



*Ulrike GAIDA, Dipl.-Ing. Dr. techn., Jahrgang 1963, studierte Wirtschaftsingenieurwesen-Maschinenbau an der Technischen Universität Graz. Seit 1988 Universitätsassistentin am Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften der TU Graz, Abteilung Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie und war dort Lehrbeauftragte für Exportmanagement sowie für Buchhaltung und Bilanzierung. Dissertation zum Thema: Einbindung des Umweltschutzes in Marketingkonzepte.*

## Umweltschutz im Marketing: Eine Anregung zum Umdenken

Der Schutz der natürlichen Umwelt gewinnt, als eines der zentralen Themen unserer Zeit, immer mehr an Bedeutung in den Unternehmungen. Als Resultat eines nachhaltigen Wertewandels in der Gesellschaft steigt auf der einen Seite die Nachfrage nach umweltfreundlichen Gütern, auf der anderen Seite geraten besonders Industriebetriebe immer mehr in den Brennpunkt ökologischer Forderungen des Gesetzgebers und der Gesellschaft.

Im vorliegenden Beitrag wird aufgezeigt, wie die Marketinginstrumente abgewandelt und eingesetzt werden können, um einen effizienten Beitrag zum betrieblichen Umweltschutz zu liefern. Einige strategische Überlegungen sollen dabei die Ansatzpunkte für das Marketing aufzeigen.

### Unternehmungen können sich der Umweltproblematik nicht entziehen

Nicht nur der Bereich der Ökologie, als Teil des relevanten Umfeldes der Unternehmung, sondern ebenso alle anderen Bereiche – Gesellschaft, Politik, Wirtschaft und Technologie – erfahren durch die steigende Umweltproblematik zum Teil starke Veränderungen, die sich untereinander bedingen.

Das steigende Umweltbewußtsein führt zu einem Wertewandel, der einerseits eine Nachfrageverschiebung bewirkt, was wiederum die Wirtschaft beeinflusst, andererseits werden die Politiker zu umweltrelevanten Handlungen veranlaßt. Diese bewirken schließlich durch geänderte Umweltgesetze, durch Auflagen und Grenzwertfestsetzungen die Weiterentwicklung der Technologie.

### Die Umweltproblematik im Marketing

Die Intentionen des Marketing – und

hier insbesondere des Konsumgütermarketing – entpuppen sich als gegenläufig zu den Anliegen des Umweltschutzes.

Ziel des Umweltschutzes ist es, Belastungen der natürlichen Umwelt zu vermeiden oder diese zumindest zu verringern.

Ziel des Marketing ist es, abgeleitet aus dem Gewinnziel der Unternehmung, möglichst hohe Umsätze zu erreichen. Das wiederum führt zu technisch unbegründet kurzen Produktlebensdauern, zu Verpackungen, die weit über die eigentliche Schutz- und Transportaufgabe hinaus verkaufssteigernde Funktionen übernehmen müssen. Ergebnis dieser Philosophie sind Müllberge, die für die Gesellschaft zunehmend zu einem unbewältigten Problem werden.

Dennoch kann den Unternehmungen ihre Gewinnorientierung wohl kaum zur Last gelegt werden, zu Recht aber kritisieren Umweltschützer die Wege, die dabei eingeschlagen werden.

Gerade die immer offensichtlicher werdenden Umweltprobleme haben zu einem neuen Konsumententyp geführt,

der neben seinem Konsumwunsch auch die Verantwortung für die natürliche Umwelt erkannt hat.

In diesem steigenden Umweltbewußtsein der Kunden liegt die Chance, einen Beitrag zur Lösung des krassen Zielkonfliktes zwischen Umweltschutz und Marketing zu leisten.

### Der umweltbewußte Konsument stellt die Marktforschung vor neue Aufgaben

Verschiedene Studien, etwa in Deutschland und der Schweiz zeigen deutlich, daß das Umweltbewußtsein in den letzten Jahren stark gestiegen ist.

Es zeigt sich aber auch sehr deutlich eine Diskrepanz zwischen bekundetem Umweltbewußtsein und konkretem umweltfreundlichen Verhalten.

