



**Unternehmen:
Teilhabe an einer nachhaltigen
Gesellschaft**

**Dokumentation
GELENA/IÖW-Workshop
16./17.März 2006, Berlin**

Forschungsgruppe GELENA (Hrsg.)

GELENA-Diskussionspapier Nr. 06-01

ISBN 3-931974-99-5

Oldenburg/Berlin, April 2006

**Unternehmen:
Teilhabe an einer nachhaltigen
Gesellschaft**

**Dokumentation
GELENA/IÖW-Workshop
16./17.März 2006, Berlin**

Forschungsgruppe GELENA (Hrsg.)

GELENA-Diskussionspapier Nr. 06-01

ISBN 3-931974-99-5

Oldenburg/Berlin, April 2006

Informationen zu den Autor/innen

Dipl.-Biol. Kathrin Ankele leitet das Forschungsfeld „Ökologische Unternehmenspolitik“ am Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW), Berlin.

Dipl.-Kffr. Marlen Arnold ist wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Forschungsgruppe GELENA an der Universität Oldenburg.

Dipl.-Oec. Torsten Behrens ist wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Forschungsgruppe GELENA an der Universität Oldenburg.

Dr. Thomas Beschorner ist Leiter der Forschungsgruppe GELENA an der Universität Oldenburg.

Dr. Eckart Hildebrandt ist Leiter des Projektbereichs "Zukunft der Arbeit und Nachhaltigkeit" am Wissenschaftszentrum Berlin (WZB).

Dipl.-Ing. Esther Hoffmann ist wiss. Mitarbeiterin im Forschungsfeld „Ökologische Unternehmenspolitik“ am Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW), Berlin.

Dr. Wilfried Konrad ist wiss. Mitarbeiter im Forschungsfeld „Ökologische Produktpolitik“ am Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW), Heidelberg

Dipl.-Geogr. Karin Vogelpohl ist wiss. Projektassistentin im Forschungsfeld „Ökologische Unternehmenspolitik“ am Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW), Berlin.

Dr. Niko Paech ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Unternehmensführung und Betriebliche Umweltpolitik an der Universität Oldenburg.

Prof. Dr. Bernd Siebenhüner ist Juniorprofessor für Ökologische Ökonomie und Leiter der Forschungsgruppe GELENA an der Universität Oldenburg

Mitglieder der Forschungsgruppe GELENA

Dipl.-Kffr. Marlen Arnold, Universität Oldenburg

Dr. Volker Barth, Universität Oldenburg

Dr. Thomas Beschorner, Universität Oldenburg

Dipl.-Oec. Torsten Behrens, Universität Oldenburg

Elke Frenzel, Fremdsprachenkorrespondentin, Universität Oldenburg

Dipl.-Ing. Esther Hoffmann, IÖW Berlin

Dr. Wilfried Konrad, IÖW Heidelberg

Dipl.-Soz. Claudia Nikschtat, IÖW Berlin

Angela Schönwolf, Fremdsprachenkorrespondentin, Universität Oldenburg

Prof. Dr. Bernd Siebenhüner, Universität Oldenburg

Dipl.-Geogr. Karin Vogelpohl, IÖW Berlin

Die Forschungsgruppe GELENA wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Programm Sozialökologische Forschung (SÖF) gefördert.

English Summary

Companies are among the central actors of modern societies. The workshop examined challenges and limits of companies partaking in a sustainable society. We understand the term "partaking" as proactive action of companies towards Sustainable Development, which is not only reactive and correcting but has a positive impact on society.

The workshop had four building blocks. The first two blocks "Sustainable Business Linkages, and Governance" and "Corporate Social Responsibility" discussed various aspects of the "position" of business within the society. The building blocks "Innovations for Sustainable Patterns of Production and Consumption" as well as "Sustainability Communication and Marketing" asked showcase questions how changes in central spheres of business action and functioning might induce sustainable developments.

The workshop was a cooperation project between the GELENA research group and the IÖW. It was a closed event for members of the GELENA team and the IÖW, and invited guests.

Zusammenfassung

Unternehmen zählen zu den zentralen gesellschaftlichen Akteuren moderner Gesellschaften. Im Rahmen des Workshops wurden Möglichkeiten und Grenzen einer Teilhabe von Unternehmen an einer nachhaltigen Gesellschaft behandelt. Unter "Teilhabe" verstehen wir dabei ein aktives Handeln von Unternehmen in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung, das in die Gesellschaft hineinwirkt und nicht nur reaktiv und korrektiv angelegt ist.

Der Workshop bestand aus vier Themenblöcken: Die ersten beiden Themenfelder "nachhaltige Akteursverflechtungen und Governance" sowie "Corporate Social Responsibility" erörterten Aspekte des "Ortes" von Unternehmen in der Gesellschaft. In den Themenfeldern "Innovationen für nachhaltige Produktions- und Konsummuster" sowie "Nachhaltigkeitskommunikation und Marketing" wurde dann exemplarisch danach gefragt, wie und inwieweit durch Veränderungen in zentralen Funktions- und Handlungsbereichen von Unternehmen nachhaltige Entwicklungen angestoßen werden können.

Der Workshop war ein Kooperationsprojekt der Forschungsgruppe GELENA und des IÖW. Es handelte sich um eine geschlossene Veranstaltung unter Beteiligung der Mitarbeiter/innen im GELENA-Projekt und den Mitarbeiter/innen des IÖW, zu der weitere Gäste eingeladen waren.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	7
2	Bernd Siebenhüner: <i>Dancers of Change?</i> Unternehmen im Governance-Prozess der Nachhaltigkeit	9
3	Eckart Hildebrandt: CSR und die soziale Frage	13
4	Kathrin Ankele: Impulse für die Weiterentwicklung von CSR: welche Rolle kann die Bewertung von CSR-Berichten spielen?	17
5	Thomas Beschorner: Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship: Theoretische Perspektiven für eine aktive Rolle von Unternehmen	21
6	Esther Hoffmann, Wilfried Konrad, Karin Vogelpohl: Partizipative Produktentwicklung und organisationales Lernen.....	23
7	Niko Paech: Nachhaltigkeitsinnovationen, Wachstumsneutralität und das Selektionsdilemma	31
8	Torsten Behrens: Kulturwissenschaftliche Perspektiven für die Umsetzung nachhaltigen Konsums durch Unternehmen.....	35
9	Marlen Arnold: Cultural change for sustaining stakeholder dialogue	47

1 Einleitung

Unternehmen, das ist unbestritten, zählen zu den zentralen gesellschaftlichen Akteuren moderner Gesellschaften. Im Rahmen des Workshops sollte ihre Rolle hinsichtlich der Möglichkeiten und der Grenzen einer Teilhabe von Unternehmen an einer nachhaltigen Gesellschaft behandelt werden. Unter „Teilhabe“ verstehen wir dabei ein *aktives* Handeln von Unternehmen in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung, das *in die Gesellschaft hineinwirkt* und nicht nur reaktiv und korrektiv angelegt ist.

Wir wollen uns dieser Fragestellung über vier Themenblöcke annähern: Die ersten beiden Themenfelder „nachhaltige Akteursverflechtungen und Governance“ sowie „Corporate Social Responsibility“ erörtern – einmal aus sozialwissenschaftlicher Sicht, einmal stärker normative konnotiert – Aspekte des „Ortes“ von Unternehmen in der Gesellschaft. In den sich daran anschließenden Themenfeldern „Innovationen für nachhaltige Produktions- und Konsummuster“ sowie „Nachhaltigkeitskommunikation und Marketing“ soll dann exemplarisch danach gefragt werden, wie und inwieweit durch Veränderungen in zentralen Funktions- und Handlungsbereichen von Unternehmen nachhaltige Entwicklungen angestoßen werden können.

Der Workshop war ein Kooperationsprojekt der Forschungsgruppe GELENA und des IÖW. Es handelte sich um eine geschlossene Veranstaltung unter Beteiligung der Mitarbeiter/innen im GELENA-Projekt und den Mitarbeiter/innen des IÖW, zu der ferner weitere Gäste eingeladen wurden. Ziel war es, durch das Aufzeigen unterschiedlicher Herangehensweisen an die Thematik ein fruchtbares Spannungsverhältnis zwischen eher grundlagentheoretischen und eher anwendungsorientierten Ansätzen herzustellen. Wir wollten damit einem aus unserer Sicht wichtigen Bestandteil des BMBF-Programms zur sozialökologischen Forschung (SÖF), nämlich dem Wissenstransfer zwischen Universitäten und Instituten der angewandten Umweltforschung, angemessen Rechnung tragen.

Dieses GELENA Diskussionspapier enthält die Arbeitspapiere, die von den Vortragenden im Vorfeld des Workshops eingereicht wurden. Die Präsentationen, die auf der Veranstaltung vorgetragen wurden, können im Internet unter <http://www.gelena.net/> herunter geladen werden.

1.1 Workshop-Programm

Donnerstag, 16.03.2006

13.00 – 13.15 h: Begrüßung, Ablauf und Vorstellungsrunde

Thomas Beschorner und Esther Hoffmann (GELENA)

13.15 – 13.30 h: Grußwort

Thomas Korbun (IÖW)

13.30 – 15.30 h: Themenfeld I: Nachhaltige Akteursverflechtungen/Governance:

Bernd Siebenhüner (GELENA)

Eckard Hildebrand (WZB, Berlin)

im Anschluss: Diskussion

15.30 – 16.00 h: Pause

16.00 – 18.30 h: Themenfeld II: Corporate Social Responsibility

Kathrin Ankele (IÖW)

Thomas Beschorner (GELENA)

im Anschluss: Diskussion

anschließend gemeinsames Abendessen und informelle Gespräche

Freitag, 17.3.2006

9.00 – 11.00 h: Themenfeld III: Innovationen für nachhaltige Produktions- und

Konsummuster:

Esther Hoffmann, Willi Konrad, Karin Vogelpohl (GELENA)

Nico Paech (Uni Oldenburg)

im Anschluss: Diskussion

11.00 – 11.30 h: Pause

11.30 – 13.30 h: Themenfeld IV: Nachhaltigkeitskommunikation und Marketing:

Torsten Behrens (GELENA)

Marlen Arnold (GELENA) - wg. Krankheit kurzfristig abgesagt

im Anschluss: Diskussion

13.30 h: Ende der Veranstaltung

2 Bernd Siebenhüner: *Dancers of Change?* Unternehmen im Governance-Prozess der Nachhaltigkeit

Während Unternehmen im umweltpolitischen Diskurs bis vor einigen Jahren vornehmlich als Problemverursacher und Adressaten von regulierenden Eingriffen des Staates angesehen wurden, hat sich in das Bild im Rahmen des Nachhaltigkeitsdiskurses der letzten Jahre verändert. Es lässt sich hier ein gesteigertes Interesse auf Seiten politischer und gesellschaftlicher Akteure an Unternehmen als innovativen Problemlösern und als aktiv handelnden gesellschaftlichen Akteuren beobachten. Unternehmen wird ein großer, sogar gewachsener Einfluss auf politische Entscheidungen, die Gestaltung von Marktprozessen und das Konsum- und Nutzungsverhalten von Bürgern/innen zugeschrieben. Zugleich sind es wiederum Unternehmen, die Umweltschäden voran treiben, teilweise menschenunwürdige Arbeitsbedingungen schaffen oder ausnutzen und Regierungen oder Kommunalbehörden in Entwicklungsländern bestechen oder erpressen.

