


NACHHALTIGKEIT ALS BASIS-STRATEGIE DER MARKENFÜHRUNG



HOCHSCHULE PFORZHEIM 

Prof. Dr. Konrad Zerr
Professor für Markt- und
Kommunikationsforschung an
der Hochschule Pforzheim


Dr. Konrad Zerr ist seit 1996 Professor für Markt- und Kommunikationsforschung an der Hochschule Pforzheim sowie Gründer und Leiter des „Steinbeis-Beratungszentrum Marketing.Intelligence.Consulting“ in Karlsruhe. Seine gegenwärtigen Forschungsschwerpunkte beinhalten Themen aus dem Bereich der Marktforschung, der Kommunikation, insbesondere zu Formen und Wirkung nicht klassischer Kommunikationsinstrumente, sowie aus dem Bereich des Dienstleistungsmarketings.

Seit mehr als 15 Jahren wird Prof. Dr. Zerr von renommierten, internationalen Unternehmen mit der Durchführung und Leitung vielfältiger Forschungs- und Beratungsprojekte aus den unterschiedlichsten Branchen beauftragt. Neben diesen Tätigkeiten nimmt er zahlreiche Funktionen und Mandate in Fachgremien, Verbänden und Ausschüssen wahr. Er ist Autor zahlreicher Publikationen und wurde für seine wissenschaftlichen Leistungen mehrfach ausgezeichnet.

Von Konrad Zerr, Waldemar A. Pfürtsch, Steffen Heil

Relevanz der Nachhaltigkeit aus Marketingsicht

Bereits 1969 hat Leslie Dawson in ihrem „Human Concept“¹ postuliert, nicht das „can it be sold“, sondern das „should it be sold“ sollte im Vordergrund des „Business“ stehen. Unternehmen könnten ihre langfristige Existenz nur dann sichern, wenn sie ihrer Rolle als nützliche Bestandteile sozialer Systeme sowie den Herausforderungen und Entwicklungen ihrer natürlichen und gesellschaftlichen Umwelt gerecht werden. In Folge entwickelte sich das „Social Marketing“. Es sollte nicht nur Nonprofit-Organisationen das Werkzeug an die Hand geben, um ihre sozialen Ideen besser zu „vermarkten“, sondern auch kommerziellen Unternehmen den konzeptionellen Rahmen für ein wertebasiertes, „ethisches“ Marketing liefern.²

Diese alten Gedanken gewinnen im Umfeld der Auseinandersetzungen um die negativen ökologischen und sozialen Folgen der Globalisierung 



Prof. Dr. Waldemar Pförtsch
Professor an der Hochschule Pforzheim

Prof. Dr. Waldemar Pförtsch lehrt und forscht im Bereich International Business und Marketing an der Hochschule Pforzheim (Hochschule für Gestaltung, Technik und Wirtschaft) und an der CEIBS (Chine Europe International Business School Shanghai). Seine Praxiserfahrungen erwarb er in Großunternehmen in Deutschland und in den USA. Prof. Pförtsch war Partner bei der Arthur Andersen Management Beratung, Stuttgart und der LEK Consulting, London/München.



Steffen Heil, Geschäftsführer
des Instituts für Social Marketing
Stuttgart GmbH

Steffen Heil ist Geschäftsführer des Instituts für Social Marketing Stuttgart GmbH. Darüber hinaus engagiert er sich als Lehrbeauftragter für Marketing und Kommunikation in der Hochschul- ausbildung.

