Marketing Review St. Gallen

4-2008

Öko als Luxus-Trend: Rosige Zeiten für die Vermarktung „grüner“ Produkte? + Understanding the Green Energy Consumer + Nachhaltige Unternehmen unter Innovationsdruck + Ecomagination – Ein Unternehmen positioniert sich nachhaltig + Club of Pioneers – nachhaltiger Dialog per Community Marketing + Klimaschutz beim Wohnen – schlummernde Potenziale wecken + Corporate Blogs – Kundendialog im Netz mit hohem Anspruch + Nachhaltiges Marketing im Schweizer Detailhandel: Das Beispiel Migros + Motivallianzen als Treiber des nachhaltigen Konsums

Eine Zeitschrift aus dem Gabler Verlag 70610

Grüne Kunden

Ecomagination – Ein Unternehmen positioniert sich nachhaltig

Nachhaltigkeit hat sich zu einer Art Mantra für das 21. Jahrhundert entwickelt. Damit steigt für Unternehmen der Erklärungsbedarf gegenüber der Öffentlichkeit: Wie nachhaltig ist ihr eigenes wirtschaftliches Handeln? Verantwortungsbewusster Umgang mit natürlichen Ressourcen wird zunehmend zu einer Herausforderung von existenzieller Bedeutung. Unternehmen sollten die eigene Positionierung an diese Entwicklungen anpassen. Ein Beispiel für eine erfolgreiche Nachhaltigkeitspositionierung ist das Umweltengagement von General Electric.

Markus Trumann | Dennis Herhausen

Umweltthemen erleben in den letzten Jahren eine steigende Aufmerksamkeit von Unternehmen, Konsumenten und der Politik. Multinationale Unternehmen sind dank ihrer enormen Ressourcen oft besser aufgestellt als Regierungen, um sich komplizierten globalen Herausforderungen wie dem Klimawandel und Wassermangel zu stellen (Mendonca/Openheim 2007, S. 7). Daher fordert die Öffentlichkeit eine Antwort aus der Wirtschaft, wie mit diesen Herausforderungen umgegangen werden kann (Bonini et al. 2007, S. 13). Der ecomagination-Ansatz von General Electric (GE) ist ein Beispiel für eine mögliche Ant-

wort. Mit ihm positioniert sich GE als nachhaltiges Unternehmen. Diese Neuausrichtung wurde trotz der guten Ausgangsposition von GE vorgenommen, um frühzeitig neue Wachstumsfelder zu besetzen und langfristige Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Um die Neuausrichtung bei GE auch für andere Unternehmen nachvollziehbar zu machen, wird der Ablauf hier als Prozess mit fünf Phasen (siehe Abbildung 1) dargestellt. Zunächst müssen für eine effektive Nachhaltigkeitspositionierung ökologische Bedürfnisse und Herausforderungen von Kunden, Politik und der Öffentlichkeit im Allgemei-

nen identifiziert werden (Kuss et al. 2007, S. 175 f.).

In der strategischen Ausrichtung werden dann neben den Bedürfnissen der verschiedenen Stakeholder auch die spezifischen Ressourcen des Unternehmens berücksichtigt. Nur so können dauerhafte Wettbewerbsvorteile erzielt werden (Day 1984, S. 40 f.; Kuss et al. 2007, S. 179 f.). Um Nachhaltigkeit als dominante Profilierungsdimension einzusetzen, ist es wichtig, diese in allen Bereichen der Unternehmung zu integrieren (Meffert/Kirchgeorg 1993, S. 87; Dyllick et al. 1997, S. 131). Dazu muss die Positionierung auf der strategischen Ebene veran-

kert und von der Geschäftsleitung unterstützt werden (Belz 2001, S. 235). Strategische Ziele dienen hierbei als mittel- und langfristige Wegweiser zur Neuausrichtung.

