

Situatives Ökomarketing

Die Verbindung von Umweltbewusstsein mit Spass und Prestige

Von Christian Belz

Vielfach werden ökologische Produkte und Verhaltensweisen bewusst als Verkaufsargumente eingesetzt. Unter Ökomarketing versteht der Autor des folgenden Artikels, Professor für Marketing an der Hochschule St. Gallen, die Ausrichtung der Marketinginstrumente und -strategien auf die Ziele, die Belastung der Umwelt zu vermindern, die natürlichen Lebensgrundlagen auf der Erde zu verbessern und die umweltbewusste Lebensführung der Konsumenten zu fördern.

Wirtschaften belastet. Jeder Umsatzfranken schädigt mit einem Anteil die Natur. «Ökorevoluzzer» fordern deshalb immer dringlicher eine grundlegende Umkehr. Realisten setzen am Bestehenden an. Ein Dialog zwischen den beiden Gruppen wird erschwert und betrifft das Marketing sehr direkt. Es gibt *Erfolgsbeispiele des Ökomarketing*. Manche ökologisch und kommerziell ergiebigen Chancen sind noch nicht ausgeschöpft. Zu einer Euphorie geben die Beispiele und Chancen jedoch nicht Anlass. Oft verbessert sich die relative Umweltbelastung, während sie absolut weiter steigt.

Ökostrategien und Innovationsrisiken

In unserer Wirtschaft sind mehr ökologisch belastende Erfolge zu belegen als entlastende. Stichworte zu *Trends contra Ökologie* sind beispielsweise Trading up, Mode, Convenience und Wegwerfprodukte, Hedonismus, technologischer Wandel, globale Arbeitsteilung und Jus-in-Time-Logistik sowie – generell – Wachstum. Viele Probleme der Ökologie sind erkannt und akzeptiert. Die betriebswirtschaftliche Forschung darf nicht lediglich mit erhobenem Mahnfinger und Appellen zu mehr Ökologie auftreten. *Konkrete Beiträge* sind gefragt, um Prozesse und Projekte in Unternehmungen zu beschleunigen. Trotz der kritischen Einstimmung: Es gilt, rasch und professionell aufzugreifen, was erfolgreich ist, auch wenn sich damit nur Teilprobleme lösen lassen.

Führungskräfte beurteilen ökologische Probleme als wichtig. Umweltschutz ist jedoch in ein komplexes Zielsystem von Unternehmungen eingebunden. Positive Beziehungen erkennen Unternehmer besonders zwischen Umweltschutz und *Image* sowie *Mitarbeitermotivation*. Zielkonflikte erkennen sie für Kosteneinsparungen und kurzfristige Gewinnerzielung. Imagevorteile durch eine ökologische Ausrichtung sind jedoch gleichzeitig sehr skeptisch zu beurteilen. Ökologische Teilleistungen kontert die Öffentlichkeit nämlich oft mit Vorwürfen gegenüber anderen Bereichen der gleichen Unternehmung.

Meffert und Kirchgeorg (Marktorientiertes Umweltmanagement, 1992) weisen auf einen positiven Zusammenhang zwischen Öko-Orien-

tierung und Erfolg hin. Grundsätzlich ist aber davon auszugehen, dass ökologisch aktive Unternehmungen generell innovativer vorgehen, und die *Risiken für Innovationen* sind enorm. Aspekte sind interne Durchsetzung, Aufwand, Aufnahme im Markt und Nachahmung. Ökologie als Ansatz, Ökoprodukte, Ökologistik usw. sind Innovationen, und sie stehen in einem intensiven Wettbewerb mit anderen Neuerungsprojekten in Unternehmungen.

