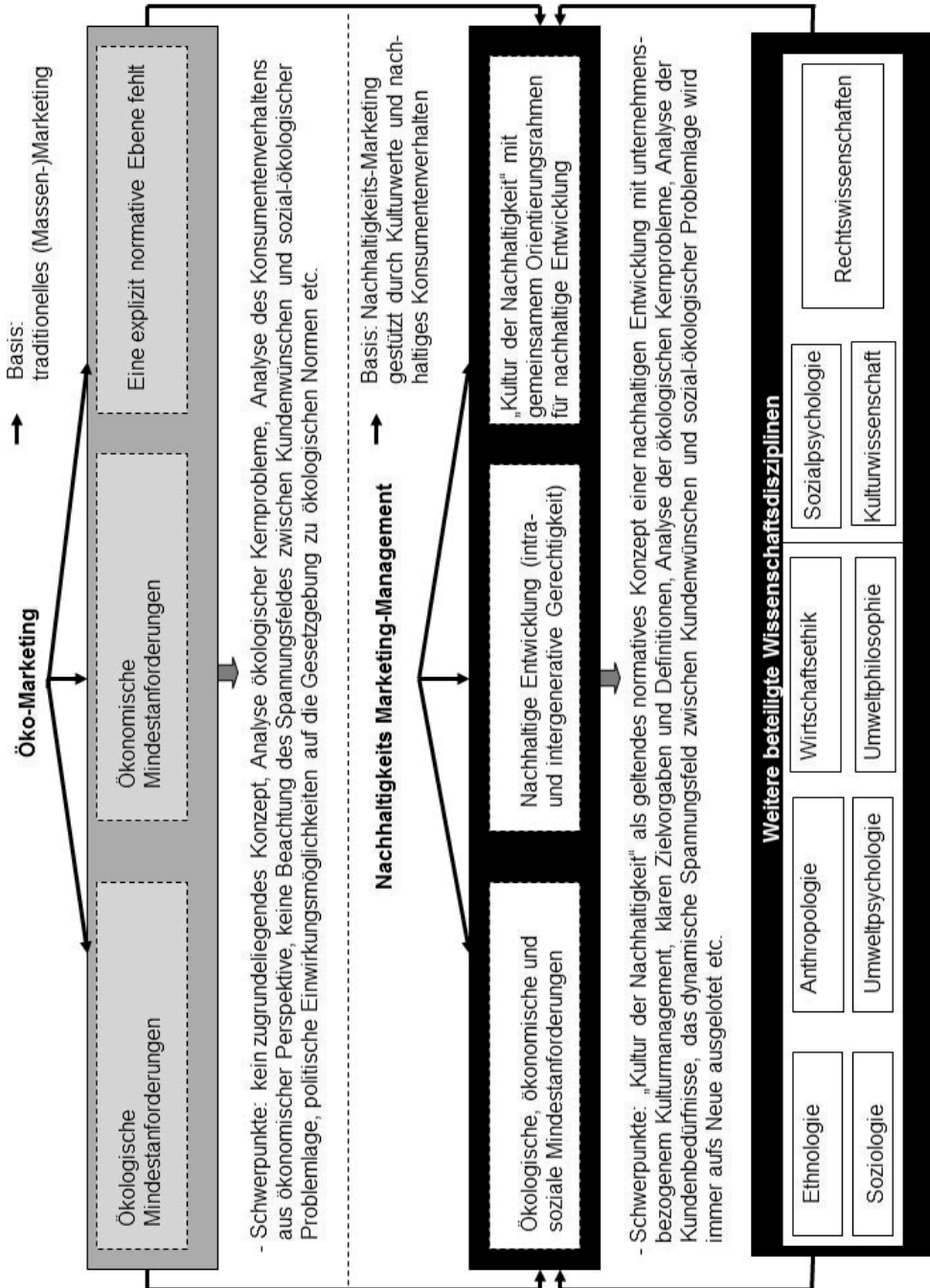


Abb.: 2.4: Merkmale des Öko-Marketings und des Nachhaltigkeits-Marketing-Managements im Überblick

### 2.1.3.3 Zwischenfazit

- Über Inhalt und Ausrichtung von Marketing existieren in den Wissenschaften Meinungsverschiedenheiten. Für den Einsatz als Instrument ist die Notwendigkeit einer Transformation der Inhalte ein großes Thema. Die unterschiedlichen Meinungen über Inhalte und Ausrichtungen beziehen sich auf gesellschaftliche und ökologische Aspekte.
- Zwischen 1986 und 2003 wurden Operationalisierungsversuche zum Öko-Marketing von verschiedenen Autoren unternommen. Die Entwicklung eines umfassenden Konzepts ist nicht gelungen. Öko-Marketing gilt heute als überholt. Der Ansatz kann den hohen Anforderungen, durch die „nachhaltige Entwicklung“ nicht gerecht werden.
- Zur Integration ökologischer und sozialer Aspekte liegen bisher nur drei Versuche vor. Die Entwicklung eines umfassenden Konzepts ist nicht gelungen. Diese Tatsache, verbunden mit den Schwierigkeiten von Unternehmen mit der Nachhaltigkeit in der Praxis, stellt den Ausgangspunkt für die Entwicklung des Modells der Autorin dar.
- Nachhaltigkeits-Marketing-Management basiert auf dem Dreisäulenkonzept zur nachhaltigen Entwicklung. Zusätzlich wird eine überkategoriale Dimension „Kultur“ vorgesehen, die eingebettet in das Gesamt einer Kultur, alle Bereiche im Tripel (Ökologie, Ökonomie und Soziales) querschnittartig durchdringt. Ansätze aus Wirtschaftsethik und Kulturforschung sowie Phänomene einer Kultur des Nachhaltigkeitskonsums werden einbezogen.

## 2.2 Abgrenzung Nachhaltigkeit zum Greenwashing

Wachsendes Bewusstsein für die Endlichkeit der Ressourcen sowie soziale Ungerechtigkeiten in der Welt, führen bei vielen Verbrauchern zu dem Wunsch das eigene Konsumverhalten anzupassen. Viele sind auch bereit, etwas mehr für nachhaltige Produkte auszugeben. Dabei handelt es sich *nicht* um eine kurzfristige Bewegung, sondern dieser Paradigmenwechsel im Bewusstsein westlicher Gesellschaften ist seit längerem zu beobachten. Für diese Bewegung ist selbst der Begriff „Mega-Trend“ zu kurz gegriffen. Nachhaltiges Konsumverhalten ist keine Modeerscheinung, sondern ein politisch motivierter Trend. Er wurde als Reaktion auf andere Trends, z.B. den unbegrenzten Ressourcenverbrauch, oder Problematiken durch sich verschärfende soziale Unterschiede in der Welt, gefördert. Nachhaltigkeit wird auch durch politische Förderung zu einem Schlüsselthema des 21. Jahrhunderts (Elektromobilität, energetische Gebäudesanierung, Energiewende, Unternehmen mit gesellschaftlichem Engagement etc.). Die Situation verspricht auch ein Milliardengeschäft für Unternehmen. Das „Green Business“ hatte schon im Jahre 2009 ein Umsatzvolumen von 213 Milliarden Euro. In Deutschland arbeiten mehr als eine Million Menschen in grünen Branchen bzw. bei nachhaltig ausgerichteten Unternehmen. Dieser Anteil wird sich nach Schätzungen der Unternehmensberatung Roland Berger bis ca. 2020 noch verdoppeln (o.V., 2009). Vom Bundesministerium für Umwelt und Reaktorsicherheit wird geschätzt, dass der weltweite Umsatz von Umweltindustrien auf „grünen Leitmärkten“ für deutsche Unternehmen bis 2020 auf 3,1 Milliarden Euro steigen wird (BMU,

2009). Dieser kometenhafte Aufstieg nachhaltig produzierter Güter/Dienstleistungen ruft auch Scharlatane, Betrüger und Trittbrettfahrer auf den Plan, die an diesem boomenden Markt partizipieren wollen. Die Entwicklung wird durch Marketingkonzepte wesentlich beeinflusst. Nachfolgend wird eine Abgrenzung zum Begriff „Greenwashing“ als ein Paradebeispiel für derartige Konzeptionen vorgenommen.