Allem Hohelied auf die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen zum Trotz sind Unternehmen immer noch an die politischen und juristischen Rahmenbedingungen gebunden, die von staatlichen Akteuren gestaltet und vorgegeben werden. Es stellen sich daher die im Vortrag erörterten Fragen, (i) ob und inwiefern sich die Rolle von Unternehmen in Governance-Prozessen verändert hat, (ii) inwiefern und wann Unternehmen auf die veränderten Rahmenbedingungen reagieren und (iii) wie ein Governance-Prozess gestaltet werden kann, der nachhaltigkeitsorientierte Unternehmenspolitik fördert und ausbauen hilft.

2.1 Veränderungen im Verhältnis zwischen Staat und Unternehmen

Das Verhältnis zwischen Unternehmen und staatlichen Akteuren hat sich vor allem im Bereich der Umweltpolitik seit 1970 deutlich verändert. Dies lässt sich an drei zentralen Entwicklungen aufzeigen. *Erstens* hat sich die Akteursstruktur in der Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik in den vergangenen Dekaden wesentlich ausdifferenziert. So spielen neben den staatlichen Akteuren und Unternehmen vor allem auch die Akteure Medien, Umweltverbände, die Wissenschaft und internationale Organisationen eine zentrale Rolle. Die Gruppe der Unternehmen hat sich in diesem Prozess ebenfalls insofern ausdifferenziert, als es sowohl problemverursachende als auch problemlösende Akteure in dieser Gruppe gibt, die auch veränderte Politikmuster und Kooperationsbeziehungen zu den anderen Akteuren ermöglichen. So kooperierten eine Reihe dieser innovativen Unternehmen mit Umweltverbänden und ökologisch orientierten Forschungseinrichtungen, um zukunftsgerechte Lösungen zu entwickeln.

Zweitens haben sich die (Governance-)Mechanismen der Regelsetzung und -implementierung verändert. Ausgehend von der Dominanz der Ordnungspolitik in den 70er Jahren werden heute zunehmend marktwirtschaftliche oder reflexive Steuerungsinstrumente eingesetzt, die auch den Unternehmen und Konsumenten/innen mehr Handlungsspielräume belassen. Auch die vor allem bei der Umsetzung der Nachhaltigkeit praktizierten Politikmodelle der Aushandlung und des Dialogs lassen den Akteuren weitgehende Handlungsfreiheit und

geben ihnen überdies Mitgestaltungsmöglichkeiten. Zugleich lassen sich in der vergangenen Dekade verstärkt Initiativen auf Seiten der Industrie und anderer nicht-staatlicher Einrichtungen feststellen, die zu einer eigenständigen Regelung zum Umweltschutz und zur Nachhaltigkeit führen, wie beispielsweise im Rahmen der ISO-Norm 14001 oder des Forest Stewardship Councils (FSC), der aus der Kooperation von Industrieunternehmen, Umweltverbänden und Rohstoffproduzenten hervorgegangen ist, ohne dass staatliche Regelungen hierfür vorlagen.

Drittens hat sich das Umfeld für unternehmerisches Entscheiden und Handeln vor allem auch durch die voranschreitende Internationalisierung ihrer Aktivitätsfelder wie auch der Regulierungsinstitutionen und –mechanismen verändert. Mit dem Abbau von Handelsschranken und sinkenden Transportkosten hat sich das marktliche Umfeld von Unternehmen sowohl auf Beschaffungs- wie auch auf Absatzmärkten in der vergangenen Dekade deutlich verändert. Viele Unternehmen sind in einer Vielzahl von Ländern aktiv und profitieren hierbei von der noch weitgehend nationalen Verfasstheit politischer Entscheidungen. Zunehmend beginnen sich jedoch auch politische Prozesse zu internationalisieren. Die Erkenntnis des globalen Ausmaßes vieler ökologischer Probleme hat zur Entstehung eines funktionierenden internationalen Verhandlungsapparates auf Ebene der Vereinten Nationen geführt. In diesem Prozess sind auch eine Vielzahl internationaler Organisationen entstanden, die mit der Umsetzung und Implementierung internationaler Abkommen oder der internationalen Koordinierung der Bekämpfung ökologischer, sozialer und ökonomischer Probleme betraut sind. Innerhalb der Mitgliedsstaaten der Europäischen Union ist die supranationale Ebene zu einer zentralen Entscheidungsinstanz vor allem auch in der Umweltpolitik geworden.

2.2 Unternehmen im „Dance of Change“

Aufgrund der beschriebenen Situation argumentieren zahlreiche Autoren, dass Unternehmen vermehrte Einflussmöglichkeiten in politischen und gesellschaftlichen Prozessen zukommen, die ihnen auch eine zunehmende Verantwortung für die zukunftsfähige Gestaltung ihrer Geschäftstätigkeit wie auch der nationalen und internationalen Rahmenbedingungen gibt. Diese Verantwortung wird auch von mehr und mehr Unternehmen anerkannt und in konkrete Aktivitäten umgesetzt. Dabei engagieren sie sich zum einen in freiwilligen internen Maßnahmen zur Erreichung ökologischer und sozialer Ziele, wie der Einrichtung von Umweltmanagementsystemen, der Erstellung ökologischer Produkte oder der Einrichtung von Sozialprogrammen etc. Durch die Veröffentlichung von Umwelt- oder Nachhaltigkeitsberichten machen Unternehmen ihre diesbezüglichen Aktivitäten nach außen transparent und die Erreichung ökologischer und sozialer Ziele überprüfbar. Zum anderen nehmen Unternehmen ihre Verantwortung auch durch die Mitwirkung an übergreifenden Initiativen wahr, wie z.B. dem Global Compact der Vereinten Nationen. Gleichwohl stellen diejenigen Unternehmen, die in dieser Weise ihre Verantwortung annehmen, eine kleine, nur langsam wachsende Minderheit dar. Die Breitenwirkung dieser Initiativen wie auch der internen Maßnahmen sind noch nicht eindeutig abzuschätzen und es bleibt fraglich, ob sie eine weitergehende politische Regelsetzung durch staatliche Akteure langfristig ersetzen können.

2.3 Politikoptionen

Was folgt nun für die zukünftige Gestaltung politischer Entscheidungsprozesse für die Umsetzung der Nachhaltigkeit in Unternehmen? Die folgenden Aspekte können Anregungen geben, wie dieser Weg beschritten werden kann:

- *Bildung und Ausbildung:* Aufgrund der tragenden Bedeutung von Individuen in den untersuchten Veränderungsprozessen kommt einer entsprechenden Qualifizierung und Personalentwicklung in Richtung Nachhaltigkeit und Wandel eine hohe Bedeutung zu. Dabei haben Großunternehmen deutlich ausgeprägtere Möglichkeiten als KMUs. Letztere sind in besonderem Maße auf die Qualifizierungsleistungen der existierenden Bildungseinrichtungen angewiesen, denen folglich auch eine Verantwortung für die Aus- und Weiterbildung im Hinblick auf die Probleme und Lösungskompetenzen für die nachhaltige Entwicklung zukommt.
- *Differenzierte Anreizgestaltung („Zuckerbrot und Peitsche“):* Nachdem der staatliche Umgang mit Unternehmen traditionell durch Misstrauen und Kontrollen geprägt war, machen die proaktiven Maßnahmen von Unternehmen zur freiwilligen Übernahme von Verantwortung eine differenzierte Gestaltung der Anreize erforderlich. Das Engagement von Unternehmen und ihre dokumentierte Selbstkontrolle können zu einer Lockerung der Kontrollmaßnahmen und zu einer Förderung dieser Unternehmenspolitik führen, während sie für die nicht kooperationswilligen Unternehmen beibehalten werden müssen. Dem gemäß wurden in den USA gute Erfahrungen mit dem „Performance Track“-Programm der Environment Protection Agency (EPA) gemacht, das ökologischen Vorreiter-Unternehmen eine prestigeträchtige Plattform zur Präsentation und zum Wissensaustausch eröffnet. Zugleich sollen den Unternehmen mit derartigen Ansätzen Innovationsanreize zur weiteren Verbesserung ihrer Unternehmenspolitik gegeben werden, die nur schlecht ordnungsrechtlich vorgegeben werden können. Es findet hiermit eine Rahmensteuerung statt, die Eckpunkte z.B. für die Mitgliedschaft in diesem Club der besten Unternehmen vorgibt, aber keine konkreten Maßnahmen außer bestimmten Berichtspflichten vorschreibt.
- *Einbindung gesellschaftlicher Gruppen und der Öffentlichkeit:* Dem Umstand der gewachsenen politischen Rolle von zivilgesellschaftlichen Akteuren wie NGOs oder Bürgergruppen Rechnung tragend, sollten diese auch verstärkt eingebunden werden, z.B. bei der Überwachung von Unternehmensaktivitäten (Monitoring). So zeigen die Ansätze aus der Umsetzung der EMAS-Verordnung, aber auch mit ähnlichen Programmen aus den USA, dass die Öffentlichkeit sowohl ein Interesse an dem hat, was Unternehmen tun, um ihre Ziele beim Umweltschutz und bei sozialen Zielen einzuhalten. Prozesse der öffentlichen Auszeichnung und Brandmarkung von Unternehmen mit besonders guten oder schlechten diesbezüglichen Leistungen und der Herausstellung von besonderen Erfolgen können große Wirkung auf die Unternehmen selbst haben. In den USA existiert mit dem „Toxic Release Inventory (TRI)“ ein etabliertes Ranking-Verfahren von Chemie-Unternehmen, das eine Reihenfolge anhand ihrer ökologischen Leistungen herstellt. Die jährliche Veröffentlichung gibt den Unternehmen Anlass, ihre Leistungen zu verbessern und damit auch Imagegewinne zu erzielen. Ähnliche Systeme werden Europa im Bereich