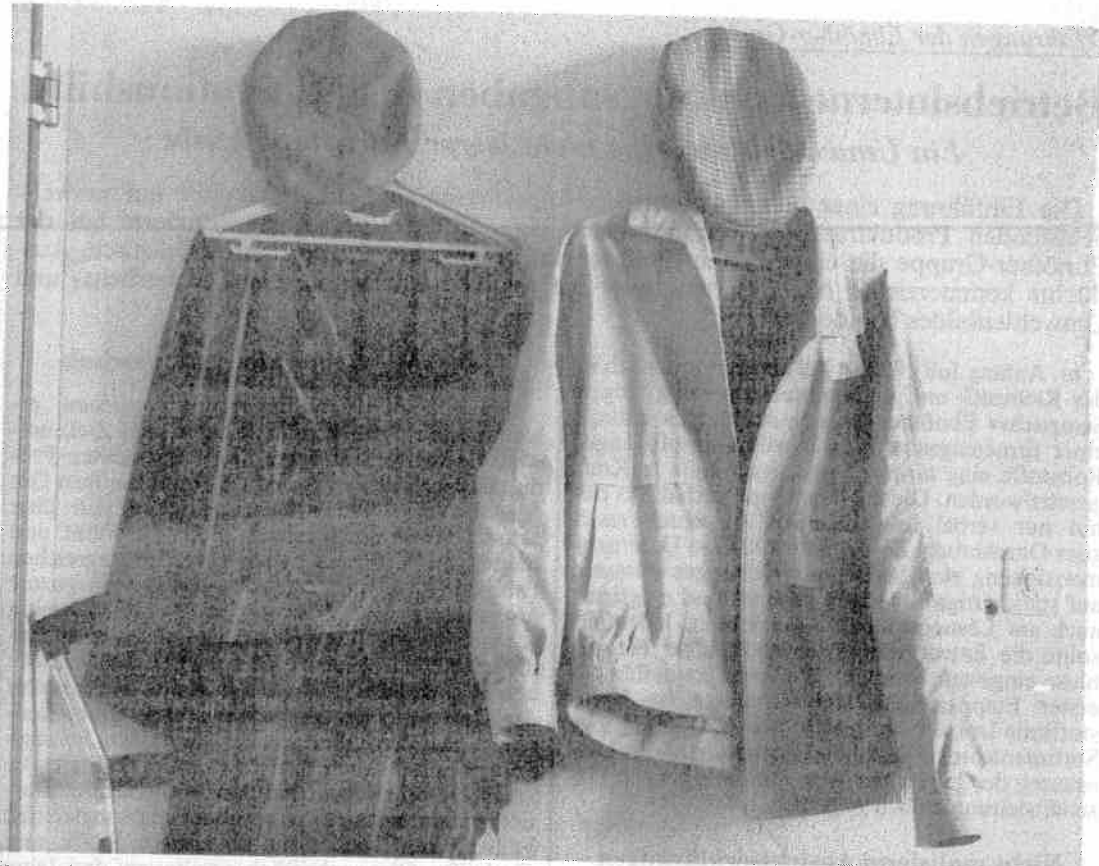
Lokales Marketing trotz globalen Umweltproblemen

Umweltprobleme sind global. Die Menschen in Ländern und Regionen setzen jedoch *verschiedene Prioritäten*. Beispielsweise sind Franzosen, Spanier, Italiener und Westschweizer weit weniger umweltbewusst als Deutsche, Norweger, Schweden, Österreicher und Deutschschweizer. Globale Strategien des Ökomarketing sind deshalb nur bedingt möglich. Deshalb müssen Unternehmungen globale Ökolösungen rasch mittels eines *differenzierten Marketings* durchsetzen. Generell gilt es, Umweltschutz effizienter und effektiver einzusetzen. Marginale Verbesserungen in *industrialisierten Staaten* sind oft nur mit einem unvernünftigen Aufwand zu verwirklichen. In Entwicklungsländern wären manche Massnahmen weit ergiebiger.