### **Nachhaltiges Verhalten?**

„Obwohl Kontrolleure Biolebensmittel viel strenger überwachen und selten etwas beanstanden, ist auch hier nicht immer alles so nachhaltig, wie es beworben wird. So verspricht die EU-Bioverordnung ethisch korrekte Tierhaltung. Dennoch schreddern selbst Auftragszüchter von Biohöfen pro Jahr eine Million männliche Küken [Eintagesküken], weil sie zu wenig Fleisch und keine Eier liefern [...]“ (Matthes, 2012).

#### **2.2.1 Begriff Greenwashing**

Das Konzept „Greenwashing“ ist nicht neu. In der Literatur zur Wirtschafts- und Unternehmensethik ist der Begriff aber nicht besonders bekannt. In der Zeit des Umweltaktivismus wurde „Greenwash“ 1992 im „Greenpeace Book on Greenwash“ als Begriff erstmals veröffentlicht, anlässlich des Earth Summit in Rio de Janeiro wieder veröffentlicht und 1996 überarbeitet. Zur Verdeutlichung der Vielschichtigkeit des Begriffs, werden nachfolgend einige ausgewählte Definitionen vorgestellt:

Heidbrink/Seele definieren „Greenwash“ als das, „... um was es hier geht – eben jener Anstrich, der einer Oberfläche einen grünen Schein verpasst, der jedoch – so die Unterstellung der Allegorie – nicht die tatsächliche Farbe im Sinne einer integren Gesinnung darstellt (Heidbrink et al, 2008, 54).

Eine etwas sarkastische Definition stammt von Rowell. Übersetzt ist Greenwash danach, wenn man die Liegestühle auf der Titanic grün anstreicht (Rowell, 2002).

Eine solide, aber etwas schwierige Definition des Begriffs ist im Oxford Dictionary von 1999 zu finden: “Greenwash: disinformation disseminated by an organization so as to present an environmentally responsible public image; a public image of environmental responsibility promulgated by or for an organization etc., but perceived as being unfounded or intentionally misleading” (Concise Oxford Dictionary, 2008).

Generell handelt es sich beim Begriff „Greenwashing“ um einen rhetorischen und kommunikativen Missbrauch ethischer Botschaften (z.B. über Marketing-Maßnahmen etc.), bei dem kampagnenmäßig „Nachhaltigkeit“ von Unternehmen/Institutionen den Konsumenten lediglich vorgetäuscht wird. Die Motivation ist vor allem als Reaktion von Unternehmen auf den

wachsenden öffentlichen Druck Umweltbelastungen zu reduzieren zu sehen. Hauptzielsetzungen beim bewussten „Greenwashing“ sind (Müller, 2007):

- umweltschädliche, umstrittene Geschäftspraktiken zu verschleiern und Akzeptanz dafür schaffen (z.B. als Reaktion der Chefetagen auf die gestiegene Medienmacht von Umweltschutz- bzw. Verbraucherschutzverbänden etc.).
- Politische Entscheidungen zu beeinflussen (z.B. unliebsame Gesetzesvorhaben zu verhindern/unterlaufen etc.). Ziel ist es, den Eindruck zu vermitteln, dass Umweltprobleme selbst gelöst werden können und verpflichtende Regeln (Normen) des Staates unnötig sind.
- Die Abschöpfung lohnender Zuschüsse (z.B. sind für umweltbewusste Unternehmen oft staatliche Zuschüsse vorgesehen etc.). Ein damit verbundenes Ziel liegt darin, nachträgliche Veränderungen der Prozesse zu ermöglichen, ohne selbst dafür zu zahlen.

Von Unternehmen wurde bisher oft behauptet, dass Greenwashing in der Praxis nicht immer eine „bewusste“ Verbrauchertäuschung darstellt. In einigen Fällen würde lediglich „nachlässig“ gegenüber bestehenden Normen gehandelt, oder es läge „Ignoranz“ als Intension vor. Merkwürdig ist jedoch, dass sich alle bisherigen Maßnahmen eng an der angesprochenen Öffentlichkeit bzw. der Zielgruppe orientieren. Unstrittig ist zudem, dass bewusste Greenwashing-Maßnahmen generell zum Ziel haben, Menschen in die Irre zu führen, ein positiv verzerrtes Bild des Unternehmens zu vermitteln, ohne dabei explizit die Unwahrheit zu sagen.

Durch etliche Skandale in Deutschland und anderen Ländern im Zusammenhang mit Greenwashing (z.T. mit krimineller Energie) in verschiedenen Branchen (Gammelfleischskandale, Dioxin-Eier, Pferdefleisch etc.), hat sich in Bezug auf Unternehmensethik Misstrauen verbreitet. In der Folge vertrauen Konsumenten nicht mehr bedenkenlos der Qualität und Integrität nachhaltiger Produkte/Dienstleistungen. Auch der Gesetzgeber versucht lieber mit Verordnungen und Erlassen Unternehmen in die Verantwortung zu nehmen. Viele Unternehmen wiederum hegen Misstrauen gegenüber dem Gesetzgeber, da sie vermuten, dass sich unter dem Schlagwort „Nachhaltigkeit“ eher zusätzliche Steuern, Kontrollen durch den Staat verbergen könnten. Dieser grundlegende Vertrauensschwund stellt den Hauptgrund und auch den ständigen Antrieb für eine professionelle Industrie dar, die es sich zur Aufgabe gemacht hat, Reputation, Verantwortung und Ethik im Zusammenhang mit „Nachhaltigkeit“ zu überwachen und zu kontrollieren. Daran sind Rechtsanwälte und Wirtschaftsprüfer beteiligt (Überwachung von Gesetzen, Compliance-Regeln, Corporate Governance, Code of Conduct etc.), aber auch Journalisten, Vertreter von Nichtregierungs-, Umweltschutz- bzw. Verbraucherschutzorganisationen. Sie überprüfen Aussagen über die vermeintlich „grüne“ Ausrichtung von Unternehmen/Dienstleistern, und machen Vorspiegelungen falscher Tatsachen öffentlich. Dazwischen stehen noch Skeptiker, die ethischem Handeln von Unternehmen generell mit Vorbehalten gegenüber stehen.