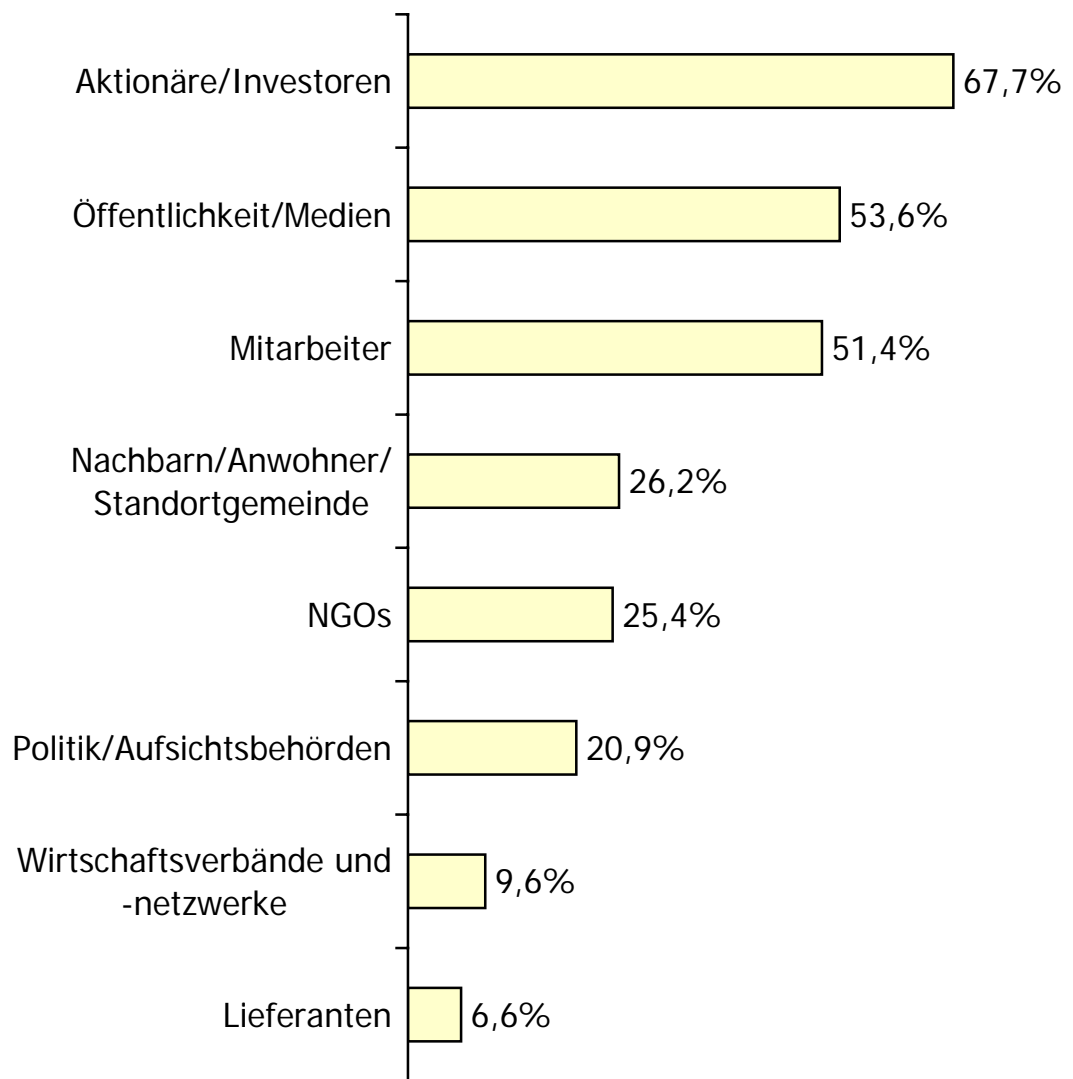
von Produktlabels eingeführt, sind bislang aber kaum auf die Unternehmensebene ausgedehnt worden.

- *Internationale Kooperation:* Die Internationalisierung der politischen wie der wirtschaftlichen Prozesse erfordert die Einbindung und Stärkung internationaler Akteure. Während die Europäisierung in vielen Politikbereichen schon weit voran geschritten ist, hinkt die problemadäquate Ausgestaltung internationaler Politiksetzungsprozesse hinterher. Die weitere Stärkung der internationalen Organisationen, z.B. in Richtung auf den Aufbau einer der Welthandelsorganisation (WTO) ebenbürtigen Weltumwelt- und Entwicklungsorganisation, steht noch aus. Dennoch macht der globale Charakter vieler Probleme der Nachhaltigkeit eine entsprechende internationale Antwort dringlich.
- *Freiwillige Verpflichtungen zu Langfriststrategien mit quantitativen Zielformulierungen:* Die gemischten Erfahrungen mit freiwilligen Selbstverpflichtungen der Unternehmen zeigen die Notwendigkeit einer stärkeren Ausrichtung auf quantitative Zielformulierungen und deren Überprüfung durch unabhängige Akteure, wie z.B. zivilgesellschaftliche Gruppen. Zugleich bedürfen diese Selbstverpflichtungen eines funktionierenden Sanktionsmechanismus, der Zielverfehlungen und fehlende Umsetzung der Verpflichtung ahndet. Ohne diese Sicherungen können freiwillige Selbstverpflichtungen nur in Einzelfällen erfolgreich sein. Unter dem Blickwinkel der Nachhaltigkeit ist vor allem auch die Langfristigkeit dieser Zielsetzungen und die kontinuierliche Überprüfung von Bedeutung. Verpflichtungen, die nur auf wenige Jahre hin formuliert werden, können die längeren Zeiträume der Nachhaltigkeit nicht umfassen. Dagegen können Zielhorizonte von Jahrzehnten mit klar definierten Zwischenzielen die nötige Langfristorientierung herstellen. Zugleich geben derartige Instrumente den Unternehmen große Freiheitsspielräume bei der Umsetzung und schaffen auch Innovationsanreize zur kontinuierlichen Verbesserung in Richtung auf dieses Ziel.**Schlussfolgerungen**

Für die zukünftige Forschung ergeben sich aus den beschriebenen Veränderungen eine Vielzahl von Herausforderungen. Zum einen gilt es, diese Veränderungen genauer zu analysieren und möglicherweise auch zu quantifizieren. Forschungsfragen wären hier, inwiefern sich die gestiegene Zahl der im Governance-Prozess der Nachhaltigkeit beteiligten Akteure messen ließe, wie und warum neue Governance-Mechanismen funktionieren, und inwiefern die Internationalisierung politischer Regelmechanismen der ökonomischen Globalisierung entgegen treten kann. Zum anderen wäre weitergehend zu untersuchen, wie, wann und warum Unternehmen in der Breite und Tiefe auf die veränderten Rahmenbedingungen reagieren. Hier laufen bereits viele Vorhaben, aber erschöpfend ist das Feld m.E. noch nicht bearbeitet. Schließlich bedarf es weiterer, möglichst transdisziplinär angelegter Studien zu innovativen Wegen zur Gestaltung des Governance Prozesses in Richtung Nachhaltige Entwicklung.

3 Eckart Hildebrandt: CSR und die soziale Frage

3.1 Zielgruppen des Non-financial Reporting (Mehrfachnennungen möglich)



(Quelle: ECC Kohtes Klewes : Global Stakeholder Report 2003, S. 37)

3.2 Entwicklungsphasen der Gestaltung der sozialen Frage Industrielle Arbeitsbedingungen

- Stabile und berufliche Beschäftigung
- Stabiles und ausreichendes (Familien-)Einkommen
- Soziale Sicherungen nach Äquivalenz-Prinzip
- Begrenzte und stabile Arbeitszeiten (Regenerations- und Freizeit)

- Institutionalisierte Arbeits- und Gesundheitsschutz (BBB; Stand des Wissens und der Technik)
- Geregelt industrielle Beziehungen/delegatorische Mitbestimmung

Gute Arbeit (Humanisierung der Arbeit, Ressourcenansatz)

- Individueller Handlungsspielraum, breite und wechselnde Anforderungen
- Horizontale und vertikale Kooperation (Hierarchieabbau, Gruppenarbeit)
- Partizipation (Mitbestimmung am Arbeitsplatz einschließlich eines ökologischen Mandats bezüglich Nachsorge bzw. Vorsorge)
- Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand

Flexible Arbeit (Kontrolle, Reziprozität)

- Externe und interne Flexibilisierung der Arbeit, dabei Optionen für Work-Life Balance (einschl. Vereinbarkeit von Familie und Beruf)
- Biografische Diskontinuität und Employability (Lebenslaufpolitik), dabei Anforderungen an lebenslanges Lernen (Fachqualifikation und Kompetenz), präventive Gesundheitspolitik, Altersvorsorge
- Gendergerechtigkeit und Diversity (steigende Frauenerwerbsquote)
- Soziale Gerechtigkeit (Chancengleichheit, [Wieder-]Einstieg in Erwerbsarbeit)

Betriebliche Bündnisse für Arbeit

- Erosion von sozialen „Besitzständen“ (Kernthemen, Retraditionalisierung) und von Gerechtigkeits- und Solidaritätskonzepten (Vertrauenskrise Sozialstaat, Verbände, Führungskräfte)
- Kollektive Aushandlungsprozesse
- Enge Verknüpfung zwischen ökonomischer und sozialer Dimension
- Zukunftspotenziale (Innovationen, Organisationsentwicklung, Qualifizierung)

3.3 Anforderungen an Unternehmen (segmentierte Struktur, Schwerpunktsetzungen)

Referenzbereiche (räumlich)

- Betrieb/Unternehmen
- Standort/Kommune/Region
- Nationaler Wirtschaftsraum
- Europäische Union
- Weltmärkte, globale Institutionen

Referenzgruppen/Stakeholder-Ansatz

- Mitarbeiter/potenzielle Mitarbeiter
- Anwohner
- Kunden/potenzielle Kunden
- Zulieferer

- Anleger/Kapitalmarkt
- Öffentlichkeit
- Soziale Bewegungen

Verantwortungsqualität

- Grundrechte und Mindestbedingungen
- (Partielle) Niveauehebungen
- Risikodialoge/Kontroversen
- Initiativprojekte („soziale Innovationen“)

Selbstzuschreibung

- Direkte wirtschaftliche Effekte vs. normative Konzepte

3.4 Beispiel Volkswagen AG Auto 5000

Beschäftigungsperspektiven anstelle von Auslandsvergabe durch Lohnsenkung und längere und flexiblere Arbeitszeiten (Typ des modernen Arbeitnehmers) Kooperative Strategieentwicklung und eigener Mitbestimmungsvertrag (Aufsichtsrat, gemeinsamer Betriebsrat, Kommunikationsbeauftragte, Teamsprecher)