Ökologisches Verhalten von Kunden

Marktforschungen weisen für 1992 aus, dass *56% der schweizerischen Haushalte «umweltorientiert» sind*. Die Bandbreite der Umweltorientierung reicht aber vom anthroposophischen Selbstversorger bis zur Hausfrau, die stolz ist, phosphatfreie Waschmittel einzusetzen (obwohl man in der Schweiz gar nichts anderes mehr kaufen kann). Viele umweltbewusste Haushalte könnten aber sicher weit *mehr tun*.

Es gibt manche Gründe, warum Menschen mehr ökologisch diskutieren als handeln. Vorerst stellen wir eine *Diskrepanz zwischen behaupteten, sozial erwünschten Ökoeinstellungen und effektiven Einstellungen* fest. Zudem bestehen Diskrepanzen zwischen *Einstellung und Verhalten*. Stichworte wie Bequemlichkeit, höhere Preise,



Unternehmensinterne Umweltleitbilder müssen – sollen sie nicht als leere Hüllen und damit letztlich unglaubwürdig und wirkungslos verstauben – verhaltenswirksame Anreize setzen, also auf die Veränderung von Kosten und Nutzen der Beteiligten abzielen. (Bild NZZ-Archiv)

schlechte Erhältlichkeit oder Erklärungsbedürftigkeit verdeutlichen, dass der Konsument ein ganzes Set von Zielen verfolgt und Kompromisse eingeht.

Begleitmusik

Wir beobachten beim Konsumverhalten ökologiebewusster Nachfrager drei Tendenzen:

1. **Selektives Umweltverhalten:** Schon lange spricht man vom hybriden Konsumenten, der am gleichen Tag im McDonalds und in einem Luxusrestaurant mit Nouvelle cuisine isst. Ebenso selektiv ist der Kunde oft im Bereich Ökologie. Vielleicht trennt er zu Hause sorgfältig den Abfall, im Büro kümmert ihn die Ökologie aber gar nicht und noch weniger in seinen Sportferien. Wir müssen uns auch bewusst sein, dass es ganz andere Anforderungen stellt, ein Vollkornbiskuit zu kaufen, als zu Hause eine Solaranlage zu installieren. Öko-Orientierung konzentriert sich oft auf *Begleitmusik* und nicht den Kern.
2. **Subjektiv erlebter Verzicht:** Kann sich eine Familie leicht drei Autos leisten, empfindet sie vielleicht zwei bereits als «bewusst ökologisch». Ein Konsument beurteilt sein Umweltbewusstsein *relativ*; er misst es am persönlichen Belastungspotential. Würde man den Saldo der Ökobelastung von Familien in den letzten 10 Jahren erfassen, so würde man wohl feststellen, dass bei den meisten die *Gesamtbelastung laufend zugenommen* hat, obschon sie sich als ökologisch bezeichnen.
3. **Umweltschutz als additive Anforderung des Kunden:** Ökologieverträglichkeit spielt eine Rolle; oft stellt sie aber zusätzliche Anforderungen an den Kunden. Er will gleich gute Produkte, gleich teure und ausserdem noch ökologische Produkte: also den «Fünfer und das Weggli».

Umweltbewusste Konsumenten erreichen nur dann echte ökologische Fortschritte, wenn sie sich **konkrete Ziele** setzen, etwa die Senkung von gefahrenen Autokilometern oder die Steigerung des Einkaufsanteils von Umweltprodukten, und sie verwirklichen. Wohlwollende Passivität genügt nicht. Im Ökomarketing möchte man Ökologie mit *Spass und Prestige* verbinden; nicht Vernunft, sondern Spass und soziale Akklamation soll den Zugang zum Kunden sichern. Ein Beispiel ist das angekündigte Elektromobil von Swatch und VW. Allerdings sollte man sich keine Illusionen machen: Rezessionen in einzelnen Branchen entlasten unsere Umwelt wohl weit mehr als der vieldiskutierte Wertewandel von Kunden.