Diese „Verhaltenslücke“ wird nicht nur bei höheren Preisen für umweltfreundliche Produkte besonders deutlich, sondern auch wenn die Bedeutung der Umweltfreundlichkeit von anderen

Kaufmotiven – etwa Bequemlichkeit oder Produktimage – übertroffen wird.

Für das Marketing muß daraus der Schluß gezogen werden, daß es „den umweltfreundlichen Konsumenten“ nicht gibt. In jeder Kaufsituation kommt das Umweltbewußtsein des einzelnen unterschiedlich zum Tragen.

In der Marktforschung ist demnach besonderes Augenmerk zu legen auf diese komplexen Zusammenhänge.

Effizientes, umweltfreundliches Verhalten setzt zudem hohe Anforderungen an das Umweltwissen des Konsumenten. Die Bereitschaft und die Fähigkeit, sich die notwendigen Informationen zu beschaffen, ist unterschiedlich stark ausgeprägt.

### Die Entwicklung eines umweltfreundlichen Marketing auf der strategischen Ebene

In den modernen Wirtschaftswissenschaften wird die natürliche Umwelt nicht mehr länger als „Freies Gut“ gehandelt. Aus eingangs erwähnten Gründen haben Umweltaspekte in allen strategischen Modellen und Denkhilfen ihren Niederschlag gefunden.

Als das wohl bekannteste strategische Instrument ist das Ökologieportfolio zu nennen.[1] Hier wird durch die Dimensionen „Marktchancen durch Umweltschutz“ sowie „Umweltrisiken durch das eigene Unternehmen“ ein 4-Feld-Portfolio aufgespannt und für jedes Feld eine Normstrategie vorgeschlagen.

Offensive Strategie bei hohen Marktchancen und geringen Umweltrisiken, innovative Strategie bei großen Marktchancen und großen Umweltrisiken, indifferente Strategie für geringe Marktchancen und geringe Risiken, sowie eine defensive Strategie für das verbleibende vierte Portfoliofeld.

Dieses Ökologieportfolio von Steger hat mit anderen Ökologieportfolios, auf die hier nicht näher eingegangen werden soll, einen großen Nachteil gemein: es werden immer nur einzelne Produkte den Portfoliofeldern zugeordnet und Strategien dafür erarbeitet.

Um die ökologische Gesamtsituation der Unternehmung darstellen und um Handlungspotentiale aufspüren zu können, soll hier das betriebswirtschaftliche Ökologieportfolio[2] vorgestellt werden. Dieses verbindet die Idee des Ökologieportfolios mit den Vorteilen der klassischen Portfolioanalyse.