- Standortbezug (Konzernzentrale WOB)
- Reduktion von Arbeitslosigkeit durch Beschäftigung von Arbeitslosen (89% der 3.720 Beschäftigten, 16% über 45 Jahre, 39% ohne Berufsausbildung)
- Qualifizierung (Qualifizierungs-TV: Vor- und Grundlagenqualifizierung, prozesshaftes Lernen, Fachkraft für Automobilbau), regelmäßige Qualifizierung während der Arbeitszeit (50% vergütet)
- Verlängerte Regelarbeitszeit (von 28,8 auf 35 + 3 Wochenstunden); flexible und marktabhängige Arbeitszeiten (Pflicht zur „Programmerfüllung“)
- Einheitliche Entgelthöhe in Vollzeit, abgesenkte Entlohnung (minus 20% vom Haustarifvertrag)
- Antitayloristische Arbeitsgestaltung (abwechslungsreiche und ganzheitliche Arbeitsinhalte, flächendeckende Teamarbeit mit erweiterten Handlungsspielräumen, flache Hierarchie, lernförderliche Qualifizierungsorganisation)
- Perspektive Entfristung

3.5 Soziale Verantwortung bei der Deutschen Telekom

- Verabschiedung einer Sozialcharta, die die Einhaltung international anerkannter sozialer Mindeststandards entlang der Wertschöpfungskette auch für Lieferanten festschreibt;
- Personalstrategie der sozialverträglichen Personalanpassung;
- Einrichtung einer Personalservice-Agentur zur Qualifizierung und Vermittlung von Beschäftigten im Personalüberhang;

- Rückläufiger Krankenstand und Unfallzahlen durch investiven Gesundheits- und Arbeitsschutz;
- Errichtung eines Telekom-Pensionsfonds (Anlagevolumen 44,5 Mio. Euro), der bei seiner Anlagepolitik ethische Aspekte an Hand von Negativkriterien berücksichtigt;
- Umfassendes webbasiertes Weiterbildungsangebot zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten;
- Sponsoring der Telefonseelsorge, des Kinder-, Jugend- und Elterntelefons, der Mukoviszidosestiftung, des Kinderhilfswerks der Vereinten Nationen;
- Zahlreiche Dialoge und Engagements in weit über 50 Initiativen wie z.B. Global Compact, econsense etc.;
- Bundesweite Unterstützung der lokalen Initiativen der Agenda 21 in mehr als 20 Kommunen;
- Aufstellung eines Verhaltenskodexes für Telefonmehrwertdienste;
- Durchführung der weltweit größten gesellschaftspolitischen Online-Befragung („Perspektive Deutschland“) uvm.

4 Kathrin Ankele:

Impulse für die Weiterentwicklung von CSR: welche Rolle kann die Bewertung von CSR-Berichten spielen?

4.1 CSR ist „in“

Das Thema „gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“, auch CSR genannt, hat derzeit Konjunktur. Dafür gibt es verschiedene Gründe: Eine wichtige Rolle spielt das veränderte Kräfteverhältnis zwischen Wirtschaft, Staat und Zivilgesellschaft, das als Folge der Globalisierung eingetreten ist. Die Liberalisierung der Märkte, die Zunahme an ausländischen Direktinvestitionen, der Abbau von Zöllen und die Verschärfung des internationalen Wettbewerbs haben Gemeingüter wie Kultur, Umweltschutz und soziale Ausgewogenheit unter Druck gesetzt. Unternehmen (v. a. Transnationale Unternehmen und Konzerne) und deren Anteilseigner und Manager haben aufgrund erhöhter Mobilität und Flexibilität an Macht und Reichweite gegenüber Nationalstaaten, Gewerkschaften und der Zivilgesellschaft gewonnen.

Diese Prozesse haben Auswirkungen auf das System der politischen Steuerung in Deutschland, das sich in den vergangenen Jahren sowohl im Hinblick auf die Aufgabenverteilung zwischen Wirtschaft, Staat und Zivilgesellschaft als auch in Bezug auf Steuerungsmechanismen und Instrumente deutlich gewandelt hat. Der Staat zieht sich aus hoheitlichen Aufgaben zurück, die nun von privatwirtschaftlichen Akteuren übernommen werden (z. B. private Straßen- und Tunnelbetreiber). Außerdem setzt der Staat neben klassischen, ordnungspolitischen Instrumenten zunehmend marktwirtschaftliche Instrumente zur Erfüllung seiner Aufgaben ein. Zivilgesellschaftliche Akteure wie NGOs oder Forschungs- und Beratungseinrichtungen spielen eine wachsende Rolle bei der Aushandlung und Durchsetzung von ökologischen und sozialen Zielen. Auch deren Aktivitätenspektrum hat sich seit den 1980er Jahren erheblich gewandelt: neben Konfrontationsstrategien sind unterschiedliche Formen der Kooperation getreten.

4.2 Anforderungen an Unternehmen

Vor diesem Hintergrund wird von Unternehmen heute erwartet, dass sie verstärkt gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Sie sollen nicht nur gute und sichere Produkte herstellen, sondern auch die negativen Auswirkungen ihrer Aktivitäten auf Umwelt und Gesellschaft verringern oder vermeiden und darüber hinaus einen positiven Beitrag zur Entwicklung des Gemeinwesens leisten. Übertragen auf die derzeit viel beachteten Konzepte Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility bedeutet dies, dass Unternehmen sich als Bürger (Citizens) verstehen sollen, die mit Rechten und Pflichten ausgestattet sind, die über das Subsystem Wirtschaft hinaus gehen.

4.3 Potenziale von CSR

Für das Konzept CSR spricht, dass soziale und ökologische Aspekte den gleichen Stellenwert besitzen, wenn man als inhaltliche Referenz z. B. das Grünbuch der EU zugrunde legt. Das könnte CSR gegenüber Nachhaltigkeit auszeichnen, da letzteres in Deutschland nach wie vor von ökologischen Aspekten dominiert wird. Aus dieser thematischen Erweiterung resultiert,

dass CSR in Unternehmen häufiger abteilungsübergreifend organisiert wird. Denn viele Aspekte der sozialen Dimension sind im Einkauf (Lieferantenbeziehungen) oder im Personalmanagement angesiedelt und können daher von der Umwelt- oder Nachhaltigkeitsabteilung „traditionellen Zuschnitts“ nicht hinreichend bearbeitet werden. Im Idealfall wird darüber auch die organisationale Verankerung verbessert. Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass im CSR-Konzept die Konsultation und Einbeziehung von Stakeholdern vorausgesetzt wird. Unternehmen in Deutschland haben im Hinblick auf einen offenen Dialog mit ihren Stakeholdern noch Nachholbedarf, der im Rahmen von CSR nun behoben werden muss.

4.4 „Shortcomings“

Die Einschätzung zu CSR fällt kritischer aus, wenn man sich die „politische Ökonomie“ des Konzeptes vergegenwärtigt. CSR stellt in den USA und auch in Großbritannien einen Reparatur- und Ausgleichmechanismus für fehlende oder zerstörte sozialpolitische Strukturen dar. Es steht in einem Kontext neoliberaler Wirtschaftspolitik mit weitgehend privatwirtschaftlichen (freiwilligen) Sozialversicherungssystemen. Die Verantwortung für Gemeinwohl und Risiken liegt überwiegend bei privaten Akteuren (BürgerInnen und Unternehmen). Typische CSR-Themen sind daher Angebote zu Arbeitszeiten, Krankenversicherung für MitarbeiterInnen, Investitionen in Infrastruktur (z. B. Bildung) oder Obdachlosenhilfe.

Das „deutsche Modell“ unterscheidet sich davon, was in Bezug auf die Leistungsfähigkeit und den Zusatznutzen von CSR bedeutsam ist. Sein Kontext ist die soziale Marktwirtschaft mit betrieblicher Mitbestimmung, gesetzlichen Sozialversicherungssystemen etc. Die Verantwortung für das Gemeinwohl und für Risiken liegt v. a. beim Staat, das Netz gesetzlicher Regulierung ist im internationalen Vergleich (noch) hoch. Es herrscht ein hoher Organisationsgrad des korporatistischen Milieus (Verbände und Institutionen), der für gesellschaftspolitische Aushandlungen bedeutsam ist. Typische CSR-Themen in Deutschland sind nach wie vor ökologiedominiert, soziale Kriterien sind dagegen unterentwickelt, v. a. in Bezug auf die Verantwortung in der Wertschöpfungskette.

4.5 Impulse durch externe Bewertungsverfahren

Gegenwärtig ist noch nicht abschließend zu beurteilen, ob CSR etwas substanziell Neues in die Debatte einbringt oder aber einen vorüber gehenden Modetrend setzt. Denn es liegt noch keine allgemein akzeptierte Definition bzw. Kriterien zur Bestimmung von CSR vor. Darin besteht einerseits die Schwäche des Konzeptes, da der Begriff letztlich beliebig verwendet werden kann (und wird). Andererseits liegt darin auch eine Chance, da die Möglichkeit besteht, Inhalte zu bestimmen. Eine wichtige Rolle spielen in diesem Zusammenhang externe Bewertungsinstrumente wie Ratings oder Rankings. Ratings bewerten die Nachhaltigkeitsperformance von Unternehmen (und verschiedenen Anlageformen).

Das Rankingverfahren von IÖW und future e.V. bewertet in regelmäßigen Abständen seit 1994 die Nachhaltigkeits- bzw. CSR-Berichte der 150 größten deutschen Unternehmen (bzw. in den Anfängen die Umweltberichte). Die Bewertungskriterien werden von IÖW und future von Beginn an kontinuierlich weiterentwickelt. Auf diese Weise können veränderte Erwartungen

gegenüber Unternehmen abgebildet und ein stetiger Verbesserungsprozess bei der Berichterstattung initiiert werden. Hierfür müssen die Kriterien einerseits international anschlussfähig sein (v. a. an die GRI-Kriterien), darüber hinaus aber die Spezifika deutscher Unternehmen und somit deren Stärken und Schwächen hervorheben.

Mit dem Ranking wird eine Bewertung „von außen“ auf Grundlage des Berichts vorgenommen und keine Selbstauskunft eines Unternehmens via Fragebogen eingeholt, was wichtiger Bestandteil von Ratings ist. Ferner handelt es sich um eine indirekte Bewertung, es erfolgt keine Überprüfung der Aussagen vor Ort (über Audits, Zertifizierung, Validierung). Schließlich ist es eine Bewertung ohne Ausschlusskriterien.