Bei der operativen Umsetzung muss der Fokus auf den eigenen Produkten und Kunden liegen (Dyllick et al. 1997, S. 123). Die strategischen Ziele müssen in realistischen und messbaren Vorgaben auf einzelne Geschäftsbereiche heruntergebrochen werden. Das Unternehmen muss die Produktpalette an der

„Aus dem Dialog mit Kunden entstand die Erkenntnis, dass branchenübergreifend nach sparsamen, effizienten und umweltfreundlichen Produkten verlangt wird.“

neuen Strategie ausrichten und Innovationen gezielt vorantreiben. Ein unabhängiges Label für Produkte und Dienstleistungen kann wichtig sein, um die notwendige Glaubwürdigkeit und Transparenz zu vermitteln (Wüstenhagen et al. 2001, S. 300). Sollte ein Unternehmen nur opportunistische Scheinlösungen anbieten, besteht die Gefahr, dass diese von der Öffentlichkeit entlarvt werden und sich negativ auf den Unternehmenserfolg auswirken. Nur Produkte, die für den Kunden im Vergleich zu herkömmlichen Produkten einen Mehrwert bieten, werden vom Markt angenommen und können eine ökologische Wirkung entfalten (Belz 2001, S. 235).

Die interne und externe Kommunikation der nachhaltigkeitsorientierten Positionierung spielt eine wichtige Rolle (Dyllick et al. 1997, S. 129). Dabei sollten die Kommunikationsinhalte stringent ausgerichtet und möglichst viele Kanäle genutzt werden. Neben der Beteiligung am öffentlichen Diskurs und einer transparenten Kommunikation der Ziele und Zielerreichung umfasst dies auch den Dialog und die Kooperation mit Kunden.

Der Erfolg einer nachhaltigen Differenzierungsstrategie kann aus ökonomischer, aber auch aus ökologischer Perspektive betrachtet werden (Dyllick et al. 1997, S. 151). Bei erfolgreicher Umsetzung kommt es zu signifikanten Überschneidungen zwischen diesen Perspektiven (Savitz/Weber 2007, S. 17 ff.). Durch den Abgleich zwischen Zielvorgaben und deren Erreichung ergibt sich eine Rückkopplungsschleife, die es ermöglicht, die Ausrichtung gegebenenfalls anzupassen und auf sich ändernde Rahmenbedingungen zu reagieren.

Phase 1: Identifikation

Als Jeff Immelt im September 2001 den Posten des CEO von GE übernahm, wurde das Unternehmen mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Nach 20 Jahren unter Jack Welch, der GE auf Produktivität ausrichtete und zum wertvollsten Unternehmen der Welt formte, befand sich die Unternehmensumwelt im Wandel. Das Wachstum der Wirtschaft in den etablierten Märkten von

Nordamerika und Europa verlangsamte sich und wurde unbeständig, der Ölpreis stieg stetig an und die Skandale

von Enron und WorldCom erschütterten das Vertrauen in die Wirtschaft. Diesem sich wandelnden Umfeld passte Jeff Immelt die strategische Ausrichtung des Unternehmens an. Er erkannte, dass im globalen Wettbewerb Unternehmen nur bestehen können, wenn sie Innovationen vorantreiben und ihr eigenes Wachstum erschaffen. Er setzte das ambitionierte Ziel, jährlich ein organisches Wachstum von acht Prozent zu erzielen und

damit zwei bis dreimal schneller als die globale Wirtschaft zu wachsen. Zur Erfüllung dieser Vorgaben sollte das Portfolio von GE auf Themen ausgerichtet werden, die im Laufe des 21. Jahrhunderts an Bedeutung gewinnen. So identifizierten GE-Führungskräfte zusammen mit wichtigen Kunden und einer Vielzahl von externen Experten gemeinsam vier Megatrends (siehe Abbildung 2).