Das Team des Instituts setzt sich aus Personen der Wirtschaft, des Sozialen und der Wissenschaft zusammen und berät soziale wie profitorientierte Unternehmen. Zudem begleitete das Institut den Mittelstandspreis für soziale Verantwortung in Baden-Württemberg hinsichtlich wissenschaftlicher Fragen. Als einer von 365 ausgewählten Orten im Land der Ideen wurde das Institut mit seinem Konzept für den innovativen Preis von der Standortinitiative „Deutschland – Land der Ideen“ ausgezeichnet.

an neuer Relevanz und erfahren Weiterentwicklungen.³ Klimawandel, soziale Ungerechtigkeiten, kriegerische Auseinandersetzungen, Werteverfall werden als Bedrohung der menschlichen Existenz wahrgenommen und beherrschen die öffentliche Diskussion. Unternehmen geraten in diesem Kontext in die Zange: Von „oben“ wird durch die Politik Druck aufgebaut. Sie verlangt von den Unternehmen im Sinne des „Corporate Citizenship“ einen Beitrag zur Lösung der geschilderten Herausforderungen. Von „unten“ entsteht Druck durch die Kunden, die durch diese Diskussionen in ihren individuellen Einstellungen, Werten und Verhaltensweisen beeinflusst werden – auch wenn es um den Kauf von Produkten geht. Das „Gewissen“ kauft mit!⁴

In der Folge entstehen neue Risiken, aber auch Chancen für unternehmerisches Handeln. Risiken sind:

- Die gesellschaftliche Sensibilität gegenüber unternehmerischen Leistungen und deren Beitrag zum gesamtgesellschaftlichen Wohl nimmt zu.
- Ökologische, soziale oder ethische Gleichgültigkeit und insbesondere





In den USA gehört Interface zu den Vorreitern bei der Nutzung umweltschonender Technologien: Transport per Bahn, Nutzung von Bio- und Windenergie.

Fehlritte führen zu Imageverlust und damit zu ökonomischem Misserfolg.

Resultierende Chancen sind:

- Viele Kunden wollen ihr soziales oder ökologisches Gewissen als neues Statusmerkmal auch über ihren Konsum nach außen tragen.
- Dies bietet neue Ansätze der Differenzierung. Die eigene „Social Performance“ schafft vielfältige Möglichkeiten, sich bei ansonsten austauschbaren Leistungen von anderen Unternehmen abzuheben.

Das Marketing als Unternehmensfunktion, die für die Ausgestaltung der Austauschbeziehungen zu den

unternehmerischen Anspruchsgruppen verantwortlich zeichnet, stellt sich zunehmend den geschilderten Herausforderungen. Neben den bereits angesprochenen Ansätzen des „**Social Marketing**“ entstehen aktuell neue Spielvarianten wie zum Beispiel das „**Responsible Marketing**“ oder auch das „**Cause Related Marketing**“. Sie mögen in Facetten unterschiedlich sein, im Kern haben sie jedoch den Versuch gemeinsam, unternehmerische Gewinninteressen mit der Erreichung sozialer oder ökologischer Ziele zu vereinbaren. In diesem Sinne sind sie Ausdruck eines „nachhaltigen“ Marketings, das soziale, ökologische oder ethische Aspekte aufnimmt, um auch zukünftig am Markt erfolgreich zu sein.

Formen „nachhaltigen Marketings“

- Werden die Begriffe Nachhaltigkeit und Marketing miteinander verbunden, so kann dies aus drei verschiedenen Blickwinkeln heraus erfolgen, die es zu unterscheiden gilt.
- Aus der Perspektive des Marketing-Controllings bezeichnet „nachhaltiges Marketing“ Marketingmaßnahmen, die in ihrer Umsetzung langfristig anhaltende Wirkungen im Markt erzielen. Dabei



spielen ökologische und soziale Auswirkungen des Marketing-Handelns jedoch keine Rolle. Betrachtet werden ausschließlich betriebswirtschaftlich relevante Wirkungen. Diese Sichtweise steht nicht im Fokus dieses Artikels.

- Eine weitere Sichtweise versteht unter „nachhaltigem Marketing“ die Berücksichtigung gesamtgesellschaftlicher, ökologischer und sozialer Werte in der Anwendung der Marketinginstrumente. Das Marketing stellt sich seiner gesamtgesellschaftlichen Verantwortung mit einer gewissen Selbstverständlichkeit, ohne dies

offensiv nach außen zu tragen. Ein solches nachhaltiges Marketing geschieht „im Stillen“ (**„implizites nachhaltiges Marketing“**).