Wirksamkeit entfaltet das Ranking darüber, dass zwischen den Unternehmen (v. a. innerhalb einer Branche) ein Wettbewerb um die beste Platzierung initiiert wird. Ferner erzeugt es öffentliche Aufmerksamkeit und „Belohnung“ für berichterstattende Unternehmen. Die große Resonanz und Öffentlichkeit des letzten Rankingdurchlaufs haben Unternehmen in ihrer Berichterstattung bestärkt und bisherige „Non-Reporter“ ins Grübeln gebracht. Ferner wird über das Ranking Transparenz und proaktives Vorgehen als Voraussetzung für Verantwortungsübernahme befördert. Und schließlich erhalten die Unternehmen durch die Regelmäßigkeit der Bewertung (Ziel: 2-Jahresrhythmus) und die Veröffentlichung der Bewertungskriterien eine Orientierung für ihren Entwicklungsprozess.

4.6 Die Anforderungen des Rankings

Die Nachhaltigkeits- und CSR-Berichte werden mithilfe eines ausführlichen Kriterienkatalogs bewertet. Dieser muss mehrere Anforderungen erfüllen: zum einen muss er den aktuellen Diskussionsstand zu CSR widerspiegeln, er muss ferner international anschlussfähig sein, andererseits aber auch den Spezifika deutscher Unternehmen Rechnung tragen. Er muss die Unternehmen zu einem stetigen Verbesserungsprozess anregen, darf dabei aber nicht so anspruchsvoll sein, dass er an der Berichterstattungspraxis vorbei geht. Die Kriterien erstrecken sich auf ökologische und soziale Aspekte sowie integrierte und übergreifende Anforderungen, die das Managementsystem sowie die Qualität des Berichts selbst betreffen.

Typ	Kriterien	Gewichtung (gerundet)
Ökologische Anforderungen	A.6 Ökologische Aspekte der Produkte und Dienstleistungen A.7 Ökologische Aspekte der Produktion	30%
Soziale Anforderungen	A.3 Interessen der Mitarbeiter A.4 Soziale Verantwortung im Umfeld A.5 Soziale Aspekte der Produkte und Dienstleistungen	30%
Integrierte Anforderungen ökologische, soziale sowie	A.2 Vision, Strategie und Management A.8 Ziele und Programm	40% (20%)
allgemeine Anforderungen	A.1 Allgemeine Angaben zum Unternehmen A.9 Angaben zu weiterführenden Informationen B.1 Glaubwürdigkeit B.2 Vergleichbarkeit B.3 Wesentlichkeit, Klarheit B.4 Kommunikative Qualität	(20%)

4.7 Stand der CSR- und Nachhaltigkeitsberichterstattung

Der fünfte Rankingdurchlauf im Jahr 2005 machte deutlich, dass die Unternehmen inzwischen viel Erfahrung im Umgang mit Umweltthemen haben. Die Ranking-Kriterien wurden im Schnitt zu 48 % erfüllt. Anders sieht es bei den sozialen Anforderungen aus, denen nur zu etwa einem Drittel entsprochen wurde. Das liegt zum einen daran, dass die Unternehmen angesichts einer Fülle von Zielen und Einzelmaßnahmen im sozialen Bereich Probleme haben, das Relevante und Berichtenswerte zu identifizieren. Zum anderen gibt es deutliche inhaltliche Defizite, vor allem bei den Aspekten „Arbeitsbedingungen in der Supply Chain“ und „faire Geschäftsbeziehungen“. Handels- und Bekleidungsunternehmen schneiden bei den sozialen Anforderungen in der Supply Chain am besten ab. Sie sind hierbei sowohl Treiber der Entwicklung als auch Getriebene. Sie arbeiten mit einer Vielzahl an Lieferanten zusammen, die häufig in Entwicklungsländern produzieren. In den Medien breit thematisierte Negativbeispiele haben diese Unternehmen zum Handeln gezwungen – als Risikovorsorge.

Große Unterschiede in der Nachhaltigkeitsberichterstattung werden bei der Gegenüberstellung einzelner Branchen sichtbar. An erster Stelle steht der Automobilsektor, obwohl kein Fahrzeughersteller unter den Top 3 des Rankings landete. Das liegt daran, dass alle untersuchten Unternehmen Berichte erstellen und - mit Ausnahme von Porsche - im vorderen Feld landeten. Spitzenwerte erreichten zudem die Branchen Papier/Druck/Verlage, Transport und Kommunikation sowie Chemie/Pharma. Das Schlusslicht bildete der Bausektor. Mit Hochtief legte nur ein einziges großes deutsches Bauunternehmen einen Nachhaltigkeitsbericht vor. Schlecht schnitt auch der Handelssektor ab: Mit KarstadtQuelle und Otto kommen zwar zwei Bestplatzierte aus diesem Bereich. Mehr als die Hälfte der untersuchten Unternehmen (Top 150 in Deutschland) legen allerdings noch keinen Bericht vor.

4.8 Fazit

Die inhaltliche Unbestimmtheit von CSR eröffnet die Möglichkeit der Einflussnahme. Die Wirksamkeit externer Bewertungsinstrumente hierbei ist hoch, sofern sie Akzeptanz sowohl auf Seiten der Unternehmen als auch der interessierten Stakeholderkreise finden.

5 Thomas Beschorner: Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship: Theoretische Perspektiven für eine aktive Rolle von Unternehmen

Der Begriff „Corporate Social Responsibility“ (CSR) hat in den letzten Jahren große Aufmerksamkeit im Bereich des Managements und der Managementtheorie erregt. Mit ihm verbindet sich die Vorstellung, dass Unternehmen *mehr* sein sollen als ökonomische Akteure, die Gewinne erzielen, Arbeitsplätze schaffen und Konsumenten und Konsumentinnen mit preiswerten Gütern und Dienstleistungen versorgen. Die gesellschaftliche Aufgabe von Unternehmen reduziert sich mithin nicht nur auf Friedmans Maxime „the social responsibility of business is to increase its profits“ (Friedman 1970). Doch was zeichnet dieses „Mehr“ aus?

Ein anderer, dem der sozialen Verantwortung affiner, Begriff drückt dieses „Mehr“ noch einmal präziser aus: Corporate Citizenship (CC). Es geht um ein bürgerliches Engagement von Unternehmen in der modernen Gesellschaft, indem an zentraler Stelle die *Berücksichtigung allgemeiner Interessen*, und nicht mehr nur das Partikularinteresse der Gewinnerzielung durch Unternehmen, als Grundlage eines friedlichen Miteinanders hervorgehoben wird. CC knüpft also explizit an eine bürgerliche Tradition, der liberalen Bürgerpflichten und der republikanischen Bürgerrechte, an. CSR, so will ich es hier verstehen, ist dabei ein wichtiger – vielleicht der zentrale – Modus, weil der Begriff der Ver-Antwortung ein (über Kant und andere frühe Aufklärer hinausgehendes) dialogisches Moment betont. Dieser Dialog (nach fairen Regeln) betrifft aus normativer Sicht dabei die Notwendigkeit eines Hinterfragens, Redens, Deliberierens über alle Belange der Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft, also einer „Teilhabe der Unternehmung an gesellschaftlicher Governance. Solche Vorstellungen sprengen natürlich den alten ökonomischen Denkraum, bei dem Produktionseffizienz dominierte und schon Kommunikationsintelligenz von peripherer Bedeutung war. Es geht auch nicht primär um gesellschaftliches Engagement von Unternehmen via Sponsoring“ (Pfriem 2004: 190), in den Worten Peter Ulrichs (1997: Kap. 10) um eine „karitative Unternehmensethik“, sondern auch um die Erweiterung ethischer Fragen auf das Kerngeschäft der Unternehmen (insbesondere Produkte, Produktionsprozesse, Marketing) (dazu auch: Zadek 2001; McIntosh *et al.* 2003; Schrader 2003: bes. 60 ff.; Zadek 2004; Beschorner 2005; Matten/ Crane 2005).

Soziale Verantwortung von Unternehmen ist jedoch keine Erfindung von Wissenschaftler/innen. Sie fußt auf konkreten Problemen unternehmerischer Praxen und „verdankt sich vor allem dem steigenden moralischen Legitimationsdruck, dem sich Unternehmen in der Praxis weltweit ausgesetzt sehen“ (Steinmann/ Löhr 2002: 513). Spektakuläre Unternehmensskandale trugen und tragen dazu bei, dass die Gesellschaft für die verschiedensten Formen unmoralischen Verhaltens, seien es Korruptionsfälle, die Produktionsbedingungen in Entwicklungsländern, Kinderarbeit, die Verletzung von Menschenrechten, Finanzskandale, moralischer Zynismus in der Werbung oder gravierende ökologische Folgen, die aus unternehmerischen Aktivitäten resultieren, um nur einige Beispiele zu nennen, sensibilisiert ist (Steinmann/ Löhr 2002: 513). Diese zunehmende Sensibilisierung der Öffentlichkeit ist im besonderem drei zusammenhängenden Umständen geschuldet: 1. Dem *abnehmenden Einfluss des Nationalstaates* und der daraus resultierenden 2. *Zuschreibung von Verantwortung von Unternehmen* durch eine kritische Öffentlichkeit sowie 3. einer zunehmend

professionalisierten Zivilgesellschaft, die insbesondere durch Nichtregierungsorganisationen repräsentiert wird (Wieland 1999: 16; Steinmann/ Scherer 2000: 93; Beschorner 2002;2004a; Sales/ Beschorner 2005).

Aus dieser knappen Skizze ergibt sich in einem ersten Schritt die Frage: Wie lassen sich unternehmensethische Problemkomplexe in sinnvoller Weise strukturieren? Es wird zur Beantwortung dieser Frage vorgeschlagen werden, Unternehmensethik als wichtiges Bindeglied zwischen einer Mitarbeiterethik einerseits und einer Ordnungsethik andererseits zu betrachten (Abschnitt **Error! Reference source not found.**) und ihr dabei eine zweifache, aber zusammenhängende Aufgaben zu geben: Erstens, die Untersuchung der „Ethik der Organisation“, die im besonderen Maße ihr Augenmerk auf institutionelle Mechanismen innerhalb des Unternehmens richtet (Abschnitt **Error! Reference source not found.**). Zweitens, die Untersuchung der „Ethik des organisationalen Feldes“, die das Spektrum einer verantwortungsvollen Unternehmensführung auf Fragen einer gesellschaftlichen und ordnungspolitischen Mitverantwortung erweitert (Abschnitt **Error! Reference source not found.**).