Phasen 2 und 3: Strategische Ausrichtung und operative Umsetzung

Als Leitthema der Megatrends hat GE den nachhaltigen Umgang mit natürlichen Ressourcen ermittelt. Aus dem Dialog mit Kunden entstand die Erkenntnis, dass branchenübergreifend nach sparsamen, effizienten und umweltfreundlichen Produkten verlangt wird. Verschiedene Faktoren bestärkten GE darin, sich mit dem Konzept der Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen. Neben der sich zukünftig abzeichnenden Ressourcenknappheit waren dies der Druck auf die Unternehmen durch externe Interessenvertreter und sich

Abb. 1 Leitfaden zur Nachhaltigkeitspositionierung

Abb. 2 Megatrends 2015

Quelle: GE interne Darstellung

ändernde gesetzliche Rahmenbedingungen (siehe Abbildung 3).

Das Unternehmen war bereits in vielen, für die zukünftige Entwicklung wichtigen Bereichen aktiv und bereitete den konzentrierten Einstieg in weitere Felder, wie das Wassergeschäft und die Wind- und Solarenergie, vor. GE orientierte sich daher sowohl an externen Bedürfnissen als auch internen Ressourcen. Im Mai 2005 wurde das Kunstwort „ecomagination“ als Begriff für die neue Positionierung ins Leben gerufen. Der Begriff ist ein Wortspiel aus „ecology“ (Ökologie) und „imagination“ („Vorstellungskraft“). Mit ihm sollten die Kräfte im Unternehmen gebündelt werden, um sich konsequent an den neuen Leitwerten auszurichten.

Der Begriff „ecomagination“ wird zudem als Öko-Label für Produkte von GE verwendet. Um die Unabhängigkeit der Bewertung zu garantieren, kooperiert GE mit dem Umweltinstitut GreenOrder, welches mithilfe quantitativer Umweltanalysen und einem objektiven Kennzahlensystem den Zertifizierungsprozess durchführt. Produkte, die mit dem Prädikat ecomagination ausgezeichnet werden, müssen gegenüber ver-

gleichbaren Produkten zwei entscheidende Kriterien erfüllen: Sie müssen das operative Ergebnis des Kunden signifikant steigern und seine Umweltbilanz nachweislich verbessern. Die grüne Produktpalette von GE umfasst so unterschiedliche Produkte wie Hybrid-Lokomotiven, LED-Ampeln, besonders effiziente Flugzeugtriebwerke sowie innovative Lösungen zur Nutzung erneuerbarer Energien.

Die Ziele von ecomagination lassen sich in vier Bereiche einteilen: Erstens die unternehmensweite Verpflichtung, Kunden bei der Bewältigung ihrer umweltbedingten Herausforderungen zu unterstützen; zweitens die Entscheidung für ökologische Innovationen, die sich im Besonderen durch Effizienz und Umweltfreundlichkeit auszeichnen; drittens eine Wachstumsstrategie, die einen Fokus auf Nachhaltigkeit und gute Geschäftsergebnisse setzt; viertens eine Marketingkampagne zur Darstellung von GE als gesellschaftlich verantwortlichem und innovativem Unternehmen. Um die oben genannten Ziele zu erreichen und messbar zu machen, hat sich GE bei der Vorstellung des Konzepts vier Selbstverpflichtungen auferlegt (siehe Abbildung 3).

Phase 4: Kommunikation der Aktivitäten

Neben einem jährlichen Bericht wird die Öffentlichkeit kontinuierlich über eine spezielle Internetseite (www.ecomagination.com) und durch vielfältige Kommunikationsmaßnahmen informiert. Diese Maßnahmen müssen aufgrund regionaler, gesellschaftlicher und politischer Unterschiede auf einzelne Länder oder Märkte angepasst werden. Als Beispiel soll die Kommunikationsstrategie für Deutschland im Folgenden dargestellt werden.