### 2.2.2 Historische Entwicklung

Das Konzept „Greenwashing“ entstand als Reaktion auf die Umweltbewegung in den 1960er Jahren, als durch das Bekanntwerden von Umweltskandalen (Atomindustrie, Umweltverschmutzung, Klimaerwärmung etc.) das Vertrauen der Öffentlichkeit in das Verhalten vieler großer Konzerne massiv erschüttert wurde. Als Reaktion auf den Vertrauensverlust überschwemmten in dieser Zeit erstmals „Greenwashing-Maßnahmen“ den Äther, Zeitungen und Zeitschriften. Die Schamlosigkeit mit der, besonders durch Marketing, in dieser ersten Welle vorgegangen wurde, bezeichnete u.a. Jerry Mander der ehemalige Manager der Werbeagentur Madison Avenue, auch als „Ecopornographie“ (Mander, 1972; Turner, 1970). In den USA versuchte in dieser Zeit nahezu jedes Unternehmen gegen die Umweltbewegung auf den Zug von „Greenwashing“ aufspringen. Als Antwort auf die wütenden Proteste in der Öffentlichkeit gegen die Atomindustrie, pries Mander u.a. mit einer Vierfarb-Anzeigen-Kampagne die vermeintlichen „Tugenden“ des amerikanischen Atomkraftwerks Westinghouse an. Das Atomkraftwerk wurde mit den Slogans „Anti-Verschmutzung der Umwelt durch Atomstrom“, „einer zuverlässigen, kostengünstigen, ordentlichen und sauberen Technologie“ propagiert. Allein im Jahr 1969 wurden in den USA von Energieversorgern mehr als 300 Millionen Dollar in „Greenwashing-Werbung“ investiert. Das ist achtmal so viel wie seinerzeit für die Forschung gegen Umweltverschmutzung zur Verfügung stand. Von Mander wurde geschätzt, dass Öl-, Chemie- und Automobilunternehmen, zusammen mit Industrieverbänden und Energieversorgern, pro Jahr etwa eine Milliarde Dollar für Prozesse zum „Greenwashing“ aufwenden. Vor allem, um den Begriff „Ökologie“ sowie das damit zusammenhängende Verständnis des Konzeptes in der Öffentlichkeit unglaubwürdig zu machen (Mander, 1972, 72). Ab ca. 1970 (Reagan-Ära), entwickelte sich „Greenwashing“ in den USA eher in Richtung eines etwas moderateren Niveaus.

In den 1980er Jahren wurden „Greenwashing-Kampagnen“ als Reaktion auf die weitere Erstarbung der Umweltbewegung wieder zahlreicher und immer ausgefeilter (u.a. durch Umweltkatastrophen wie Bophal, Tschernobyl, Exxon-Valdez etc. gefördert). Auf dem Höhepunkt der Umweltbewegung im Jahr 1990, erkannten in den USA einige transnationale Konzerne den „Unternehmensumweltschutz“ erstmals als eigenständigen Wert an. Durch Marktforschung hatten sie erkannt, dass immer mehr Verbraucher „grüne“ Produkte kaufen wollen. Zu dieser Zeit ergab eine Studie, dass 77% der Amerikaner als Grund für den Kauf von Produkten das Umweltimage des Unternehmens angaben (Doyle, 1991). In einer anderen Umfrage sagten 84% der Amerikaner, dass sie Umweltverbrechen durch Unternehmen als gravierender einschätzen, als Preisabsprachen oder Insiderhandel (Durning, 1993). Als Reaktion auf dieses Phänomen, wollten nun möglichst viele Unternehmen diesen lukrativen Markt nutzen und versuchten ihre Produkte mittels „Greenwashing“ als das „grünste“ auf dem grünen Markt erscheinen zu lassen. Als Folge davon wurden rund ein Viertel der neuen Produkte, die in den USA auf den Markt kamen, als „wiederverwertbar“, „biologisch abbaubar“, „ozon-

freundlich“ oder „kompostierbar“ beworben (Durning, 1993). Die Frage wie die zukünftige Entwicklung beim „Greenwashing“ verlaufen wird, spaltet die globalisierte Welt. Es scheint möglich, dass wir zukünftig sogar in „Greenwashing-Maßnahmen“ ertrinken werden. Diese Meinung wurde 1992 bei der UN-Konferenz in Rio von vielen Wissenschaftlern vertreten.

#### **Millionen für ein „grünes Mäntelchen“**

„[...] Gleichzeitig geben einige der größten Umweltverschmutzer weltweit Millionen für „Greenwashing-Werbekampagnen“ aus, um in einem möglichst schillernden „grünen Mäntelchen“ zu erscheinen. So verdeckt z.B. der U.S.-Ölkonzern *ARCO* seine nicht gerade umweltfreundlichen Anlagen in Los Angeles hinter einer Fassade von Palmen und künstlichen Wasserfällen. Der Kommentator im Werbespot vergleicht diese industrielle Maßnahme mit „der kosmetischen Zahnmedizin“. Auch der Konzern *DuPont* [einer der weltweit größten U.S.-Chemiekonzerne] lässt sich für viel Geld von der Agentur Madison Avenue sein neu entdecktes „Grünes Mäntelchen“ verpassen. Produziert vom Werbegiganten BBDO klatschen Seelöwen mit den Flossen, Wale und Delphine springen und Flamingos fliegen. Als Hintergrundmusik die „Ode an die Freude“ von Beethoven. *Dow Chemical*, der weltweit größte Chlor-Produzent, lässt es sich nicht nehmen und verwendet das Bild des Planeten Erde, um auf sein anhaltendes Engagement für die Umwelt hinzuweisen, das [angeblich] bis in die Gründungszeit des Unternehmens zurückverfolgt werden kann“ (o.V., 1993).

### **2.2.3 Greenwashing-Strategien**

„Greenwashing“ wird bei Enttarnung (Öffentlichmachung) von den meisten Konsumenten mit Verrat gleichgesetzt und kann zu einer tiefen Vertrauenskrise führen. Getäuschte Kunden verbreiten dann nicht selten über soziale Netzwerke ihr Wissen bzgl. zweifelhafter Geschäftspraktiken, oder bringen Skandale ans Licht. Die Tatsache, dass gängige Greenwashing-Strategien/-Praktiken auch bei einigen Wissenschaftlern noch weitgehend unbekannt sind, lässt sich daran ausmachen, dass selbst seriöse wissenschaftlich begleitete Nachhaltigkeitsprojekte zuweilen als eine „Anleitung zum Greenwashing“ verwendet werden könnten. Eine Unterscheidung von gängigen Greenwashing-Strategien fällt offenbar schwer. Auch diese Tatsache weist auf die Ausgefeiltheit von Greenwashing-Strategien hin. Die Folge können Boykotte, Auslistungen und Abmahnungen mit katastrophalen Folgen für das Image und den Umsatz eines Unternehmens sein. Auch juristische Schritte wegen unlauteren Wettbewerbs, bzw. Verstöße gegen Verbraucherschutz-Richtlinien, sind mögliche Folgen. Obwohl Unternehmen mit diesen fatalen Folgen bei einer Entdeckung und Öffentlichmachung von Greenwashing rechnen müssen, hat sie das in den letzten Jahren kaum abgeschreckt. Nach einer Studie haben sich mittlerweile regelrechte Greenwashing-Strategien mit wiederkehrenden Merkmalen etabliert. Zur Abgrenzung von „Nachhaltigkeit“ werden nachfolgend ausgewählte Greenwashing-Strategien vorgestellt (Beile et al, 2006; Müller, 2007; o.V., 2008).