Profilierung und Hygiene

Ökomarketing ist die *ganzheitliche Ausrichtung* der Marketingstrategien und -instrumente einer Unternehmung, um Belastungen der Umwelt zu vermindern, die natürlichen Lebensgrundlagen des Menschen, der Tiere und Pflanzen zu verbessern und die «alternative, umweltbewusste Lebensführung» von Konsumenten zu fördern. (Vgl. zu einigen Ansätzen für die ökologische Orientierung der Marketinginstrumente den Textkasten.)

Zwei Lösungswege zeichnen sich im Ökomarketing ab:

1. **«Profilierungsweg»:** Der erste Weg betont die Profilierungschancen von einzelnen Unternehmungen im Bereich Ökologie. Stichworte dazu lauten: Kreativität und Innovation, Geschwindigkeit, Einzigartigkeit und Wettbewerbsvorteile.

2. «Hygieneweg»: Im zweiten Ansatz suchen ganze Unternehmungsgruppen und Branchen nach Lösungen. Typisch sind Lösungen für Recycling und Entsorgung (z. B. Stiftung Entsorgung Schweiz) oder der Gruppenwettbewerb mit Umweltzeichen (z. B. grüner Punkt in Deutschland). Im Vordergrund steht die Breitenwirkung und Integration von Umweltlösungen und ihre Akzeptanz. Umweltfreundliche Merkmale von Angeboten sollen sich im Gleichschritt (wenn auch langsamer) durchsetzen und zum selbstverständlichen Hygienefaktor entwickeln, um sich am Wettbewerb einer Branche zu beteiligen.

Beide Wege lassen sich kombinieren. Den Hygieneweg wählen oft kleinere Unternehmen, defensiv orientierte Anbieter und Branchen, die gesetzliche Einschränkungen durch eigene Regelungen vorwegnehmen wollen. Aus dem Blickwinkel des Marketing ist jedoch der erste Ansatz attraktiver.

Ökomarketing darf nicht länger Vollkornbiskuits und Anlagen für Industriemüllentsorgung im gleichen Atemzug behandeln. Die Strategien und Instrumente müssen vielmehr *situativ* angepasst werden. Je nach Branche ist auch die *Betroffenheit* aus dem Blickwinkel der Öffentlichkeit und von Kunden unterschiedlich. Intensiv betroffene Märkte wie Waschmittel, Pharma, Chemie, Verkehr oder Energie haben *keine andere Alternative*, um sich mit ökologischen Problemen aktiv auseinanderzusetzen. In noch weniger betroffenen Branchen wie Druckindustrie, Elektronik und Inneneinrichtung bestehen grössere Profilierungsräume.

Folgende Typologie gibt erste Ansätze für ein situatives Ökomarketing:

1. *alternative Bioprodukte*,
2. *etablierte Bioprodukte* mit Profi-Marketing,
3. *integrierte Bioprodukte* im Gesamtangebot von Generalisten,
4. *Umweltsünder und Betroffene*,
5. *Müllproduzenten*: Marketing für Entsorgungslösungen,
6. *Unbeteiligte* mit Gefährdungspotential und Profilierungschance,
7. *innenorientierte Öko-Unternehmen* mit PR,
8. Problemlöser: *Recycling-Produkte*,
9. *Verlierer* mit dem neuen Argument Umwelt,
10. *Umwelttechnologie*: High-Tech-Anbieter,
11. *Pseudo-Öko-Marketing*,
12. *Marketing für die Ökologie*.

Ökologisch orientiertes Marketing fördert *Experimente*, führt zu andern Denkweisen und Kriterien der Optimierung, ergibt neue Argumente und weckt Interesse, schafft Vorteile im Wettbewerb. Intern und extern kann deshalb Ökomarketing verfestigte Konstellationen durchbrechen und *beleben*. Ökologie und Umweltschutz bieten vielfältige Chancen für *Innovation*, *Nischenpolitik* und Konzentration in gesättigten und umkämpften Märkten.