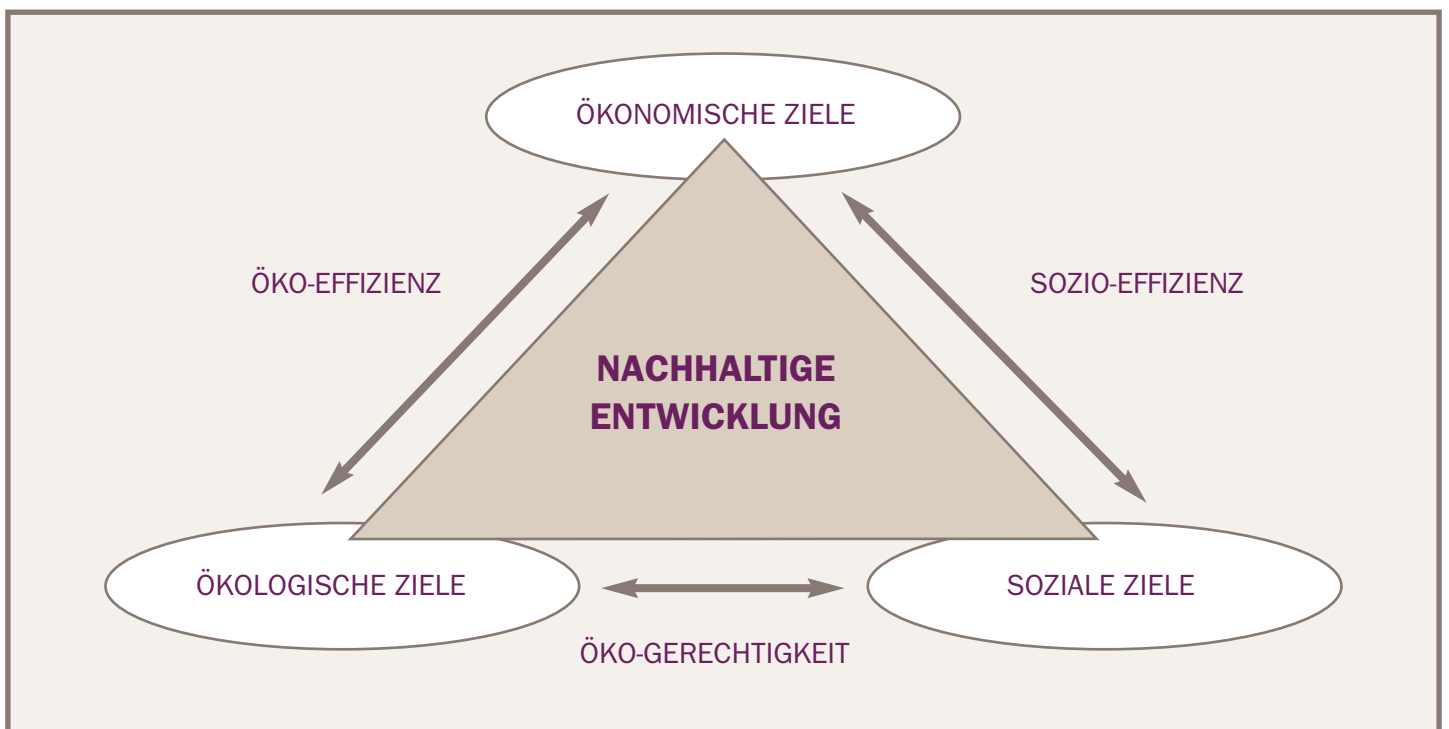
- Schließlich kann „nachhaltiges Marketing“ auch in einer offensiven Weise eingesetzt werden. Ökologische, soziale und ethische Werte dienen dabei als strategische und operative Ansatzpunkte zur expliziten Differenzierung und Erlangung von Wettbewerbsvorteilen. Die Marktleistungen werden mit sozialen, ökologischen oder ethischen Zusatznutzen ange-

reichert und in der Unternehmenskommunikation entsprechend positioniert (**„explizites nachhaltiges Marketing“**).