Bei einer Befragung des Bundesumweltministeriums lag der Umweltschutz hinter dem Arbeitsmarkt auf Platz 2 der wichtigsten Probleme Deutschlands. Doch nur acht Prozent der Befragten trauten der Industrie hier sinnvolle Lösungen zu (Kuckarts et al. 2006, S. 14 und 45). Der internationale Vergleich zeigt, dass deutsche Konsumenten Industrieunternehmen eher in der Verantwortung sehen, die Folgen des Klimawandels zu bewältigen als Verbraucher aus anderen Ländern (Bonini et al. 2007, S. 13). Für GE nimmt der Umweltaspekt in Deutschland daher eine besondere Rolle ein. Jeff Immelt stellte das Konzept 2005 erstmalig in Europa vor. Ecomagination sollte die deutsche Affinität für Umweltthemen nutzen, um Beziehungen zu Kunden zu intensivieren und Kooperationen aufzubauen. Daher wurde in Garching bei München eines der nur vier Forschungszentren von GE eröffnet. Einer der Schwerpunkte des Zentrums liegt im Bereich erneuerbarer Energien und umweltfreundlicher Technologien. Hier sind deutsche Forscher nicht nur weltweit führend und setzen Standards, diese Technologien werden in Deutschland auch besonders nachgefragt.

Die Kommunikation der ecomagination-Kampagne wurde im April 2007 intensiviert. Zielsetzung war es, den Bekanntheitsgrad der Marken GE und ecomagination in der breiten Öffentlichkeit und besonders bei Führungskräften und Meinungsmachern in Wirtschaft, Politik und Medien zu steigern. Die Ansprache erfolgte über verschiedene Kanäle im professionellen und privaten Umfeld. Neben Anzeigen in klassischen Printmedien und Fernsehspots wurde auch verstärkt auf eine Onlinepräsenz durch Banner, Podcasts und Videos geachtet.

Eine Befragung unter 150 Entscheidern aus der Wirtschaft zeigte, dass die Wahrnehmung

von GE als umweltfreundliches Unternehmen von 28 % auf 46 % signifikant gestiegen ist. GE wird von den Befragten nun sogar vor Toyota eingeordnet. 75 % dieser Führungskräfte stimmten vollkommen zu, dass GE sich nun stärker dazu verpflichtet, durch seine Produkte und Dienstleistungen die Umwelt zu verbessern. Auch der Bekanntheitsgrad von ecomagination stieg von 34 % auf 47 %. An diesen Ergebnissen kann man die Bedeutsamkeit einer guten Kommunikationsstrategie bei der Nachhaltigkeitspositionierung erkennen.

Phase 5: Abgleich und Bewertung

GE ist auf bestem Weg, die gesetzten Ziele sowohl aus ökologischer als auch ökonomischer Perspektive zu erreichen. 2007 wurden bereits 14 Mrd. US\$ mit zertifizierten Produkten umgesetzt und ein Auftragsbestand von 79 Mrd. US\$ erreicht. Das Umsatzziel von 20 Mrd. US\$ wird nun bereits für 2009 ins Auge gefasst. Im Jahr 2007 überschritten die Investitionen in Forschung und Entwicklung umweltfreundlicher Produkte zum ersten Mal die Grenze von 1 Mrd. US\$. Insgesamt 60 Produkte und Dienstleistungen wurden bereits realisiert und mit dem unternehmenseigenen Prädikat ecomagination zertifiziert. 2007 konnten die Emissionen von GE im Vergleich zu 2004 bereits absolut um 4 % gesenkt werden, obwohl im gleichen Zeitraum der Umsatz um 29 % gestiegen ist. Auch den Zielen für die Reduktion der Treibhausgasintensität und der Energie-Effizienz kommt man mit 24 % bzw. 27 % bereits sehr nahe. Insgesamt konnten so bereits 200.000 Tonnen CO₂ und 100 Mio. US\$ an Energiekosten eingespart werden. Erreicht wurde dies durch verschiedene Maßnahmen. So wurden weltweit Standorte mit energiesparenden Leuchtstoffröhren aus eigener Produktion umgerüstet. Allein hierdurch konnten pro Jahr die Treibhausgasemissionen um 62.000 Tonnen und der Stromverbrauch um 82,5 Mio. Kilowattstunden reduziert werden. Insgesamt werden so Einsparungen von 5,3 Mio. US\$ jährlich realisiert und die Kosten in weniger als zwei Jahren amortisiert. Über 5.000 Projekte wurden bereits durchgeführt, um Emissionen zu reduzieren und den Ener-