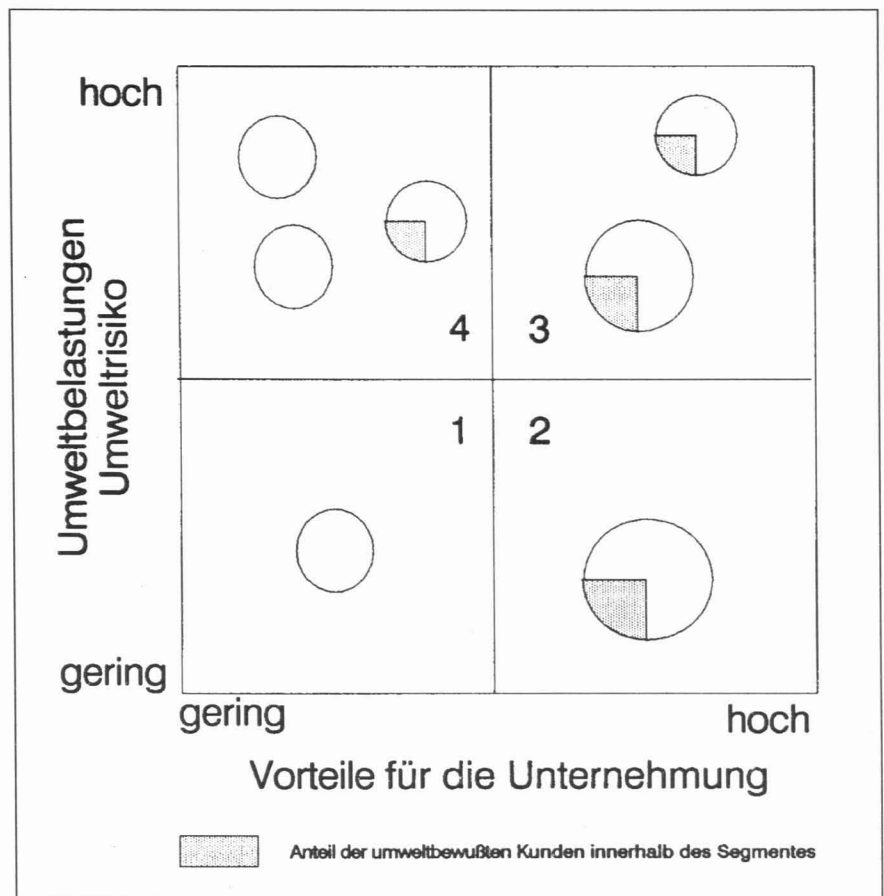


Abb. 1: Betriebswirtschaftliches Ökologieportfolio

Die Produkte werden nach ihren Vorteilen für die Unternehmung in der einen Richtung und nach ihrer Umweltbelastung bzw. nach ihrem Umweltrisiko in der anderen Richtung eingetragen (Abb. 1).

Unter Vorteilen für die Unternehmung sind ökonomische wie Gewinn, Marktanteil, Rentabilität etc. und außerökonomische wie Image und Bekanntheitsgrad zu verstehen.

Unter Umweltbelastungen und Umweltrisiko werden zusammengefaßt:

- Belastungen aus der Produktion
- Belastungen aus der Verwendung und Entsorgung des Produktes
- Risiko eines Störfalles
- Risiko der Veränderung des Standes der Technik

Neue wissenschaftliche Erkenntnisse können dazu führen, daß

- bisherige Belastungen als Umweltbelastungen erkannt werden und daß
- Produkte/Verfahren, deren Umweltbelastung bekannt, aber als unvermeidbar toleriert wurden, durch umweltfreundlichere substituiert werden.

Bei dieser Analyse werden bewußt Belastungen und Risiken gemeinsam betrachtet, da es wie oben erwähnt um ein Gesamtbild der Unternehmung geht.

Die einzelnen Produkte oder Geschäftsfelder werden nun im Portfolio eingeordnet, wobei z.B. die Größe der Kreise die relative Bedeutung innerhalb der Unternehmung symbolisieren könnte. Durch entsprechende Kreissegmente kann der Anteil der umweltbewußten Kunden innerhalb des Zielmarktsegmentes abgebildet werden.

Eine eingehende Analyse des jeweiligen Standes im Produktlebenszyklus liefert wertvolle zusätzliche Informationen, es sollte z.B. erkennbar sein, ob ein Produkt geringe ökonomische Vorteile mit sich bringt, weil es am Beginn oder am Ende seines Lebenszyklus steht.

Eine absolut richtige Zuordnung im Portfolio ist naturgemäß nicht möglich und auch nicht notwendig, da es vor allem um die Stellung der Produkte zueinander geht.

Ein derart erstelltes Portfolio erlaubt es nun, eine Gesamtstrategie für die Unternehmung zu entwickeln. Ähnlich

wie im klassischen Portfolio geht es darum, genügend Produkte bzw. Geschäftsfelder im zweiten Quadranten positionieren zu können, um durch diese ausreichende Finanzmittel für die Entwicklung zukünftiger Produkte erwirtschaften zu können.

Normstrategien für die übrigen Quadranten könnten folgendermaßen aussehen:

Quadrant 1: Vorteile für die Unternehmung vermehren, ist dies nicht möglich, die Herausnahme aus dem Sortiment überlegen.

Quadrant 3: Ergreifen aller möglichen Maßnahmen, um die Umweltbelastungen bzw. die Risiken zu senken.

Quadrant 4: Umweltbelastungen und Risiken vermindern, wenn die Chance besteht, durch parallele ökonomische Maßnahmen eine Position im zweiten Quadranten zu erreichen. Die Vorteile für die Unternehmung müssen dafür die notwendigen Umweltinvestitionen überkompensieren. Ist dies nicht realisierbar, so ist die Herausnahme aus dem Sortiment zu überlegen.