Wir vertreten hier die dritte Perspektive. Danach ist nachhaltiges Marketing eine marketingpolitische Basisstrategie, die neben ökonomischen Zielen ökologische und soziale Faktoren explizit und offensiv einbezieht, dafür strategische Zielsetzungen formuliert und den Rahmen für das operative Marketingaktionsprogramm absteckt. Das Grund-



Abb. 1: Zieltriade des nachhaltigen Marketings⁵



über die Schaffung eines gesellschaftlichen Nutzens auch einen spürbaren Mehrwert für das eigene Unternehmen zu generieren. Das Spannungsverhältnis zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielsetzungen wird dabei – soweit möglich – aufgelöst (vgl. Abb. 1) und mit den Anforderungen der Kunden in Einklang gebracht.

Nachhaltigkeit als Basisstrategie der Markenführung

Als basisstrategische Grundsatzentscheidung kann nachhaltiges Marketing wertvolle Orientierungshilfen für Maßnahmen der Markenführung bieten. Die Berücksichtigung sozialer, ökologi-

Erlebte Werte für den Kunden: Die Marken von InterfaceFLOR schaffen ästhetische, emotionale, ökologische und soziale Werte.



scher und ethischer Werte kann in der skizzierten Situation bei der „nachhaltigen“ Steigerung des Markenwerts, und damit des Unternehmenserfolges, helfen. Zur Verdeutlichung dieses Gedankens sollen zunächst die zentralen Bausteine der Markenführung skizziert werden. Demnach setzt sich eine Marke aus insgesamt drei Komponenten zusammen:

- Die **Markensubstanz** ist die Basis für das Nutzenversprechen einer Marke. Die physischen, ästhetischen (Design), emotionalen, ökologischen und sozialen Eigenschaften einer Marke schaffen erlebbare Werte für den Kunden.
- Das **Markenbild** entsteht unmittelbar aus den erlebten Markenwerten und repräsentiert die subjektive Wahrnehmung der Marke in der Vorstellungswelt der Menschen. Es beinhaltet die Symbole, Vorstellungsbilder und Stimmungen, die mit einer Marke verbunden werden.⁶
- Die **Markenidentifikation** erwächst schließlich aus einem starken, positiv besetzten und begeisternden Markenbild. Sie beschreibt das Ausmaß an Engagement und Einsatzbereitschaft, das Kunden oder auch Mitarbeiter >>

eines Unternehmens bereit sind, für die Marke aufzubringen. Eine starke Markenidentifikation führt zu einem aktiven, gegebenenfalls missionarischen Einstehen für „seine“ Marke. Werden diese Bausteine unter dem

Shop, Jerry’s Eiscreme). Bei physischen Produkten bietet sich zum Beispiel der Einbau ökologisch orientierter Bauteile oder Komponenten an (z.B. Hybrid-Motoren bei Autos), aber auch die Beachtung von ökologischen und sozialen