**a) Anzeigen und Werbekampagnen**

Anzeigen bzw. Werbekampagnen zielen direkt auf das grüne Bewusstsein von Zielgruppen. Durch ein vielfältiges Werbe- und PR-Instrumentarium gefördert, werden Produkte grün „angestrichen“, obwohl sie z.B. äußerst (Klima-)schädlich sind. So werden z.B. Autos im Sonnenschein in vollkommen intakter Umgebung, vornehmlich sogar in einem Naturreservat, gezeigt. Gekonnt inszeniert, fahren sie dann durch pittoreske Berglandschaften und suggerieren, dass sie dem Verbraucher in der freien Natur ein „behagliches Dach über dem Kopf“ bieten. Konsumenten sollen das Gefühl bekommen, dass sie, trotz der bekannter Klimaproblematik beim Auto, ökologisch wertvoll konsumieren. Zusätzlich geht damit auch eine subversive Beeinflussung politischer Entscheidungsträger einher. Es sollen z.B. unliebsame Gesetzesvorhaben (Klimaschutzgesetze etc.) durch Öffentlichkeitsarbeit beeinflusst und unterlaufen werden.

**b) Gezielte PR (Public-Relations)-Arbeit**

Nicht nur grün „angestrichene“ Anzeigen- bzw. Werbekampagnen werden durch PR-Maßnahmen unterstützt. Es handelt sich um Öffentlichkeitsarbeit, durch die die öffentliche Meinung im Hinblick auf ökologisch kritische Probleme positiv beeinflusst (beruhigt) werden soll. Als Instrument dienen dazu u.a. firmeneigene Nachhaltigkeitsberichte (Corporate Social Responsibility Reports). Sie sollen zwar generell Umweltauswirkungen durch das Unternehmen transparent machen, werden aber auch zur unternehmerischen Imagepflege genutzt. Da (außer beim Konzept CSR) keine bindenden Normen für derartige Berichte existieren, liegt die Darstellung der Daten sowie deren Interpretation im Ermessen des Unternehmens. In einer Studie von 25 Nachhaltigkeitsberichten wurde festgestellt, dass bei vielen Unternehmen wesentliche Lücken in der Öko- und Sozialbilanz vorhanden sind (Beile et al, 2006). Beim Greenwashing werden Nachhaltigkeitsberichte vor allem zur Überbetonung ökologischer Wohltaten des Unternehmens genutzt. Zur Steigerung der Glaubwürdigkeit, werden zusätzlich gern als moderat bekannte Umweltorganisationen zu einer Beurteilung eingeladen. Fallen die Einschätzungen „positiv genug“ aus, werden die Kommentare veröffentlicht.

**Meinungsmache für Braunkohle in der Lausitz**

„Gleich zwei wichtige politische Termine stehen in Brandenburg an: Am 28. April 2014 tagt der Braunkohleausschuss des Landes Brandenburg, um über den Braunkohleplan der Landesregierung zu beraten. Und am 25. Mai sind in Brandenburg Kommunalwahlen – parallel zur Europawahl. Im Vorfeld dieser beiden Termine geht es vor allem in der Lausitz wieder hoch her bei der Diskussion um die Erweiterung des Braunkohletagebaus. In dieser politisch heißen Phase lässt es sich Vattenfall viel Geld kosten, die Region vom Segen der Braunkohle zu überzeugen. Mit teuren PR-Maßnahmen betreibt hier ein mächtiger und finanzstarker Akteur Meinungsmache, um politische Entscheidungen zu seinen Gunsten zu beeinflussen. [...] Vor Ort gibt es daher eine rege Protestbewegung gegen den Braunkohletagebau. Umstritten sind zudem die schädlichen Umweltauswirkungen des Tagebaus. Bundesweite Bedeutung hat der Braunkohleplan auch für die Energiewende: Braunkohle schadet dem Klima und soll daher mittelfristig durch andere Energieträger ersetzt werden“ (Deckwirth, 2014).

### c) Hope Storys

Ist zu erwarten, dass bestimmte unternehmerische Vorhaben in der Öffentlichkeit auf Widerstand stoßen (z.B. Gentechnik, Energieerzeugung mit starken CO<sub>2</sub>-Emissionen etc.), werden als „Greenwashing-Strategie“ zusätzliche PR-Maßnahmen in Form von sog. *Hope Storys* lanciert. Dabei handelt es sich um positiv besetzte, Hoffnung verheißende Geschichten (oft lediglich Ideen etc.). Sie dienen zur Beruhigung und Akzeptanzunterstützung in der Öffentlichkeit. Darauf sind bestimmte PR-Agenturen spezialisiert. Eine Agentur wirbt in Deutschland mit dem Slogan: „Ein Image hat jeder, lassen Sie es nicht von anderen bestimmen“ (BM). Sie bieten professionell und im großen Rahmen „Greenwashing“ nach Kundenwunsch an (z.B. die U.S.-amerikanische Agentur Burson-Marsteller (BM), die britische WPP-Group etc.). Das Aktionsfeld ist vielfältig. Es reicht von Lobbyarbeit (Beeinflussung von Gesetzesvorhaben etc.) über Direct-Mailing-Aktionen, bis zur Organisation von „Initiativen“ im Sinne des Unternehmens. Derartig umfangreiche „Greenwashing-Kampagnen“ sind ein lohnendes Geschäftsfeld, das bereits in der Vergangenheit sogar von Staaten (argentinische Militärjunta etc.) und Herrschern (Rumäniens Ex-Diktator Ceausescu, saudisches Königshaus etc.) genutzt wurde, um ein ramponiertes Image aufzupolieren.

### d) Verwendung von Öko-Speech

Eine weitere „Greenwashing-Strategie“ liegt in der gezielten und PR-spezifischen Verwendung von Schlüsselbegriffen aus der Öko- und Umweltszene (z.B. Nachhaltigkeit, soziale Verantwortung, Schutz der Umwelt etc.), obwohl das Unternehmen nicht hinter diesen Zielen steht. Das Ziel ist auch hier, im Hinblick auf Auswirkungen problematischer Technologien, Verfahren etc. die Öffentlichkeit zu beruhigen und Akzeptanz zu schaffen. Dazu gehört auch, dass diese Verfahren/ Technologien zur Ablenkung mit neuen und unvorbelasteten Begriffen, mit Öko-, Nachhaltigkeits- bzw. Biobezug, „aufgehübscht“ werden. Diese werden dann anstatt negativ besetzter Begriffe gezielt etabliert (statt Atomenergie Kernenergie, statt Gentechnologie Biotechnologie etc.). Konsumenten wird so eine nachhaltige bzw. ökologische Ausrichtung vorgegaukelt, obwohl das Unternehmen die dazugehörige Ausrichtung nicht hat.

### e) Präsentation noch offener Modellprojekte

Eine andere „Greenwashing-Strategie“ liegt in der Überbetonung noch offener Modellprojekte mit Umweltbezug, die sich oft noch im Ideenstadium befinden. Es werden Projekte herausgestellt und breit kommuniziert, bei denen ein tatsächlicher ökologischer Bezug des geplanten Verfahrens/Technologie eher begrenzt ist. Oft sind auch die Umsetzungsmöglichkeiten noch völlig offen (z.B. saubere Kohlekraftwerke, nachhaltige Atomstrom-Erzeugung etc.). Das Ziel ist, sie als „Beweis“ für ein besonderes Umweltbewusstsein des jeweiligen Unternehmens/Branche herauszustellen. Das geschieht unabhängig davon, ob die angekündigten Einsparungen (z.B. CO<sub>2</sub>-Emissionen, Energieeinsparungen etc.) mit der angesprochenen Technologie überhaupt realisierbar sind oder ob die dazu nötigen Technologien bereits entwickelt wurden. Das Ziel ist, von negativen Auswirkungen tatsächlicher umweltschädlicher Verfah-



ren/Technologien abzulenken und dem Unternehmen stattdessen ein besonders „grünes Mäntelchen“ umzuhängen. Es wird darauf vertraut, dass es den Verbrauchern oft nicht möglich ist Datendarstellung nachzuvollziehen, bzw. die technischen Behauptungen zu überprüfen.