Eine Positionsveränderung kann also durch technische Maßnahmen (Verringerung der Umweltbelastungen bzw. des Risikos) und durch ökonomische Maßnahmen (Vergrößerung der Vorteile für die Unternehmung) erreicht werden, etwa durch die operationalen Instrumente des Marketing.

Das betriebswirtschaftliche Portfolio zeigt Handlungspotentiale auf, wie am effizientesten die ökologische Gesamtsituation der Unternehmung verbessert werden kann.

Hier setzt ein operationales, umweltorientiertes Marketing ein.

### Die Entwicklung eines umweltfreundlichen Marketing auf der operationalen Ebene

Die gestiegene Nachfrage nach umweltfreundlichen Gütern hat dazu geführt, daß viele Unternehmungen auf die Ökowelle aufgesprungen sind. Die tatsächliche Umweltfreundlichkeit vieler Produkte ist für den Kunden oft gar nicht oder doch nur sehr schwer nachprüfbar, und so ist dem Mißbrauch von ökologischen Verkaufsargumenten Tür und Tor geöffnet.

In einer Unternehmung, die den Umweltschutz aktiv in ihr Zielsystem aufgenommen hat, müssen sich zwangsläufig auch die Ziele des Marketing ändern.

Wie können diese nun durch ein umweltfreundliches Marketingmix erreicht werden?

Im folgenden wird ein Modell für die Erstellung eines ökologieintegrierten Marketingmix vorgestellt.

Hiermit wird eine Möglichkeit aufgezeigt, das Marketingmix für ein bereits bestehendes, am Markt eingeführtes Produkt, den Notwendigkeiten des Umweltschutzes anzupassen. Die Aufgabe, ein Marketingmix für ein neues umweltfreundliches Produkt zu entwickeln, kann als einfacherer Sonderfall davon betrachtet werden.

Die auslösenden Faktoren, die zur Aufnahme des Umweltschutzes ins Marketing führen, können nun sein:

- Umweltgesetzgebung, Druck von Verbänden, Konkurrenzdruck (Ök-push)
- Nachfrage nach umweltfreundlichen Gütern (Öko-pull)

Eine veränderte Gesetzeslage hat insofern einen Einfluß auf das Marketing, da es möglich ist, daß durch entsprechend geänderte Herstellungsverfahren das Produkt selbst auch verändert wird. Die Umweltgesetze können sich aber auch auf das Produkt oder dessen Verpackung direkt beziehen. Die Produkteigenschaften können sich also durch Gesetzesdruck aus Sicht des Kunden verschlechtern. Je nach Umweltbewußtsein der Kunden stellt dieser Umstand das Marketing vor eine mehr oder weniger schwierige Aufgabe.

Der umweltbewußte Konsument interessiert sich über das Produkt hinaus auch für dessen umweltfreundliche Herstellung.

Das umweltfreundliche Marketingmix kann also nicht mehr nur aus Produkt (product), Distribution (place), Kommunikation (promotion) und Preis (price) bestehen. Die besonderen Gegebenheiten des betrieblichen Umwelt-