Grundlage des Vortrages ist der Beitrag:

Beschorner, T. (2006): Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship. Theoretische Perspektiven für eine aktive Rolle von Unternehmen. Corporate Citizenship in Deutschland. Bestandsaufnahmen, Analysen und Perspektiven. H. Backhaus-Maul, C. Biedermann und S. Nährlich. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften: (im Erscheinen).

6 Esther Hoffmann, Wilfried Konrad, Karin Vogelpohl: Partizipative Produktentwicklung und organisationales Lernen

Die Rolle von Nutzer/innen für die Produktentwicklung lässt sich aus verschiedenen Perspektiven analysieren. Die Produkterfolgswissenschaften kommen überwiegend zu dem Ergebnis, dass Kundenorientierung und Kundenintegration einen positiven Effekt auf den Produkterfolg haben (Cooper & Kleinschmidt 1995; Zahn et al. 1995; Gruner & Homburg 1999). Forschung zu den Quellen von Innovationen schreibt Nutzer/innen eine wichtige Rolle zu (Hippel 1998): Produktverbesserungen in der Diffusionsphase werden oft durch Nutzerfeedback oder Veränderungen durch Nutzer/innen erzielt (Rogers 1995) und durch learning by using entwickeln Nutzer/innen Ideen für Produktverbesserungen. Im Zusammenhang mit nachhaltigen Produktinnovationen wird eine aktive Rolle von Nutzer/innen ebenfalls für wichtig gehalten (Weller 2001; Heiskanen et al. 2004). Denn nachhaltige Innovationen sind häufig mit Veränderungen im Nutzerverhalten verbunden und erfordern daher eine intensive Auseinandersetzung mit den Faktoren, die ihre Anwendung fördern oder behindern (Heiskanen et al. 2004). Die Zusammenarbeit mit Nutzer/innen ermöglicht es, nachhaltige Innovationen angepasst an Nutzer- und Marktanforderungen zu entwickeln.

Bestehende Methoden der Nutzereinbindung fokussieren vor allem auf industrielle Kunden (z.B. Lead User Methode (vgl. Hippel 1986)). In der Marktforschung kommt es meist nicht zu einer direkten Interaktion zwischen Produktentwickler/innen und Nutzer/innen, zudem wird Nutzer/innen eher eine passive, kommentierende Rolle zugeschrieben (vgl. Hansen & Raabe 1987; Reinicke 2004). Ansätze mit dem Ziel nachhaltiger Entwicklung beziehen sich meist eher auf Technologien (z.B. constructive technology assessment (vgl. Schot & Rip 1997) als auf spezifische Produkte. Zudem werden hier fast nie Nutzer/innen, sondern Stakeholder (Umweltverbände, Verbraucherverbände etc.) eingebunden. Geht es um spezifische Produkte, wie z.B. beim Skript Approach (Jelsma 2001), ist das Ziel eher, Fehlverhalten von Nutzer/innen durch Technik auszugleichen.

6.1 Theoretischer Rahmen

Um Unsicherheit zu reduzieren, suchen Unternehmen nach Informationen über ihr Umfeld. Boundary spanning activities sind eine Möglichkeit diese Informationen zu erhalten. Boundary spanning kann als eine Verbindung zwischen Unternehmen und Umfeld durch die Interaktion zwischen Organisationsmitgliedern und Nicht-Mitgliedern beschrieben werden (Thompson 1962). Boundary spanning activities befähigen Organisationen Umfeldanforderungen wahrzunehmen und mit Umfeldakteuren zu interagieren; sie spielen daher eine wichtige Rolle in der Aufrechterhaltung organisationaler Handlungsfähigkeit. Das Konzept des boundary spanning fokussiert auf die Prozesse an der Organisationsgrenze. Wichtig ist jedoch die Verknüpfung von Boundary spanning mit internen Prozessen des organisationalen Lernens (Huber 1991; Nonaka 1994).

Organisationales Lernen nützt den Kund/innen eines Unternehmens, da es darauf fokussiert, ihre formulierten und latenten Bedürfnisse zu verstehen und durch Produkte und Dienstleistungen zu erfüllen. Dies kann durch boundary spanning activities, die Unternehmensvertreter/innen und aktuelle sowie potenzielle Nutzer/innen einbeziehen, erreicht

werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Nutzer/innen und Unternehmen unterschiedliche Wertvorstellungen, Wissensbestände und Sprachen haben. Um den Wissenstransfer zwischen diesen Gruppen zu unterstützen ist deshalb ein gemeinsamer Wissensinterpretationsprozess wichtig.

6.2 Ziele und Untersuchungshypothesen

Aufbauend auf diesen Erkenntnissen haben wir uns im GELENA-Projekt zum Ziel gesetzt, Unternehmensvertreter/innen und Konsument/innen in direkten Austausch miteinander zu bringen. Hierdurch sollen wechselseitige Lernprozesse ausgelöst werden. Die Interaktion soll über einen längeren Zeitraum erfolgen und in verschiedenen Phasen der Produktentwicklung ansetzen. Gleichzeitig wollen wir durch die Einbeziehung von Konsument/innen in die Produktentwicklung Produkte klimafreundlicher gestalten. Dies soll dadurch realisiert werden, dass das spezifische Nutzungswissen der Konsument/innen mit dem technischen Wissen von Unternehmensvertreter/innen kombiniert wird.

Lernerfolge sollen dabei auf drei Ebenen erreicht werden: durch einen Zuwachs an Wissen, eine Veränderung von Einstellungen und (potenzielle) Handlungsveränderungen. Inhaltlich geht es bei den Lernprozessen um die Themen Klimawandel/Klimaschutz, Produkte und Produktentwicklung sowie Nutzeranforderungen an Produkte. Abbildung 1 gibt einen Überblick über die verfolgten Ziele.

Abbildung 1: Lernziele partizipativer Produktentwicklung im GELENA-Projekt

Organisationaler Lernerfolg	Lernerfolg bei Konsument/innen
1. Zunahme von Wissen über	1. Zunahme von Wissen über
U1 Klima	K1 Klima
U2 Klimafolgen von Produkten	K2 Klimafolgen von Produkten
U3 Handlungsoptionen zum Klimaschutz	K3 Handlungsoptionen zum Klimaschutz
U4 Möglichkeiten der Kundeneinbindung	K4 Produktbezogene Handlungsoptionen
U5 Kundenbedürfnisse	
2. Einstellungsveränderungen bezüglich	2. Einstellungsveränderungen bezüglich
U6 Relevanz von Klimawandel und Klimaschutz	K5 Relevanz von Klimawandel und Klimaschutz
U7 Verantwortungsbewusstsein für Klimaschutz	K6 Verantwortungsbewusstsein für Klimaschutz
U8 Rolle von Konsument/innen bei der Produktentwicklung	K7 Rolle von Konsument/innen und Unternehmen bei der Produktentwicklung
U9 Ziele des Unternehmens	
3. (Potenzielle) Handlungsveränderung bei	3. (Potenzielle) Handlungsveränderung bei
U10 klimaschützenden Produkten/Prozessen	K8 klimaschützendem Verhalten
U11 Einbindung von Konsument/innen	K9 Artikulation von Bedürfnissen und Anforderungen
U12 an Kundenbedürfnisse angepassten Produkten	

Im Rahmen des GELENA-Projektes wird der Prozess der partizipativen Produktentwicklung durch eine umfangreiche Begleitforschung untersucht. Hierbei sollen verschiedene Hypothesen überprüft werden, die sich aus einer Verknüpfung von boundary spanning und organisationalem Lernen ableiten. In diesem Papier möchten wir auf die folgenden Hypothesen eingehen:

- *H1 Organisationales Lernen durch boundary spanning activities ist umso wahrscheinlicher, je mehr die Organisation Nichtmitglieder als Wissensträger/innen anerkennt.*

Voraussetzung für organisationales Lernen ist das Bewusstsein für einen Lernbedarf und die Bereitschaft zu lernen (Kerlen 2003). Böhling (2005) stellt fest, dass die Akzeptanz von Nichtmitgliedern als Wissensträger/innen eine Voraussetzung dafür ist, dass Organisationsmitglieder durch boundary spanning activities von Nichtmitgliedern lernen können.

- *H2 Organisationales Lernen durch boundary spanning activities ist umso wahrscheinlicher, je weniger Filter die Informationsaufnahme aus externen Quellen behindern.*

Filtern befähigt die Organisation bestimmte Aspekte dadurch deutlicher zu sehen, dass andere Aspekte ausgeblendet werden (Berthoin Antal et al. 2001). Die eingesetzten Filter beeinflussen, wie Informationen aus externen Quellen aufgenommen und wahrgenommen werden. Filtern wird sowohl durch organisationale Faktoren als auch durch Persönlichkeitsmerkmale des boundary spanning Personals beeinflusst.

- *H3 Organisationales Lernen durch boundary spanning activities ist umso wahrscheinlicher, je mehr ein kreativer Dialog und Austausch zwischen Organisationsmitgliedern und Nicht-Mitgliedern erfolgt.*

Nonaka (1994) beschreibt einen kreativen Dialog als die Voraussetzung für die Externalisierung von implizitem Wissen. Hierfür sollte die Kommunikation verschiedene Bedingungen erfüllen: der Dialog sollte vielfältig sein, die Teilnehmer/innen sollten ihre eigenen Ideen offen und ungehemmt darstellen, Ablehnungen sollten begründet werden, konstruktive Kritik sollte mit fundierten Argumenten unterstützt werden, um die Konsenssuche zu ermöglichen (Nonaka 1994).

- *H4 Die Umsetzung von Produktverbesserungen auf Basis von organisationalem Lernen durch boundary spanning activities ist umso wahrscheinlicher, je direkter und gleichberechtigter die Kommunikation mit Externen erfolgt.*

In der Phase der Wissensanwendung wird das Wissen, das aufgenommen, interpretiert und bewertet wurde, in die Praxis umgesetzt. In Nonakas (1994) Modell des organisationalen Lernens wird diese Phase Kristallisation genannt, da das Wissen in konkreten Formen wie Artefakten oder Produkten kristallisiert. Wenn die Organisation erfolgreich externe Informationen an internes Wissen und Kommunikationsstrukturen anpasst, erhöht dies die Chancen für die Entwicklung von an externe Anforderungen angepassten Produkten.