gieverbrauch zu minimieren. Für GE bieten sich so gute Möglichkeiten, anderen Unternehmen die Einsatzbereiche der eigenen Produkte für eine lukrative und effiziente Nut-

„2007 konnten die Emissionen von GE im Vergleich zu 2004 bereits absolut um 4 % gesenkt werden, obwohl im gleichen Zeitraum der Umsatz um 29 % gestiegen ist.“

zung von Ressourcen aufzuzeigen. Die positiven ökologischen Auswirkungen führen dabei oft auch zu monetären Gewinnen und einer gesteigerten Wettbewerbsfähigkeit (siehe Abbildung 4). GE konnte durch die vorgenommene Positionierung signifikante Überschneidungen zwischen dem eigenen Interesse Profit

zu erwirtschaften und dem gesellschaftlichen Interesse am Schutz der Umwelt erzielen (Savitz/Weber 2007, S. 18).

Das erzielte Nachhaltigkeitsoptimum hat ebenfalls einen direkten Einfluss auf die Reputation des Unternehmens. Eine Studie von Landor Associates aus dem Jahr 2007 sieht GE in den Top 10 der Grünen Marken (Landor 2007, S. 23).

Zudem hat GE die Aufnahme in verschiedene Aktienindizes wie dem Dow-Jones-Sustainability-Index und dem KLD-Global-Climate-100-Index erreicht, die Unternehmen unter Nachhaltigkeitskriterien auswählen. Um das Ergebnis auch in Zukunft weiter zu steigern, setzt das Unternehmen auf eine enge Zusam-

Abb. 3 Externe Einflussfaktoren und Selbstverpflichtungen von GE

Quelle: GE interne Darstellung

menarbeit mit seinen Kunden. In gemeinsamen Projekten, beispielsweise mit Starbucks, Marriott, BP, Wal-Mart, Air India und E.ON werden profitable Geschäftskonzepte und nachhaltige Strategien mit GE-Produkten umgesetzt.

Das Thema Nachhaltigkeit frühzeitig besetzt

Gerade zu Beginn wurde ecomagination skeptisch aufgenommen und von der Presse als Greenwashing und PR-Kampagne abgetan. Die positiven Ergebnisse, in wirtschaftlicher wie ökologischer Hinsicht, haben diese kritischen Stimmen zunehmend verstummen lassen. Das Konzept nimmt mehr und mehr eine Vorreiterrolle ein und immer mehr Firmen setzen auf eigene Kampagnen zur Nachhaltigkeit. Die Nachhaltigkeitsstrategie von Procter&Gamble entspricht in weiten Teilen der von GE. Die Klimaschutzstrategie von Bayer beinhaltet ebenfalls klimaschutzrelevante Forschung, Reduktion von CO₂-Emissionen im Unternehmen und eine teilweise auf dieses Thema ausgerichtete Image-Kampagne. Auch der große Rivale Siemens startete eine großangelegte Image-Kampagne. Die Kampagne mit dem Titel „Siemens antwortet“ soll zeigen, dass auch Siemens Lösungen für die Fragen unserer Zeit hat (Eberle 2007, S. 10). GE konnte jedoch dank strategischer Frühaufklärung und darauf folgendem konsequentem Handeln das Thema Nachhaltigkeit frühzeitig besetzen.