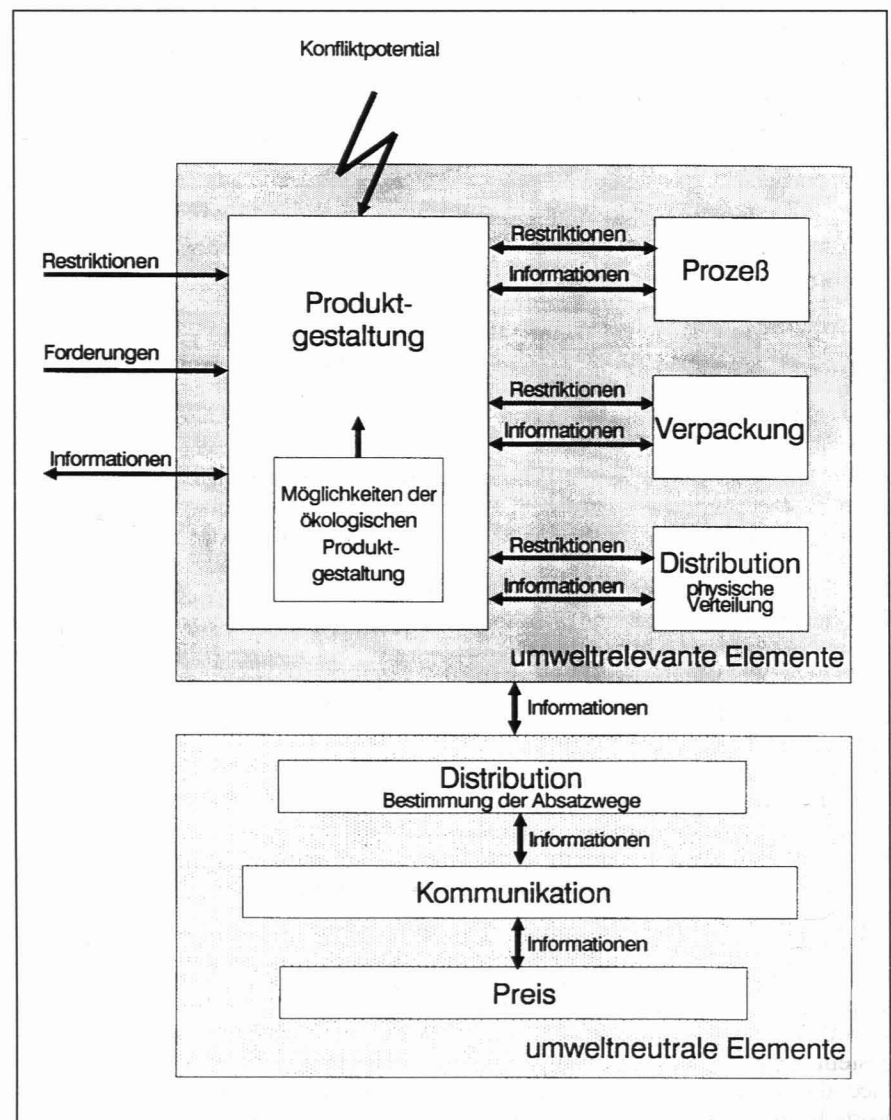


Abb. 2: Darstellung des Marketingmix-Elementes Produkt

schutzes und die Interessen der Kunden lassen es sinnvoll erscheinen, den Herstellungsprozeß und die Verpackung als eigenständige Elemente des Mix zu betrachten.

Das Marketingmix besteht nun nicht mehr aus 4, sondern aus „6 P's“

- product
- place
- promotion
- price
- processing
- packing

Diese Marketingmixelemente unterscheiden sich nun erheblich in ihrer Relevanz für die natürliche Umwelt.

Als umweltrelevant werden diejenigen Elemente zusammengefaßt, von denen die eigentliche Umweltbelastung bzw. das Umweltrisiko ausgehen. Das sind die Elemente Produkt, Herstellungsprozeß und Verpackung, aber auch der Teil der Distribution, der sich mit der physischen Verteilung befaßt.

Die übrigen Elemente Kommunikation, Preis und Distribution – als Gestaltung der Absatzwege – können als weitgehend umweltneutral bezeichnet werden. Hierauf wird später noch eingegangen.

### Die umweltrelevanten Marketingmix-Elemente

Bei der ökologischen Gestaltung eines dieser Elemente sind sämtliche Wechselwirkungen zu den übrigen Elementen zu erfassen. Nur so kann gewährleistet werden, daß ein ökologischer Vorteil bei einem Element nicht einen Nachteil bei einem anderen mit sich bringt, der diesen überkompensiert.

So ist es etwa denkbar, daß eine umweltfreundlichere Produktvariante zu umweltschädlicheren Herstellungsprozessen führt und umgekehrt.

Werden die Bereiche des Marketingmix als Systemelemente mit ihren gegenseitigen Abhängigkeiten betrachtet, so kann die Umweltbelastung insgesamt verringert werden.