Typologie für situatives Ökomarketing

Alternative Bioprodukte	Marketing-Ansatz und Probleme Nischen- und «Antimarketing» Kleinanbieter, Vorreiter Idealisten, Sympathie; wirtschaftlicher Erfolg?	Beispiele Bäckerei im Guggenloch; Genossenschaftsladen; Holma Naturmöbel; Elektromobile (z. B. Horlacher); Solarenergie; Weleda
Etablierte Bioprodukte	Professionelles Marketing; Marketing; Breitenwirkung und Wachstum?	Bioforce; Delinat; Köppel Versand; Ricola; Body Shop; Naturheilmittel; Homoöopathie; Naturkosmetik
Integrierte Bioprodukte im Gesamtangebot von Generalisten	Einstellung auf tragfähige Nachfragetrends; Kannibalisierung im Sortiment?	Migros; Coop; Ciba-Geigy (z. B. Valverde)
Umwelt-sünder Betroffene	Gegenstrategien; Dialog und Offenheit; von Rechtfertigung zu Gestaltung und neuen (Teil-)Lösungen; Integration und Glaubwürdigkeit?	Chemie, Pharma, Auto, Haushaltgeräte, Heizungen, Energie, Aluminium, Batterien, McDonald's, Ciba-Geigy, Maag; Mercedes, Opel, Volvo usw.; «Contra-Angebote» vgl. etablierte Umweltprodukte; z. T. Systemwechsel (z. B. beim Auto Systemverbund Bahn/Elektro-Kleinauto)
Müllproduzenten; Marketing für Entsorgungslösungen	Marketing für Teillösungen im Lebenszyklus der Produkte; Einbezug von Konkurrenten und vertikalen Partnern?	Toni Mehrwegglas; IBM Recycling-Konzept; Igora (Aluminium-Recycling); PET-Recycling; Batterie-Recycling
Unbeteiligte Gefährdungspotential	«First Mover Advantage»; Aufbau und Akzeptanz von inno- vativen Ökolösungen; Innovations- risiko und Profilierungschance	Textilien, Mode, Spielzeuge, Uhren, Möbel, Druckereien Winter; Baer; Bergmann Möbel
Innenorientierte Öko-unternehmen mit PR	Imagebeitrag durch Ökoinitiative; Mitarbeitermotivation; Glaubwürdigkeit des Engagements?	SKA; Habasit
Problemlöser: Recycling	Wettbewerb um die Akzeptanz als Alternative; Verbreiterung der Akzeptanz und Anwendungen und positive Positionierung?	Papierprodukte (z. B. Danke); Isolationspro- dukte aus Abfallstoffen; Kunststoffröhren usw. Mülltrennsysteme für Gemeinden, Unter- nehmungen und Haushalte (z. B. Plastic Omnium, Mülllex)
Verlierer mit neuem Argument	Neupositionierung; Stellenwert des Argumentes Umwelt?	SBB; Apfelsaft; Butter; Runderneuerungs- reifen, Gas als Energieträger
Umwelt-technologie	High-Tech-Marketing; Gesetze; Integration von Umwelttechnologie in Anlagen und Prozessen; Diffusionsrisiken?	Filteranlagen; Entschwefelung; Klärung; Wiederverwertungs- und Recycling-Anlagen; Sondermüllverwertung und -verbrennung; Transporte usw. ABB, Siemens, AEG als Beispiele
Pseudo-Öko-marketing	Wirkung von Gags ohne Hinterfragung; Natur als emotionales Umfeld; Entwertung des Ökomarketings?	anzutreffen bei Autos; Kosmetik; Nahrungsmitteln
Marketing für die Ökologie	Marketing für Non-Profit-Organisa- tionen; Okosponsoring; Lobbying; Grenzen der Kommerzialisierung?	WWF, Greenpeace; Zeitschrift Natur, Öko- literatur; VCS