Abb. 2: Bausteine der Markenführung und nachhaltiges Marketing⁷

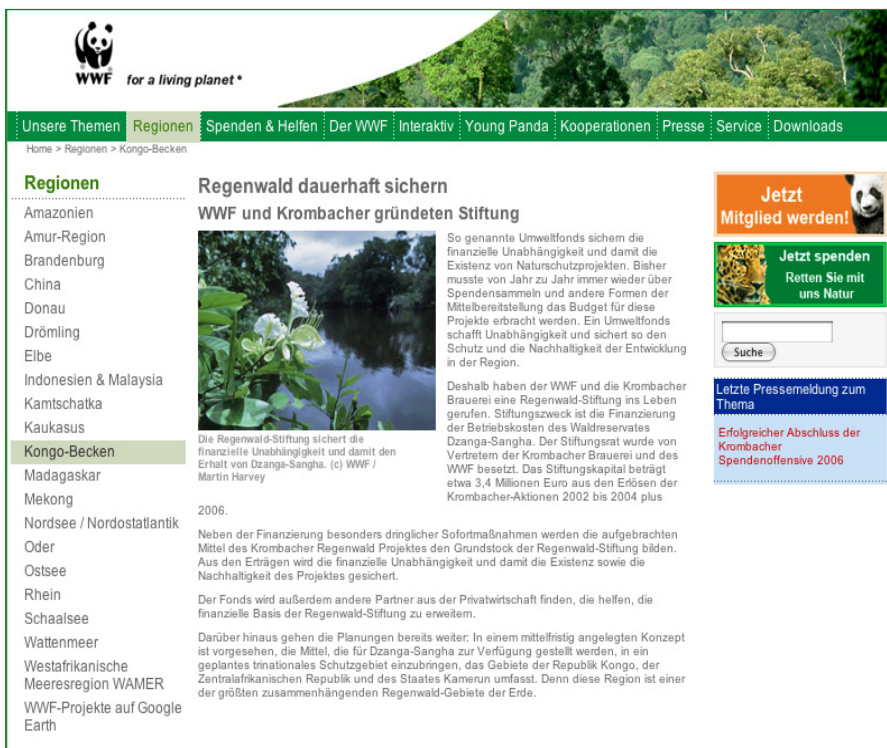
Gesichtspunkt des „nachhaltigen Marketings“ betrachtet, lassen sich jeweils konkrete Ansatzpunkte zu seiner Ausgestaltung finden (vgl. Abb. 2). Die **Markensubstanz** kann durch soziale, ethische oder ökologische Nutzenbestandteile positiv „angereichert“ werden⁸ (z.B. Body

Standards bei Beschaffungs- und Produktionsprozessen. Bei Dienstleistungen stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage nach den Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter (z.B. in Call-Centern) oder der ökologischen und sozialen Wertigkeit, der



für die Dienstleistungsproduktion notwendigen Potenzialfaktoren (z.B. Gebäude, Transportmittel wie bspw. Flugzeuge).

der klaren kommunikativen Differenzierung vom Wettbewerb und verdeutlicht den gesellschaftlichen Nutzen-Beitrag des Unternehmens.



Eine Marketingstrategie, die begeisterte und Krombacher zu weiterem Engagement bewegte – die Kooperation mit dem WWF.

Mit Blick auf das **Markenbild** bedeutet „nachhaltiges Marketing“ die konsequente und glaubwürdige Integration ökologischer, sozialer und ethischer Werte in die nach innen und außen gerichtete Markenkommunikation. Markensymbolik, Markentonalität und Markenbotschaften sind darauf ausgerichtet, assoziative Verknüpfungen der Marke mit Werten der Nachhaltigkeit zu schaffen. Dies hilft bei

Die Berücksichtigung der Prinzipien des nachhaltigen Marketings im Bereich der **Markenidentifikation** kann unter anderem über die Unterstützung von Mitarbeitern und Kunden bei ihrem sozialen Engagement erfolgen. So stellen manche Unternehmen Mitarbeiter kurzfristig für die Mitarbeit an sozialen Projekten frei. Kundenevents mit Charity-Charakter oder die finanzielle Unterstützung von Kundeninitiativen mit sozialen oder ökologischen Engagements zählen auch dazu. Nicht zuletzt können auch glaubwürdig umgesetzte Cause-Related-Marketing-Konzepte (wie z.B. die Krombacher-Spendenoffensive 2006) die Identifikation von Kunden und Mitarbeitern, und damit auch deren Loyalität zur Marke, spürbar steigern und diese zu überzeugten Markenbotschaftern machen, die aktiv für die Marke eintreten.