Daß für die Gestaltung der umweltrelevanten Elemente nicht nur die gegenseitigen Einflüsse wirksam werden, sondern auch zusätzliche Faktoren wie Restriktionen und Forderungen, die wiederum öffentlichkeitsbezogen, marktbezogen oder unternehmenszielbezogen sein können, soll Abb. 2 verdeutlichen. Hier wird am Beispiel der Produktgestaltung demonstriert,

welche Einflüsse bestehen können und wo Informationsbedarf entsteht.

Schritt für Schritt werden alle umweltrelevanten Elemente einer derartigen Analyse unterzogen, um schließlich ein Gesamtmix zu erreichen, bei dem die Umweltbelastung so gering wie möglich gehalten wird.

Daß hierbei Konflikte auftreten, ist schon in der Verschiedenheit der Ziele von Umweltschutz und Marketing begründet.

### Die umweltneutralen Marketingmix-Elemente

Je nachdem ob der Ausgangspunkt für die ökologische Gestaltung der umweltrelevanten Elemente öffentlichkeitsbezogene oder marktbezogene Forderungen waren, wird das Ergebnis mehr oder weniger den Wünschen der Kunden entsprechen.

Gehen die Veränderungen hauptsächlich auf marktbezogene Forderungen zurück, so kann in der Kommunikation die gestiegene „Umweltqualität“ des Produktes hervorgehoben werden, die ja die Antwort auf die gestiegene Nachfrage darstellt.



STEIRISCHE KETTENFABRIKEN  
**PENGG-WALENTA**  
KOMMANDITGESELLSCHAFT

Wir suchen einen

## Verkaufsleiter

für unsere Maschinenfabrik

- Anforderungen:**
- Dipl.-Ing., Richtung Maschinenbau/Wirtschaft oder auch Maschinenbau.
  - Selbständiges Handeln, unmittelbar der Geschäftsleitung verantwortlich.
  - Mindestens 5-jährige Erfahrung in Verkaufsverhandlungen mit inländischen Kunden.
  - Angebotsvorbereitung und gemeinsame Projekterstellung mit der Planungsabteilung.
  - Organisationstalent für den Ausbau des Verkaufssystems und Schulung der Mitarbeiter der Verkaufsabteilung.

Die schriftliche Bewerbung richten Sie bitte an:

Steirische Kettenfabriken PEWAG Pengg-Walenta KG.  
Mariazeller Straße 143, A-8605 Kapfenberg  
z.H. Herrn Dir. Dipl.-Ing. Gerhart Walenta





Die Bereitschaft, vom Kunden subjektiv empfundene oder objektiv bestimmbare Einbußen bei anderen Produkteigenschaften zu akzeptieren, wird relativ hoch sein. Allerdings muß hier mit der oben erwähnten Schere zwischen Umweltbewußtsein und Umweltverhalten gerechnet werden.

Ist der Auslöser allerdings bei öffentlichkeitsbezogenen Forderungen zu suchen, so muß damit gerechnet werden, daß derartige Minderungen der Produkteigenschaften beim Kunden weit weniger Akzeptanz finden.

Die Aufgabe der Kommunikation wird es demnach sein, die neue Produktqualität „Umweltfreundlichkeit“ hervorzuheben und eventuell auftretende Nachteile für den Kunden zu erklären bzw. zu kompensieren.

Hier einige Anregungen für die Gestaltung der umweltneutralen Marketingmix-Elemente:

Bei der Unternehmungskommunikation, also in der Werbung und bei der Öffentlichkeitsarbeit, gelten folgende Grundsätze:

- die Glaubwürdigkeit der Unternehmung unbedingt wahren
- Fehler offen zugeben und an deren Beseitigung arbeiten
- Image als umweltkompetente Unternehmung aufbauen
- notwendiges Umweltwissen für den Kunden verständlich aufbereiten und über die Kommunikation weitergeben
- Kommunikation und Unternehmungsleistung in Übereinstimmung bringen

Über die in der Kommunikation eingesetzten Instrumente bildet sich der Kunde sein Bild der Unternehmung, da ihm sonst keine Informationen zur Verfügung stehen. Selbst zum Trennen und Sammeln von Altpapier angehalten, wird er dazu neigen, eine Unternehmung, die sich über eine Flut von Prospekten – womöglich noch auf Hochglanzpapier – präsentiert, als nicht gerade umweltfreundlich zu beurteilen. Die Kommunikation ist also besonders sorgfältig zu gestalten.