6.3 Erfahrungen mit INNOCOPE

Das im GELENA-Projekt entwickelte INNOCOPE (Innovating through consumer-integrated product development) Verfahren besteht aus einer Serie aus drei aufeinander aufbauenden Workshops, an der etwa 15 bis 20 Konsument/innen und drei bis vier Unternehmensvertreter/innen aus verschiedenen mit Produktentwicklung befassten Unternehmensbereichen teilnehmen. Die einzelnen Workshops finden mit einem Abstand von

etwa drei Monaten statt, um dem Unternehmen zu ermöglichen in der Zwischenzeit mit den Ergebnissen weiter zu arbeiten und die Workshops begleitend zur Produktentwicklung durchzuführen. Abbildung 2 zeigt den idealtypischen Ablauf des INNOCOPE-Verfahrens.

Im GELENA-Projekt wurde das Verfahren gemeinsam mit dem Unternehmen Hawk Bikes E+M GmbH mit dem Ziel der Entwicklung eines Pedelec (Pedal Electric Cycle: Fahrräder, bei denen das Treten durch einen Elektromotor unterstützt wird) durchgeführt. An den Workshops nahmen 15 (dritter Workshop) bis 20 (erster Workshop) Konsument/innen teil, die durch ein Marktforschungsinstitut nach vorgegebenen Kriterien (Differenz hinsichtlich Alter, Geschlecht, Bildungsstand, Einkommen, Elternschaft, Umweltbewusstsein, Häufigkeit der Fahrradnutzung) rekrutiert wurden. Von Unternehmensseite nahmen zwei bis vier Vertreter teil (Geschäftsführer, Produktmanager, Designer, Vertrieb). In den Workshops wurden Kreativitätstechniken eingesetzt und überwiegend in drei parallelen Kleingruppen angewendet. Um das Thema Klimaschutz einzubringen, wurde im ersten Workshop ein Einführungsvortrag gehalten, der grundlegende Zusammenhänge zwischen menschlichem Verhalten, insbesondere im Mobilitätsbereich, und Klimawandel aufzeigte. Im zweiten Workshop wurde das eigene Mobilitätsverhalten der Teilnehmer/innen mit Hilfe der im GELENA-Projekt entwickelten Bewertungssoftware ECOCLASS (Ecological and Climate Assessment of Product Innovations) untersucht und die Auswirkungen eines Umstiegs auf Pedelecs ermittelt.

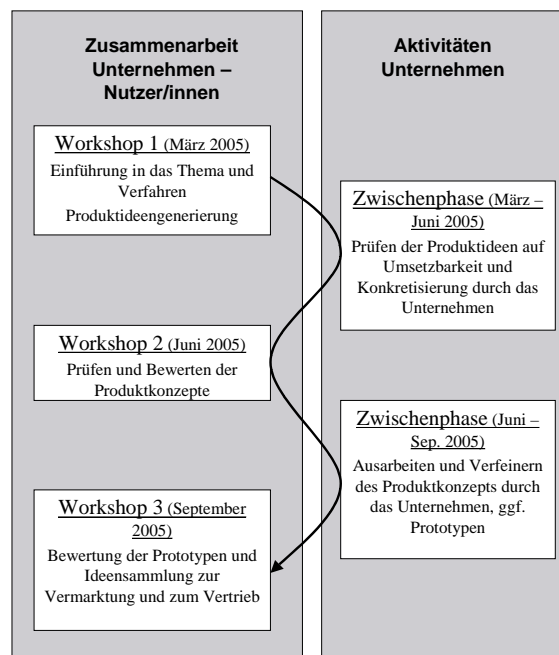


Abbildung 2: Ablauf des INNOCOPE-Verfahrens

Im dritten Workshop stellte das Unternehmen einen Pedelec-Prototypen vor, der viele der Anforderungen der Konsument/innen umsetzt. Für diesen entwickelten die Konsument/innen Marketingideen.

Während die Unternehmensvertreter im ersten Workshop noch eine Sonderrolle als Produktexperten einnahmen, wurde die Diskussion im Laufe der Workshops zunehmend gleichberechtigter. Die Konsument/innen empfanden die Teilnahme an den Workshops als

Bereicherung aufgrund der kooperativen Austauschprozesse und Lerneffekte zu den Themen Pedelec sowie Klimaschutz und Klimawandel. Auch die Unternehmensvertreter bewerteten den Prozess und den Kontakt zu Nutzer/innen positiv.

6.4 Lernerfolge

Die Lernerfolge bei den Teilnehmer/innen wurden durch Interviews vor und nach der Workshopserie sowie durch teilnehmende Beobachtung in den Workshops ermittelt. Unter anderem konnten folgende Lernerfolge registriert werden:

Die Konsument/innen räumen seriösen Fach- und Testzeitschriften nach der Workshop-Serie eine zunehmende Bedeutung als Informationsquelle bei Anschaffungen von Produkten ein, die Bedeutung von Werbung in Fernsehen und Presse verliert demgegenüber. Sie gestehen ihren Produktnutzungsweisen und ihrem Alltagsverhalten einen Einfluss auf den Klimawandel zu und erkennen und realisieren klimaschutzbezogene Handlungsmöglichkeiten (z.B. Verminderung der Autonutzung), wobei im Vergleich zur ersten in der zweiten Befragung allgemeine Forderungen zum Klimaschutz durch die Benennung persönlicher Handlungsfelder abgelöst werden.

Im Gegensatz dazu erkennen die Unternehmensvertreter praktisch keine eigenen klimabezogenen Handlungschancen und sehen vor allem die Politik in der Pflicht, durch Gesetze Unternehmen und andere Akteure zu Klimaschutzmaßnahmen zu zwingen. Jedoch wird in der Entwicklung von Pedelecs ein Beitrag zum Klimaschutz gesehen, wobei nur eine Person den Stromverbrauch von Pedelecs als kritisch hinsichtlich der Klimafolgen thematisiert.

Auch was das Wissen über Klimaschutz und die Ursachen und Folgen des Klimawandels angeht, zeigen sich die Konsument/innen klar kenntnisreicher als die Unternehmensvertreter, deren Antworten kaum über Allgemeinplätze, wie zum Beispiel Treibhauseffekt durch CO₂-Ausstoß, hinausgehen. Von beiden Gruppen werden klimabezogene Fragen häufig zusammen mit weiteren Themen (Umweltschutz, Naturkatastrophen, technisch induzierte Gefahren) zu einem übergreifenden Problemkomplex verdichtet, was auch für die zweite Befragung gilt.

Die Unternehmensvertreter halten nach den Workshops Kund/innen für relevanter als Innovationsquellen als zuvor. Allerdings sind hieraus noch keine weiteren Maßnahmen zur Ermittlung von Kundenanforderungen oder zur internen Verarbeitung derselben entstanden. Das Unternehmen plant einen Newsletter für Kund/innen, der aber bislang eher als Marketinginstrument geplant ist. Bezogen auf die Produkte des Unternehmens sieht einer der Befragten neue Erkenntnisse im Bereich Damenfahrräder, von denen er denkt, dass sie eine Veränderung erforderlich machen. Zudem wurde der Produktentwicklungsablauf dahingehend verändert, dass mehr Testmöglichkeiten bestehen.

Insgesamt lassen sich durch den Vergleich der ersten und zweiten Interviews bei den Konsument/innen Lerneffekte hinsichtlich eines bewussteren Umgangs mit Informationen über Produkte und Klimawandel sowie eine differenziertere Argumentation zu Produktnutzung und Klimaschutz feststellen. Bei dem Unternehmen zeigen sich einerseits nur geringfügige

Veränderungen bezüglich des Klimathemas, andererseits deutliche Lernerfolge zu den Konsumenten Anforderungen.

Mit Bezug auf die angeführten Hypothesen lässt sich vorläufig feststellen¹:

- H1 bestätigt sich insofern, als dass mit der im Verlauf der Workshop-Serie wachsenden Anerkennung von Wissen und Erfahrungen der Konsument/innen neue Wissensbestände für das Unternehmen erschließbar wurden. Dabei hat derjenige Unternehmensvertreter, der zu Beginn die größte Aufgeschlossenheit und das größte Interesse am Wissen von Konsument/innen bekundete, persönlich am meisten gelernt hat.
- H2 bestätigt sich dadurch, dass in der Untersuchung Filter deutlich wurden, die die Wahrnehmung der Unternehmensvertreter einschränken und ihre Lernfähigkeit behindern. So waren sie z.B. vor Beginn des Prozesses überzeugt, dass für Fahrradnutzer/innen das Design des Fahrrades der zentrale Aspekt bei der Auswahl eines Fahrrades ist. Obwohl die Konsument/innen sich anders äußerten, herrscht diese Meinung auch nach der Workshopserie vor.
- Zu H3 kann bislang gesagt werden, dass die Workshops 2 und 3, in denen vermehrt Kreativitätstechniken eingesetzt wurden, einen stärkeren Einfluss auf die Entwicklung des Pedelec-Prototypen hatten als der erste Workshop, dessen Erkenntnisse kaum berücksichtigt wurden.
- H4 kann ebenfalls noch nicht abschließend bewertet werden, es ist aber klar, dass in dem Pedelec-Prototypen wesentliche Anforderungen der beteiligten Konsument/innen berücksichtigt wurden. Teilweise handelt es sich um Aspekte, die das Unternehmen auch ohne INNOCOPE entwickelt hätte und die durch die Workshop-Diskussionen bestätigt wurden, teilweise sind es Aspekte, die von den Konsument/innen eingebracht wurden (z.B. tiefer Einstieg).

6.5 Schlussfolgerungen

In einer ersten Zusammenschau lassen sich die Stärken und Schwächen der ersten Anwendung des INNOCOPE-Verfahrens wie folgt zusammen fassen.

Positiv ist fest zu halten, dass es gelungen ist, den Konsument/innen eine aktive Rolle zu geben. Sie fühlen sich ernst genommen, hatten Spaß an der Teilnahme und haben die Gewissheit, dass ihre Ideen in ein Produkt gemündet sind. Zudem lassen sich bei den Konsument/innen Lernerfolge hinsichtlich eines bewussteren Umgangs mit Informationen über Produkte und Klimawandel sowie eine differenziertere Argumentation zu Produktnutzung und Klimaschutz feststellen. Für das Unternehmen lieferte das Verfahren wichtige Hinweise hinsichtlich der Anforderungen normaler Fahrradnutzer/innen an Fahrräder und Pedelecs. Das Unternehmen hatte bisher eher einen Zugang zu Fahrradenthusiast/innen und Radsportler/innen. Der Einblick in die in den Workshops anwesende Zielgruppe ist daher neu. Geringfügigen Lernerfolgen bezüglich des Klimathemas stehen deutliche Lernerfolge zu den Konsumenten Anforderungen

¹ Für die abschließende Bewertung der Hypothesen steht noch eine dritte Interviewrunde aus. Zudem ist die Auswertung der zweiten Runde noch nicht komplett abgeschlossen.

gegenüber. Die längerfristigen Wirkungen werden durch eine weitere Interviewrunde im Frühsommer 2006 untersucht.