### **Zukunftsvision von E.ON**

„Noch immer ist von Preisabsprachen zwischen den Energieerzeugern in Deutschland die Rede. Es geht um zu teuren Strom und zuviel Marktmacht, die sich die Strommacher in Deutschland geschaffen haben. Laut LobbyControl sind die Spots, die gerade in der TV-Werbung laufen, der Versuch, auch mal wieder ein positives Bild abzugeben. Ein netter Mann ohne Strümpfe sagt am Strand, dass e.on nach neuen Energiequellen suche und erklärt dann, wie ein Gezeitenkraftwerk funktioniert. Um dann zu schließen, dass e.on dieses Kraftwerk gerade erst plane: 2008 soll eine Test-Turbine angeworfen werden. Erst 2010 soll die Anlage in Betrieb gehen. Der Strom soll für gerade einmal 5.000 Haushalte reichen; allein das Ansinnen reicht für eine intensive Werbekampagne“ (Wagner, 2007).

### **f) Dritte-Partei-Technik**

Bei dieser „Greenwashing-Strategie“ werden in eigene Greenwashing-Maßnahmen glaubwürdige Fürsprecher (Forscher, Umweltexperten etc.) einbezogen. Oft wurde die „Fürsprache“ dieser scheinbar unabhängigen Dritten durch Forschungsgelder, Zuschüsse zu geplanten politischen Vorhaben, Belohnungsversprechen (lukrative Anstellungsverträge zur Versorgung nach der politischen Karriere etc.) gefördert. Das Ziel ist, der eigenen „Greenwashing-Strategie“ durch neutrale Dritte Experten mehr Glaubwürdigkeit zu verschaffen.

### **g) Astroturf**

Einen Schritt weiter geht die „Greenwashing-Strategie“ Astroturf. Übersetzt heißt dieses Wort „Kunstrasen“ und wird im Englischen mit Pseudo-Umweltinitiativen gleichgesetzt. Hierbei werden im Auftrag von Unternehmen von spezialisierten Agenturen, zur Durchsetzung von Standards in ihrem Sinne, Tarnorganisationen gegründet (Schein-Bürger-initiativen etc.). Diese Tarnorganisationen haben den Zweck Umweltprobleme des Auftraggebers zu verharmlosen und seinen Wünschen, unter dem Deckmäntelchen einer Umweltschutzorganisation, in der Öffentlichkeit Gehör zu verschaffen. Gelingt eine Etablierung (z.B. die Organisation „Au fil du Rhin“ als Schein-Umweltorganisation des französischen Atom-Konzerns EDF mit EnBW), erfolgt unter dem Umweltschutz-Deckmäntelchen gezielter Lobbyismus (Beeinflussung von Gesetzesvorhaben etc.). Es kann die Aufstellung von Forderungen unter dem Deckmäntelchen der „Umweltschutz“-Organisation erfolgen, mit einer Verharmlosung der tatsächlichen Umwelt-Probleme. Möglich ist auch die Organisation von Aktionen für unternehmensbezogene Ziele (z.B. den Arbeitsplatzverlust in der Region etc.).

### **h) Partnerschaften mit Umweltorganisationen**

Bei der „Greenwashing-Strategie“ Partnerschaften mit Umweltorganisationen wird öffentlichkeitswirksam und gezielt von Unternehmen mit bekanntermaßen umweltschädlichen

Technologien versucht, vor allem durch monetäre Unterstützung, als gleichwertiger Kooperationspartner anerkannter Umweltschutzorganisationen (z.B. Umweltorganisation der Vereinten Nationen etc.) aufzutreten. Der Zweck liegt in der Profitierung/Abglanz vom Ruf seriöser Umweltschutzorganisationen. Der soll in den Köpfen der Menschen verankert werden, obwohl das Unternehmen nicht hinter diesem Gedankengut steht, sondern unverändert umwelt-schädliche Verfahren/Technologien verfolgt.

### **i) Nutzung von Ökozertifizierung**

Bei „Greenwashing-Strategien“ mit der Nutzung von Ökozertifizierungen (Prüfzeichen, Prüf-siegel etc.) wird die Tatsache ausgenutzt, dass prinzipiell jeder ein Prüf- bzw. Gütesiegel kreieren kann. Es handelt sich dabei um graphisch und stilistisch gestaltete Symbole, die an einem Produkt/Dienstleistung angebracht werden. Das Siegel soll einen hohen Wiedererkennungswert garantieren und stellt somit einen Wettbewerbsvorteil dar. „Greenwashing-Strategien“ nutzen dabei die fehlenden gesetzlichen Regelungen zusätzlich zur Tatsache aus, dass bereits eine unübersichtliche Vielzahl von Gütesiegeln auf dem Markt ist. Unternehmen können selbst ihre Umweltleitlinien und -ziele festlegen. Es gibt keine festgelegten Normen, aber den Verbrauchern wird durch die „Greenwashing-Strategie“ eine Verbesserung der Umweltleistungen des Unternehmens suggeriert. Viele Ökosiegel und -zertifikate sind, anders als von den meisten Konsumenten erwartet, kein Garant für weitreichende und umweltunschädliche Produktionsfolgen eines Unternehmens.

### **Proteste gegen RWE an der HNEE**

„Am 29.11.2010 geschieht skandalöses an der sogenannten Hochschule für nachhaltige Entwicklung (HNE), Eberswalde, denn im Rahmen der Master Class Course Conference „Renewable Energies“ wird einem der größten Atomstrom- und Kohlelobbyisten Deutschlands eine Plattform für eine Greenwashing-Aktion geboten, ohne Raum für Diskussion zur Verfügung zu stellen, das heißt im Klartext die Lobbyisten können in Ruhe unter dem Dach der Hochschule eine Werbeveranstaltung halten, ohne dass kritische Stimmen offiziell einen Platz im Programm haben. [...] Um sich aber wirklich eine ausgewogene, fundierte Meinung zu einem Thema bilden zu können, muss solch eine Problematik, gerade wenn sie so entscheidend und wichtig für die zukünftige Energiegewinnung ist, von verschiedenen Blickwinkeln beleuchtet und bedacht werden können. Dies ist aber in dem engen Programm der HNEE nicht vorgesehen. [...] So wird eine einseitige Sichtweise, die der gewinnorientierten Energiekonzerne, welche schon eine monopolistische Stellung auf dem Energiemarkt haben, dargestellt mittels des vorlesungsüblichen Duktus des Frontalunterrichts, ohne Einbeziehung der Hörer [...]“ (o.V., o.J., 2014a).