Mit diesem Fallbeispiel werden theoretische Erkenntnisse bekräftigt, die den Zusammenhang zwischen einem hohen ökologischen Ansehen und dem Erfolg einer Firma aufzeigen (Miles/Covin 2000, S. 309; Baker/Sinkula 2005, S. 472). GE konnte die überdurchschnittlichen Wachstums- und Gewinnergebnisse nur erreichen, weil es gelang bei der Nachhaltigkeitspositionierung die relevanten Bedürfnisse einer großen Kundengruppe mit effizienten und glaubwürdigen Angeboten zu erfüllen (Simon 1988, S. 463 ff.; Kuss et al. 2007, S. 168 f.). Der dargestellte Leitfaden bietet ein praxisorientiertes Modell für eine nachhaltigkeitsorientierte Ausrichtung von Unternehmen. Diese sollten die sich bietenden Marktchancen nicht ungenutzt lassen und

Abb. 4 Nachhaltigkeitsoptimum bei GE

ihre Strategie konsequent an Bedürfnissen und Herausforderungen ihrer Kunden, der Politik und der Öffentlichkeit ausrichten.

Literatur:

- Baker, W. E./Sinkula, J. M. (2005): Environmental Marketing Strategy and Firm Performance: Effects on New Product Performance and Market Share, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 33, 4, S. 461-475.
- Belz, F. M. (2001): Integratives Öko-Marketing: Erfolgreiche Vermarktung ökologischer Produkte und Leistungen, Wiesbaden.
- Bonini, S. M. J./McKillop, K./Mendonca, L. T. (2007): What consumers expect from companies, in: The McKinsey Quarterly, 2, S. 11-17.
- Day, G. S. (1984): Strategic market planning: the pursuit of competitive advantage, St. Paul.
- Dyllick, T./Belz, F./Schneidewind, U. (1997): Ökologie und Wettbewerbsfähigkeit, Zürich/München.
- Eberle, M. (2007): Nicht sauber, aber grün, in: Handelsblatt 11.12.2007, S. 10.
- Kuckarts, U./Rädiker, S./Rheingans-Heintze, A. (2006): Umweltbewusstsein in Deutschland 2006, BMU – Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, Marburg.
- Kuss A./Tomczak, T./Reinecke, S. (2007): Marketingplanung, 5. Aufl., Wiesbaden.
- Landor (2007): Green Brands 2.0, in: <http://www.landor.com> [Zugriff 13.01.2008].
- Meffert, H./Kirchgeorg, M. (1993): Marktorientiertes Umweltmanagement: Grundlagen und Fallstudien, Stuttgart.
- Mendonca, L. T./Oppenheim, J. (2007): Investing in sustainability: An interview with Al Gore and David Blood, in: The McKinsey Quarterly, 2, S. 1-11.
- Miles, M. P./Covin, J. G. (2000): Environmental Marketing: A Source of Reputational, Competitive, and Financial Advantage, in: Journal of Business Ethics, 23, 3, S. 299-311.
- Savitz, A./Weber, K. (2006): The Sustainability Sweet Spot, in: Environmental Quality Management, 17, 2, S. 17-28.
- Simon (1988): Management strategischer Wettbewerbsvorteile, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 58, 4, S. 461-480.
- Wüstenhagen, R./Villiger, A./Meyer, A. (2001): Fazit: (Syn-)Thesen zum Jenseits der Öko-Nische, in: Villiger, A./Wüstenhagen, R./Meyer, A. (Hrsg.): Jenseits der Öko-Nische. Basel et al., S. 293-314.

Autoren

Dipl. Ök. Markus Trumann

Initiative Leader bei GE Healthcare und Doktorand am Lehrstuhl für Betriebswirtschaft insb. Innovation und Produktion der Bergischen Universität Wuppertal
E-Mail: trumann@wiwi.uni-wuppertal.de

Dennis Herhausen, MBA

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen
E-Mail: dennis.herhausen@unisg.ch