Ausblick

Das Marketing der Zukunft hat viele Herausforderungen, ist aber auch immer mehr gefordert, die Antwort auf die Frage zu geben: „Welches Recht



hat das Unternehmen, am Markt zu existieren, oder mit anderen Worten, wie sichert es sich seine „License to operate“? Die Antwort darauf basiert zunehmend auf den sozialen, ökologischen und gesellschaftlichen Nutzenbeiträgen, die ein Unternehmen zum Funktionieren einer Gesellschaft leistet. Dabei sind die Zeiten vorbei, in denen gesellschaftliches, ökologisches oder soziales Engagement ausschließlich als Kostenfaktor betrachtet wurde. Nachhaltiges Marketing bietet im Gegenteil viele Potenziale zur Stärkung der eigenen Marke und zur Erschließung zusätzlicher Umsatzpotenziale. Nachhaltigkeit lohnt sich! Allerdings sind bei der Umsetzung eines nachhaltigen Marketings einige Prinzipien zu berücksichtigen, um keine unliebsamen Überraschungen zu erleben:

- **Glaubwürdigkeit und Authentizität:** Das Unternehmen

muss glaubhaft vermitteln, dass es hinter den kommunizierten Werten der Nachhaltigkeit steht. Entsteht der Eindruck, das Unternehmen handelt nicht aus Überzeugung, sondern missbraucht soziale und ökologische Werte ausschließlich als Mittel zur Erreichung der eigenen Gewinnziele, sind ablehnende Reaktionen und Misserfolg vorprogrammiert.



- **Transparenz und Offenheit:** Das soziale und ökologische Engagement des Unternehmens sollte jederzeit in seiner Intensität und Ausprägung durch unabhängige Instanzen nachprüfbar und für die Öffentlichkeit leicht nachvollziehbar sein.
- **Relevanz:** Die vertretenen Werte der Nachhaltigkeit sollten für die unmittelbaren Anspruchsgruppen des Unternehmens (Kunden, Mitarbeiter) von Bedeutung, d.h. in deren Wertesystem wichtig sein.
- **Markenfit:** Die im Rahmen des nachhaltigen Marketings vertretenen sozialen, ethischen und ökologischen Werte sollten zu Positionierung und Auftritt des Unternehmens bzw. der Marke passen. ■

In Zusammenarbeit mit dem WWF stellte Krombacher 2003 das Regenwald-Projekt auf die Beine und rettete damit mehr als 15,1 Mio. Quadratmeter Wald.

¹ Dawson Leslie, M., *The Human Concept: New Philosophies for Business*, in: *Business Horizons*, 12 (1969), S. 29–38

² Vgl. z.B. Raffé, H., Wiedmann, K.P.; Abel, B.: *Sozio-Marketing*, in: Irle, M. (Hrsg.), *Handbuch der Psychologie*, Bd. 12, 2. Halbband, Göttingen/Toronto/Zürich 1983, S. 675–768

³ Z.B. Auer, M., Gerz, M., *Social Marketing als unternehmerisches Erfolgskonzept*, Landsberg/Lech 1992 oder Koziol, K., Pfoertsch, W., Heil, S., *Social Marketing, Erfolgreiche Marketingkonzepte für Non-Profit-Organisationen*, Stuttgart 2006

⁴ Vgl. z.B. Busse, T., *Die Einkaufsrevolution, Konsumenten entdecken ihre Macht*, München 2006

⁵ Schaltegger, Stefan & Dyllick, Thomas (Hrsg.) *Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard: Konzepte und Fallstudien.*, Wiesbaden 2002 (Eigene Darstellung in Anlehnung an Schaltegger/Dyllick 2002, S. 31)

⁶ Wichert, C., Zerr, K., *Was bringt die Investition in die Marke?* *Absatzwirtschaft Zeitschrift für Marketing* 8/2005, S. 50ff

⁷ Quelle: Zerr, K., unveröffentlichtes Vortragsmanuskript, 2006

⁸ Kotler, P., Pfoertsch, W., *B2B Brand Management*, Springer Publishing, Heidelberg, New York 2006