### **j) Vordringen in den Bereich Umwelterziehung**

Diese „Greenwashing-Strategie“ gilt als besonders perfides Vorgehen von Unternehmen. Sie werden in Kindergärten, Schulen und Universitäten etc. aktiv und nutzen dabei den fast immer zu geringen Finanzhaushalt öffentlicher Einrichtungen als Eintrittskarte aus. Unter dem Vorwand Ratschläge für ein umweltgerechtes Verhalten Kindern, Schülern bzw. Studierenden

nahezubringen, werden Broschüren gedruckt, Informationsveranstaltungen finanziert und im Internet umfangreiche Ratschläge für umweltgerechtes Verhalten publiziert. Das dahinterstehende Ziel liegt darin, bei der kommenden Generation das eigene Unternehmen als umweltgerecht erscheinen zu lassen, ohne das tatsächliche Verhalten zu ändern. Der Bedarf öffentlicher Einrichtungen an finanzieller Unterstützung wird dabei zum eigenen Vorteil ausgenutzt. Durch Umlenkungseffekte auf individuelles umweltgerechtes Verhalten, wird bei Kindern/Schülern vom eigenen unternehmerischen (umweltschädlichen) Verhalten abgelenkt.

#### **2.2.4 Normen zum marketinggestützten Greenwashing**

Als eine der ersten für Greenwashing relevanten Normen, gelten die ca. 1992 von der Bundes-Handels-Kommission des Umweltministeriums in den USA veröffentlichten Richtlinien für Marketing bzgl. Angaben zu Umweltauswirkungen. Sie fielen relativ vage aus und waren daher leicht durchzusetzen. Es wurde aber signalisiert, dass Umweltauswirkungen kein Freibrief für jede Form von Marketing sind. Diese frühen Normen hatten jedoch einen Generalfehler. Es wurde versäumt, die klassischen Aussagen für Greenwashing zu erfassen. Die Normen bezogen sich z.B. nicht auf Bilder bzw. Videos/Filme im Zusammenhang mit der Umwelt (z.B. grüne Szenerie als Bühne für Produkte jeder Art etc.). Sie erstreckten sich auch nicht auf den Wahrheitsanspruch der Werbebotschaft. Da sie sehr vage waren, hatten Verbraucher auch kaum Möglichkeiten gegen unwahre Angaben vorzugehen (o.V., o.J., 2014b). Im Jahr 2003 gab die Regierung Großbritanniens einen Code für Marketing im Zusammenhang mit Umweltauswirkungen heraus. Dieser nahm einige der Fehler der amerikanischen Norm auf und leitete den Übergang zum internationalen Standard DIN EN ISO 14001 ein. Unter der Schirmherrschaft des „Committee of Advertising Practice“ kann die britische Organisation Advertising Standard Authority (ASA) seitdem auch proaktiv unberechtigte Angaben zu Umweltaussagen untersuchen. Eine Beschwerde löst eine Voruntersuchung aus. Die Mehrheit der Anzeigen kommt bisher von Wettbewerbern (Rivalen). Dieses Verfahren verdeutlicht die Bedeutung zweifelhafter Marketing-Angaben bzgl. Umweltauswirkungen und verleiht dem Anspruch der Öffentlichkeit mehr Gewicht (Defra and DTI, 2003). Als gesetzliche Normen bzgl. Greenwashing gilt in Deutschland und der EU die DIN EN ISO 14000-Systematik (o.V., 2014a). Die europäische Norm DIN EN ISO 14029 enthält z.B. einen allgemeinen Standard für Umweltkennzeichnungen und -Deklarationen sowie Anbieterkennzeichnungen (Ökolabel etc.). In dieser Norm werden Rahmenbedingungen für Umweltaussagen vorgegeben, die Hersteller auf Verpackungen oder in Broschüren zu beachten haben. Danach sind (o.V., 2014a):

- ungenaue und allgemeine Aussagen, wie „grün“, „umweltfreundlich“ usw. zu vermeiden,
- die Aussage „frei von ....“ nur unter bestimmten, definierten Bedingungen zu verwenden,
- komplexe Fragen der umfassenden Nachhaltigkeit von Produkten zu vermeiden und
- wo immer nötig eine erläuternde Zusatzinformation zum Kennzeichen hinzuzufügen.

Aussagen sollen danach den gesamten Produktlebensweg einbeziehen. An vergleichende Aussagen sind insbesondere die Anforderungen zur kritischen Überprüfung ökobilanzieller Aussagen gem. DIN EN ISO 14040 zu beachten. Die Aussagen sollen Konsistenz, Vergleichbarkeit und Vollständigkeit der angesprochenen Parameter im Hinblick auf das Produkt enthalten und eine hohe Datenqualität gewährleisten (z.B. im Hinblick auf Methoden der Datenbereitstellung, geographischer Bezug der Daten, Repräsentativität und Verlässlichkeit). Diese Normen sind auch für Nachhaltigkeits-Marketing bindend (o.V., 2014).

### **Dreistes Greenwashing**

„Greenwashing schwappt auch in die Dritte Welt, z.B. nach Malaysia. Hier produziert [die britische Gesellschaft] ICI das Pflanzenschutzmittel Paraquat. Im Rahmen einer Vierfarbanzeige wurde mit der Schlagzeile „Paraquat und Natur in perfekter Harmonie“ das Herbizid als umweltfreundlich deklariert. Die Anzeige enthielt einige weitere dreiste Behauptungen über dieses hochtoxische Herbizid, das in Malaysia zehntausend Arbeiter vergiftet hat. Das Mittel ist in fünf Ländern verboten und wird vom Pestizid-Netzwerk als einer vom „Dreckigen Dutzend“ geführt.

Ein Joint Venture, als Kooperation mit Mitsubishi, bewirbt in großen Anzeigen in Japan Einweg-Ess-Stäbchen mit dem Slogan „Stäbchen, die die Natur schützen“. Die Herstellung dieser Einweg-Ess-Stäbchen erfolgt aus 100 Jahre alten Espen-Bäumen [Zitterpappeln] in Kanada, die mittels Kahlschlag im großen Stil abgesägt werden. Das Unternehmen exportiert auf diese Weise zwischen sechs und acht Millionen Einweg-Ess-Stäbchen am Tag nach Japan.

In Europa ist Greenwash nicht weniger verbreitet. So wirbt der schweizerische Chemiekonzern Sandoz mit großflächigen Anzeigen, um immer wieder sein Image nach dem Chemieunfall von 1986 zu rehabilitieren. Gezeigt wird ein Wald mit einem ruhigen Teich und einem sauberen Fluss, der durch die Szene läuft. In gewisser Weise trifft die Werbung sogar zu, denn seit 1990 hat Sandoz seine gefährliche chemische Produktion von der Schweiz nach Brasilien und Indien verlagert“ (Karlner, 2001).

Andere Länder nutzen entweder die DIN EN ISO-Normen oder entwickeln eigene Normen. In Australien existiert bereits seit 1974 der „Trade Practices Act“. Die kürzlich veröffentlichte Version bezieht sich nicht nur auf „grüne“ Behauptungen bzgl. Umweltauswirkungen. Es sind auch ernste Strafen für den Fall der Irreführung bzw. Täuschung von Verbrauchern vorgesehen (o.V., 2008a). In Frankreich wird ein etwas anderes Vorgehen verfolgt. Man baut auf einem Ansatz des „Bureau de Vérification de la Publicité“ von 1998 auf, das moralische aber nicht gesetzliche Ansprüche enthält. Kürzlich wurde die „Charte d'engagement et d'objectifs pour une publicité eco-responsible“ veröffentlicht. Untersuchungen von Beschwerden werden danach von Werbeexperten durchgeführt. Die Norm ermöglicht auch die Verhängung von Geldstrafen sowie die Durchsetzung der Rücknahme irreführender Marketing-Kampagnen. Das Vorgehen zeigt, dass auch hier der Bedarf nach Normen bzgl. Greenwashing gestiegen ist (o.V., 2008b). Aus Norwegen stammt ein neuerer Ansatz die Einhaltung von Normen im Zusammenhang mit Greenwashing durchzusetzen. Hier warnt der norwegische Verbraucher-Ombudsman die Unternehmen. Die Warnung bezieht sich auf Marketing im Zusammenhang

mit Umweltaussagen zu Automobilen. Unternehmen sollen danach Angaben bzgl. Umweltauswirkungen von Automobilen im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften halten. Hierfür wird ein fest vorgegebener Zeitraum spezifiziert. Beispielsweise sollen Angaben, wie ein „umweltfreundliches Fahrzeug“, „sauberer Motor“ etc., in Einklang mit den gesetzlichen Vorschriften gebracht werden. Auf diese Weise soll den Ansprüchen der Öffentlichkeit an klare Angaben zu Umweltkriterien Rechnung getragen werden. Es handelt sich aber lediglich um eine „Mahnung“ geltende Gesetze einzuhalten (o.V., 2007).