Bei der Konzipierung der Absatzwege ist zu berücksichtigen, daß umwelt-

freundliche Güter häufig mit einem höheren Erklärungsaufwand verbunden sind. Bei unsachgemäßer Verwendung können die Umweltverbesserungen wieder zunichte gemacht werden. Aus diesem Grund ist auf die Auswahl geeigneter Absatzmittler besonders zu achten.

Die Absatzwege können nicht mehr länger als Einbahn betrachtet werden. Der Gesetzgeber verlangt immer mehr Recyclingsysteme für Verpackungen und ausgediente Produkte. Dieser Trend wird von vielen Kunden begrüßt, die ihrerseits an der Lösung ihrer Abfallprobleme interessiert sind. Kundenfreundliche, bequeme Recyclingsysteme werden dadurch zu Instrumenten der Verkaufsförderung.

Auf die Preisbildung als weiteres umweltneutrales Element soll hier nicht näher eingegangen werden, da gerade bei umweltfreundlichen Gütern die Kostensituation sehr komplex wird und die Möglichkeiten des Marketing stark eingeschränkt werden.

## Die Marktsegmentierung

Die Fragen der Marktsegmentbildung begleiten den Prozeß der Erarbeitung eines ökologieintegrierten Marketingmix.

Das ausgewählte Marktsegment steht am Beginn als Auslöser von Veränderungen und am Ende als Ziel des ökologieintegrierten Marketingmix, was einer konsequenten Verfolgung des Marketinggedankens entspricht. Durch die ständige Anpassung an die Kundenwünsche entsteht ein Kreislauf.

Bei der Segmentbildung kommen nun zusätzlich zu den bekannten demographischen und psychographischen Faktoren das Umweltbewußtsein und das Umweltverhalten als neue und schwer einschätzbare Faktoren hinzu.

Der Aufwand für die Erstellung eines Marketingmix und die Segmentgröße müssen in einem wirtschaftlichen Verhältnis zueinander stehen.

Ein umweltfreundliches Produkt kann durchaus auch durch Hervorheben anderer, für den Kauf entscheidender Produkteigenschaften angeboten werden.

Als Beispiele für eine sinnvolle Segmentierung können nun genannt werden:

- Segmentbildung bei den Umweltbewußten, stark ökologiebetontes Marketingmix
- wie oben, aber zusätzlich Segmentbildung bei den weniger Umweltbewußten mit einem ökologieneutralen Marketingmix
- Segmentbildung ohne Schwerpunkt bei Umweltbewußtsein, wenig ökologiebetontes Marketingmix

Je nach den Gegebenheiten des Produktes und der wirtschaftlich notwendigen Segmentgröße müssen diese Alternativen abgewandelt werden.

## Zusammenfassung und Ausblick

Um im Marketing nicht zu ökologischen Pseudoverbesserungen zu kommen, müssen alle Bereiche, die für Umweltbelastungen verantwortlich sind, also Herstellungsprozeß, Verpackung, Transport und das eigentliche Produkt auf Verbesserungsmöglichkeiten hin untersucht werden. Hierbei sind die Zusammenhänge genau zu analysieren, um die Umweltbelastung insgesamt so gering wie möglich zu halten.

Werden bei dieser ökologischen Verbesserung Produkteigenschaften aus Sicht des Kunden vermindert, etwa wenn die Veränderungen auf Druck des Gesetzgebers hin erfolgt sind, so muß über die Kommunikation dieser Nachteil kompensiert werden. Wird die Produkteigenschaft „Umweltfreundlichkeit“ von den Kunden honoriert, so kann sie in der Kommunikation besonders hervorgehoben werden.

Besonderes Augenmerk ist bei der Marktforschung auf die Schere zwischen bekundetem Umweltbewußtsein und dem tatsächlichen Umweltverhalten zu legen.

### Literatur:

- [1] vgl. STEGER, U.: Umweltmanagement: Erfahrungen und Instrumente einer umweltorientierten Unternehmensstrategie, S. 151
- [2] GAIDA, U.: Einbindung des Umweltschutzes in Marketingkonzepte, Dissertation, TU Graz 1992, S. 93ff.

