

**Christin Emrich**

# Nachhaltigkeits- Marketing- Management

**Konzept, Strategien, Beispiele**

**DE GRUYTER  
OLDENBOURG**

# 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 Definitorische 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		<b>8</b>
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		<b>20</b>
2.1.3 Definitorische 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		<b>26</b>
<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>	<b>62</b>
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>	<b>102</b>
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>	<b>109</b>
<b>3.1</b>	<b>Einführung in das strategische Nachhaltigkeits-Marketing-Management</b>	<b>109</b>
<b>3.2</b>	<b>Überkategoriales kulturbezogenes Nachhaltigkeits-Management</b>	<b>110</b>
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	Untermögensbezogene 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>	<b>136</b>
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>	<b>149</b>
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>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

Leitprinzipien einer IPP	<b>286</b>
Umweltverträgliche Produktgestaltung	287
Nachhaltigkeitsmarken-Management	291
Nachhaltigkeitsmarken-Management für Sachgütermarken	294
Nachhaltigkeitsmarken-Management' für Dienstleistungsmarken	298
Nachhaltige Verpackungspolitik	302
Ökologische Anforderungen	303
Implikationen für Nachhaltigkeits-Marketing und -Praxis	307
Mikro-soziale und -soziokulturelle Rahmenbedingungen	309
Gefahren des Marktversagens bei nachhaltigen Produkten	310
Problematik nachhaltigkeitsbezogener Informationspolitik	313
Dilemma beim nachhaltigen Konsumentenverhalten	314
Strategie der nachhaltigen Transparenzpolitik	315
Labelling als Orientierungspunkt für Konsumenten	317
Zwischenfazit	320
<b>Nachhaltigkeitsorientierte Kommunikationspolitik</b>	<b>321</b>
Makro-soziale und -soziokulturelle Rahmenbedingungen	322
Rechtsraum der Umweltberichterstattung	322
Rechtsraum der ökonomischen Berichterstattung	324
Rechtsraum der sozialen Berichterstattung	326
Meso-soziale und -soziokulturelle Rahmenbedingungen	327
Konzeptionalisierung der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation	327
Unternehmensinterne Kommunikation	329
Externe Marktkommunikation	332
Gesellschaftspolitische Kommunikation	333
Perspektiven der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation	335
Prinzipien der Nachhaltigkeitskommunikation	335
Kritische Reflexion nachhaltigkeitsorientierter Werbung	339
Nachhaltigkeitskommunikation als Krisenkommunikation	346
Public Relations (PR) und Krisen-PR	347
Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit und Issues Management	350
Mikro-soziale und -soziokulturelle Rahmenbedingungen	353
Stakeholder-Relationship-Management im Nachhaltigkeitsdiskurs	353
Nachhaltigkeitsbezogene Lifestyle-Analysen	357
Sozialforschungsbezogene Ansätze	359
Lebensstil-Studie des ISOE-Instituts	359
Studie zum umweltverantwortlichen Handeln	362
Lifestyle-Ergebnisse der kommerziellen Marktforschung	363
Modell sozialer Milieus – SINUS-Milieus®	364
Nachhaltigkeitsbezogene Konsumentenklasse der LOHAS	366
Zwischenfazit	368
<b>Nachhaltigkeitsorientierte Preispolitik</b>	<b>369</b>
Makro-soziale und -soziokulturelle Rahmenbedingungen	370
Lageberichterstattung	371
EMAS II-Verordnung der EU	372
Meso-soziale und -soziokulturelle Rahmenbedingungen	374
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>	<b>447</b>
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>	<b>458</b>
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>	<b>466</b>
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>	<b>478</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>479</b>
	<b>Zur Autorin</b>	<b>526</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>527</b>