Insgesamt stellen die DIN EN ISO-Normen international ein eigenes Anspruchsniveau dar, das gesetzlich zu verankern ist. Einige Staaten haben aber auch eigene Normen bzgl. Greenwashing aufgestellt. Dabei bestimmen unterschiedliche Faktoren wie in einer Gesellschaft auf Greenwashing reagiert wird. Neben der geltenden Gesetzgebung, steuern vorrangig kulturelle Unterschiede die Aufmerksamkeitsspanne bzgl. „Grünfärberei“ beim Marketing.

### 2.2.5 Zwischenfazit

- Die grüne Ausrichtung von Produkten/Dienstleistungen beim Konsum ist ein Megatrend geworden. „Green Business“ verspricht ein Milliardengeschäft für Unternehmen. Daran wollen auch Scharlatane, Betrüger und Trittbrettfahrer profitieren. Die Entwicklung wird durch Marketingkonzepte wesentlich beeinflusst. Eine Abgrenzung von Nachhaltigkeit zum Greenwashing ist notwendig.
- Der Begriff „Greenwashing“ ist schillernd. Es geht um einen marketinggestützten Missbrauch ethischer Botschaften zur Vortäuschung einer nachhaltigen Ausrichtung von Unternehmen. Etliche Skandale in Deutschland haben einen Vertrauensschwund auf allen Seiten bewirkt und professionelle Ethik-Überwacher auf den Plan gerufen.
- Greenwashing trat erstmals als Reaktion von Unternehmen auf Umweltbewegungen in den 1960er Jahren gegen das Verständnis von Ökologie in der Öffentlichkeit auf. In den 1980er Jahren erkannten in den USA einige transnationale Konzerne den Unternehmensumweltschutz als eigenständigen Wert an. Das löste einen Wettbewerb von Greenwashing-Kampagnen bzgl. des „grünsten“ unter den angeblich „grünen“ aus.
- Greenwashing-Strategien werden heute professionell konzipiert. Erfolgreiche Greenwashing-Strategien sind: Anzeigen und Werbekampagnen, gezielte PR-Arbeit, Hope Stories, Verwendung von Öko-Speech, Präsentation noch offener Modellprojekte, Dritte-Partei-Technik, Astroturf, Partnerschaften mit Umweltorganisationen, Nutzung von Ökozertifizierung und Vordringen in den Bereich der Umwelterziehung.
- Normen zum Greenwashing wurden ca. 1992 in den USA zunächst als relativ vage erlassen. Die Norm DIN ISO EN 4000 ff. stellt in Deutschland und den Ländern der EU ein eigenes Anspruchsniveau dar, das gesetzlich zu verankern ist. International herrschen in den verschiedenen Ländern (Australien, Frankreich, Norwegen) auch eigene Normen vor, die von kulturellen Mustern geprägt sind.

### **BP als Musterbeispiel für Greenwashing**

„Ende 1999 hat BP angefangen sich selber ein neues Image zu geben und versucht sich so als klimafreundliches und nachhaltig handelndes Unternehmen zu präsentieren. Das Kürzel BP soll nun nicht mehr für „British Petroleum“, sondern für „Beyond Petroleum“ („Jenseits von Erdöl“) stehen. Insgesamt ließ sich BP eine diesbezogene weltweite Imagekampagne mit Anzeigen und Werbespots über die neue angeblich klimafreundliche Konzernausrichtung ca. 200 Millionen Dollar kosten. Zwar investierte BP in seine Geschäftssparte „Alternative Energien“ rund 2,9 Milliarden Dollar in den Jahren 2005 bis 2009. Dies sind jedoch gerade 4,2% der Gesamtinvestition in diesem Zeitraum. Die bisher erzeugte Energiemenge aus erneuerbaren Energien pro Tag ist weniger als 0,1% der gesamten Energiemenge“ (o.V., o.J. (2014c).

## **2.3 Entwicklung des Basismodells für ein Nachhaltigkeits-Marketing-Management**

### **2.3.1 Wissenschaftstheoretische Grundlagen**

#### **2.3.1.1 Systemtheoretischer Ansatz als Grundlage für Nachhaltigkeit**

Aus Komplexitätsgründen ist es nicht möglich, die Systemtheorie in ihrer Komplexität explizit darzustellen. Das wurde bereits an anderer Stelle hinreichend vorgenommen und wird daher als bekannt vorausgesetzt (z.B. Luhmann, 1997, Bertalanffy, 1950). Die Hauptausrichtung der Systemtheorie liegt darin eine Gesellschaftstheorie zu entwickeln, deren theoriekonstruktiven Begriffe alle in der Gesellschaft angesiedelten Funktionssysteme beschreiben können. Dahinter steht die Annahme, dass in den heterogenen Funktionsbereichen (z.B. Politik, Recht, Wissenschaft, Wirtschaft, Religion etc.) vergleichbare Strukturen nachweisbar sind (Luhmann, 1997). Bei Anwendung der Systemtheorie auf einzelne Funktionsbereiche, ist ein entsprechender Anspruch zu überprüfen. In diese Richtung gehend, wurde die Systemtheorie im Kontext des Konzepts zur „nachhaltigen Entwicklung“ bereits vielfach rezipiert (z.B. Harvey/Robinson, 2006, Hickman, 2006). Hervorgegangen sind u.a. praktische Vorschläge zu einem nachhaltigen Leben (Beispiele, Anleitungen etc.), die sich auf eine ökologischere Gestaltung von Firmen bzw. Gemeinden etc. beziehen (Schwerpunkt: Energieeinsparungen, ökologischer Lebensstil etc.). Derartige Arbeiten sind zwar von praktischer Relevanz, haben aber kaum einen Bezug zum zugrunde liegenden Konzept der „nachhaltigen Entwicklung“. Daneben existieren Vorschläge auf einer allgemeinen Ebene (z.B. Einführung von Indikatoren beim Öko-Marketing, gegen Umweltbelastungen etc.). Es sind auch Ansätze für eine „nachhaltige Entwicklung“ in der dritten Welt vorhanden (z.B. Partizipation in Bildung und Politik etc.). Einige dieser Theorievorschläge sind zwar gut auf die jeweilige Fragestellung abgestimmt, haben aber kaum einen Bezug untereinander. Daneben ist auch eine Reihe disziplinspezifischer Literatur entstanden (z.B. Natur- Sozialwissenschaften etc.). Der Fokus liegt hier vor allem auf methodischen bzw. theoretischen Fragen. Diese Arbeiten sind jedoch für Au-

ßenstehende nur schwer verständlich. Es existieren bisher kaum Arbeiten, die eine umfassende Beschreibung des Forschungsbereichs „Nachhaltigkeits-Marketing“ zum Ziel haben.

### 2.3.1.2 Allgemeine Systemtheorie

Die allgemeine Systemtheorie eröffnet die Möglichkeit, eine Vielzahl von Systemen (technische, ökologische, wirtschaftliche, politische etc.) zu beschreiben (Bertalanffy, 1950). Bei der Betrachtung des Konzepts „nachhaltiges Marketing“ und der damit zusammenhängenden vielfältigen Verknüpfungen, erweist sich diese Fähigkeit als sehr hilfreich. Mit Fokus auf adaptive Systeme bei der nachhaltiger Entwicklung wird immer wieder auf die Problematik der operativen Geschlossenheit von Systemen hingewiesen (z.B. bei spezialisierten Disziplinen) (Clayton/Radcliffe, 1996). Das gilt für Schwierigkeiten bei der funktionalen Verbindung mit anderen Systemen. Vor allem die Findung eines Kompromisses zwischen (Detail-) Genauigkeit und Umfang sowie die Beachtung der jeweils eigenen Symbolik der Teilsysteme, behindert oft eine Verbindung. Es konnte gezeigt werden, dass vor allem der Kommunikation bei der Kopplung mit anderen Systemen eine positive Rolle zukommt. Bewusstseinsysteme steuern die gesamte Kommunikation. Sie bestimmen bei der Reproduktion der denotativen Bedeutung, ob Informationen weitergegeben werden oder wie ihre Verbreitung forciert wird. Es ist auch die Möglichkeit einer bewussten Beeinflussung der Denotation (z.B. über Kulturwerte) gegeben. Gleichzeitig wird aber auch eine, fast zwangsläufig stattfindende, unbewusste Veränderung der denotativen Bedeutung von Informationen möglich. Diese Möglichkeiten spielen bei der Konzipierung des Modells zum Nachhaltigkeits-Marketing im Rahmen der überkategorialen Dimension der Makro- und Mesoebene, hinsichtlich der Kulturwerte im Verantwortungsbereich, eine große Rolle. Durch Bewusstseinsysteme werden bei der Kommunikation Informationen auch mit konnotativen Bedeutungen versehen (Verknüpfung der aufgenommenen Information mit Erinnerungen etc.). Sie bestimmen, welche emotionale Färbung eine Nachricht bzw. Begriffe erhalten. Dadurch entsteht eine starke Zielgruppenabhängigkeit bei der Interpretation von Medieninhalten. Daraus ergibt sich einer der wichtigsten Gründe für eine Unterscheidung nach Lifestyle-Milieus, Zielgruppen etc. Diesen Möglichkeiten kommt beim Modell zum Nachhaltigkeits-Marketing-Management auf der Mikroebene eine zentrale Bedeutung zu. Obwohl die allgemeine Systemtheorie noch keine endgültige Stufe in der Entwicklung erreicht hat, herrscht aber bereits ein entsprechender Konsens über Definitionen und Elemente. Aufgrund der Vielfalt von Disziplinen, die beim Nachhaltigkeits-Marketing-Management beteiligt sind und der mit dem Konzept „nachhaltige Entwicklung“ verbundenen Komplexität, hat sich die Autorin entschlossen, diesen Ansatz als wissenschaftstheoretische Grundlage für die Modellentwicklung heranzuziehen. Der wesentliche Vorteil liegt in einer Reflexionssteigerung sowie der Aufmerksamkeitserhöhung, die die einzelnen Systeme ihrer Umwelt und damit auch den anderen funktionalen Systemen entgegenbringen. Dem wesentlichen Nachteil der Geschlossenheit spezialisierter Disziplinen, kann mit den

(kulturwertbezogenen, ethischen etc.) Möglichkeiten der bewussten Beeinflussung bei Bewusstseinsystemen, im Rahmen der Kommunikation entgegengewirkt werden.

### 2.3.2 Modelltheoretische Rahmenbedingungen

Der Forschungsbereich des Nachhaltigkeits-Marketings steht noch am Anfang und zeichnet sich methodisch durch eine gewisse Theorieunreife aus. Erfahrungen zeigen, dass damit auch die Gefahr von Mängeln bei der Bestimmung eines geeigneten Forschungsansatzes verbunden ist. Bei der Konzipierung des Basismodells zum Nachhaltigkeits-Marketing-Management, wird auf ein herkömmliches hierarchisches Modell sowie eine damit verbundene relativ starre Ausrichtung mit theoretischem Alleinvertretungsrecht verzichtet. Stattdessen wird ein prozessbezogener Ansatz konzipiert, bei dem auf der Basis der Kreislaufidee Dimensionen und Elemente ausgewählt werden, die besonderen kulturbezogenen und ethischen Einflüssen unterliegen und bei denen sich bereits ein Problembezug gezeigt hat. Das Modell ist *nicht hierarchisch* konzipiert und bleibt durch seinen Prozesscharakter erweiterbar. Der so entstehende Vorteil der Flexibilität ist für die einzelnen Forschungsdisziplinen und die verwendeten Methoden nutzbar. Durch dieses Vorgehen sollen nicht nur in der Vergangenheit gemachte Fehler vermieden werden, es soll auch die Berücksichtigung neuerer empirischer Ergebnisse aus den Wissenschaften ermöglichen. Das Modell erhält damit einen dynamischen Charakter und gestaltet sich als erweiterbar. Wissenschaftstheoretische Forschungsprozesse sind im Rahmen der Konstruktionstheorie zu strukturieren. Dazu sind vom Forscher bestimmte Schritte zu entwickeln (Lofland, 1974, Lofland/Lofland, 1984, Winter, 2004). Diese Schritte wurden bereits bei anderen Modellspezifikationen von der Autorin hinreichend beschrieben (vgl. dazu z.B. Emrich, 2013, Emrich, 2011). Die Kenntnisse werden daher als bekannt vorausgesetzt.

#### 2.3.2.1 Heuristischer Bezugsrahmen

Heuristische Bezugsrahmen stellen ein hilfreiches Instrument bei der Strukturierung komplexer realer Problemzusammenhänge dar (Thom et al, 2002). Neben einem Überblick, werden die Begriffe und Elemente geordnet sowie die Interdependenzen zwischen den Elementen aufgezeigt. Es ist auch möglich, komplexe Probleme in einfachere Teilprobleme zu zerlegen. Im vorliegenden Modell existieren verschiedene Bezugsrahmen. Sie bauen inhaltlich aufeinander auf und bilden ein Mehrebenenmodell der Situation. Die Grundlage für den Bezugsrahmen bilden die in diesem Kapitel dargelegten Definitionen und theoretischen Ausführungen. Zunächst werden die Hauptelemente dargelegt, im Anschluss erfolgt eine Adaption der Elemente auf die Marketingsituation von Unternehmen. Es wird auf eine ausführliche Abhandlung solcher Modellteile verzichtet, die bereits an anderer Stelle hinreichend beschrieben wurden. Diese werden als bekannt vorausgesetzt. Stattdessen konzentrieren sich die Ausführungen auf Elemente, deren Zusammenhänge vor allem durch den Kulturbezug bzw. umwelt-ethische/-philosophische Elemente bestimmt werden. Die Elemente im Gesamtbezugsrahmen