Die von uns verfolgte Idee, das Thema Klimaschutz durch Impulse (Vortrag, Bewertungssoftware) einzubringen und den Teilnehmer/innen den Transfer zum Produkt zu überlassen, kann als gescheitert betrachtet werden, insofern das Thema praktisch nicht aufgegriffen worden ist. Es stellt sich die Frage, ob dies am Produkt lag, da Fahrräder und Pedelecs per se als umweltfreundlich eingestuft wurden. Zudem erscheint Klimaschutz und Klimawandel als Thema schwerer vermittelbar als Umweltschutz im Allgemeinen, was sich dadurch zeigt, dass die Teilnehmer/innen Umwelt- und Klimaprobleme und -schutzmaßnahmen vielfach nicht zu differenzieren wussten. Für die Weiterentwicklung von INNOCOPE sind damit die Fragen aufgeworfen, ob der Klimaschutzfokus zu eng gewählt ist und ob das Thema Umwelt- bzw. Klimaschutz seitens der Moderation stärker forciert werden müsste.

6.6 Literatur

- Berthoin Antal, Ariane; Lenhardt, Uwe & Rosenbrock, Uwe (2001): Barriers to Organizational Learning. In: Dierkes, Meinolf; Berthoin Antal, Ariane; Child, John et al. (Hrsg., 2001): *Handbook of Organizational Learning & Knowledge*. Oxford: Oxford University Press, S. 865-885.
- Böhling, Kathrin (2005): *Organizational Learning in a Supranational Organization. The Impact of Boundary Spanning Activities*. Berlin, Technische Universität Berlin, Fakultät VII - Architektur Umwelt Gesellschaft.
- Cooper, Robert G. & Kleinschmidt, Elko J. (1995): Benchmarking the Firm's Critical Success Factors in New Product Development. *Journal of Product Innovation Management*. 12, S. 374-391.
- Gruner, Kjell & Homburg, Christian (1999): Innovationserfolg durch Kundeneinbindung. Eine empirische Untersuchung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft - Ergänzungsheft*. 1999 (1), S. 119-142.
- Hansen, Ursula & Raabe, Thorsten (1987): Konsumentenbeteiligung an der Produktentwicklung als Form des Dialogs zwischen Unternehmen und Verbrauchern. In: Hansen, Ursula; Raabe, Thorsten & Schoenheit, Ingo (Hrsg., 1987): *Konsumentenbeteiligung an der Produktentwicklung*: Universität Hannover / Stiftung Verbraucherinstitut Berlin, S. 1-22.
- Heiskanen, Eva; Kasanen, Pirkko & Timonen, Päivi (2004): *Consumer Participation in Sustainable Technology Development*. National Consumer Research Center, Helsinki.
- Hippel, Eric von (1986): Lead Users: A Source of Novel Product Concepts. *Management Science*. 32 (7), S. 791-805.
- Hippel, Eric von (1998): *The Sources of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Huber, George P. (1991): Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*. 2 (1), S. 88-115.
- Jelsma, Jaap (2001): *Design of Behaviour steering technology*. International Summer Academy on Technology Studies, Deutschlandsberg.
- Kerlen, Christiane (2003): *Problemlos beraten? Die Problemdefinition als Startpunkt organisationalen Lernens*. Berlin: edition sigma.
- Nonaka, Ikujiro (1994): A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*. 5 (1), S. 14-37.

- Reinicke, Tamara (2004): *Möglichkeiten und Grenzen der Nutzerintegration in der Produktentwicklung: Eine Systematik zur Anpassung von Methoden der Nutzerintegration*. Berlin, Technische Universität Berlin, Fakultät V - Verkehrs- und Maschinensysteme.
- Rogers, Everett M. (1995): *Diffusion of Innovations*. New York: The Free Press.
- Schot, Johan & Rip, Arie (1997): The Past and Future of Constructive Technology Assessment. *Technological Forecasting and Social Change*. 54, S. 251-268.
- Thompson, James D. (1962): Organizations and Output Transactions. *The American Journal of Sociology*. 67 (November), S. 309-324.
- Weller, Ines (2001): Ökologie im Alltag. Wahrnehmung und Bewertung der Gestaltungsmacht privater KonsumentInnen. In: Elsner, W.; Biesecker, A. & Grenzdörffer, K. (Hrsg., 2001): *Ökonomische Bewertungen in gesellschaftlichen Prozessen. Macht - Markt - Diskurs*. Herbolzheim: Centaurus.
- Zahn, E.; Komes, N. & Walfort, R. (1995): *Status der Markt- und Kundenorientierung in Innovationsprozessen. Eine Analyse auf Basis einer repräsentativen Umfrage in Unternehmen des Maschinenbaus und der elektrotechnischen Industrie*. Eschborn, Diebold Deutschland GmbH.

7 Niko Paech: Nachhaltigkeitsinnovationen, Wachstumsneutralität und das Selektionsdilemma

Die in den Rang eines Allheilmittels erhobene Innovationsorientierung moderner Marktwirtschaften hat inzwischen auch den Nachhaltigkeitsdiskurs erobert. Nachhaltiges Wirtschaften, so die kaum noch Widerspruch duldende These, sei nur eine Frage der „richtigen“ und tief greifenden Innovationen. Dabei wirft das Prinzip eines rastlos innovierenden Wirtschaftssystems gerade aus der Perspektive einer nachhaltigen Entwicklung bislang ungelöste Fragen auf. Der durch Schumpeter begründete und gegenwärtig von Ressourcenbasierten Ansätzen des strategischen Managements fokussierte Innovationswettbewerb entpuppt sich bei näherer Betrachtung als Wachstumsmechanismus. Insoweit, als ein auf permanentes Wachstum angewiesenes System unvereinbar mit Nachhaltigkeit ist, ergeben sich aus diesem Sachverhalt Widersprüche, die mittels neuer Produkte, Technologien, Verfahren und Dienstleistungen kaum lösbar erscheinen. Auch viele der vermeintlich immateriellen Neuerungen kommen nie gänzlich ohne Generierung von Stoff- und Energieströmen aus. „Nachhaltig“ sind sie daher bestenfalls in einem relativen Sinne, d.h. im Vergleich zu bisherigen Prinzipien der Bedarfsbefriedigung. Ihre umweltentlastende Wirkung ist somit von der Substitution vorheriger Lösungen innerhalb des betreffenden Bedarfsfeldes abhängig.

Aufgrund der hohen Komplexität marktwirtschaftlicher Systeme verfügen weder die Politik noch die innovierenden Akteure über Steuerungsoptionen, die eine Verdrängung alter durch neue Lösungen sicherstellen. Um das damit verbundene latente Wachstumsrisiko zu mildern, läge es zunächst nahe, Innovationen zu bevorzugen, die in einer möglichst strengen Substitutionsbeziehung zu den bereits vorhandenen (weniger nachhaltigen) Lösungen stehen, so dass es zu deren Verdrängung anstelle weiteren Wachstums kommt.

Aber abgesehen davon, dass diese Bedingung kaum praktikabel erscheint, beschwört sie ein Dilemma herauf: Was geschähe, wenn vorhandene Güter, Produktionsanlagen und Infrastrukturen infolge effektiver Selektionsmechanismen permanent durch *gradueller* nachhaltigerer Varianten ersetzt würden? Intakte Bestandteile der materiellen Sphäre würden entwertet und schließlich in Entsorgungsfälle umgewandelt. Die Gefahr, dass durch vorzeitiges Ausrangieren, eine Verkürzung von Nutzungs- und Produktlebenszyklen letztlich kontraproduktive Wirkungen ausgelöst würden, ließe sich kaum bändigen. Anstatt eines Wachstums von Produkten, versiegelten Flächen und Technologien ergäbe sich nun ein Wachstum der zu entsorgenden Objekte. Gerade dort, wo marktliche Selektion zu einem „echten“ Strukturwandel anstelle reiner Addition führt, offenbart die Innovationsdynamik eine andere Kehrseite, nämlich die Kultivierung eines allumfassenden Wegwerfmechanismus. Im Rahmen des Vortrags sollen Auswege aus diesem Selektionsdilemma skizziert werden. Dabei sind zunächst zwei Fälle zu unterscheiden.

a) Eine möglichst wachstumsneutrale Gestaltung *materieller Innovationen* (Produkte, Produktionsprozesse, Infrastrukturen etc.) erfordert die *simultane* Einhaltung dreier Kriterien, von denen in der unternehmerischen Praxis zumeist nur eines Berücksichtigung findet.

- Die Neuerung muss im direkten Vergleich mit der bisherigen Lösung, also relativ vorteilhaft sein.

- Es muss zur Substitution der Vorgängerlösung kommen.
- Die Substitution muss zum richtigen Zeitpunkt erfolgen.

b) *Immaterielle Innovationen* (Dienstleistungen, Nutzungssysteme) durchbrechen das Selektionsdilemma, wenn sie zu keiner Expansion des Bestandes an materiellen Objekten und zu keinen zusätzlichen Energieflüssen führen, sondern dem Fundus bereits produzierter Objekte und okkupierter Areale neue Nutzungsmöglichkeiten abringen. Hierzu zählen nicht nur Nutzungssysteme zur produktionslosen Befriedigung von Bedarfen, sondern auch Dienstleistungen, die zur Aufwertung, Konversion oder Nutzungsoptimierung der vorhandenen Konsum- und Produktionshardware dienen.

Aus der Analyse beider Fälle lassen sich Managementprinzipien für unternehmerische Veränderungsprozesse ableiten, die sich am Leitbild „stofflicher Nullsummenspiele“ orientieren. Eine Gestaltung derartiger Szenarien umfasst nicht nur Innovationen, sondern legt eine stärkere Beachtung anderer Modi des Wandels nahe, so etwa das Exnovations-, Renovations- und Imitationsprinzip. Aus der Kombination verschiedener Veränderungsmodi und -objekte lassen sich vier zentrale Strategieoptionen entwickeln, die als Beitrag zur quantitativen Wachstumsneutralität zukünftig an Bedeutung für unternehmerische Nachhaltigkeit gewinnen könnten.

1. *Direkte Kopplung² zwischen Innovation und Exnovation.* Beispiel: Produktinnovationen gewähren ein hohes Maß an Wachstumsneutralität, wenn sie keine neuen Konsumfunktionen generieren, sondern die bisherigen effizienter oder konsistenter erfüllen, so dass weder eine Motivation zum vorzeitigen Ausrangieren noch zur Parallelanschaffung geweckt wird. Es kommt lediglich zum Ersatz von Produkten, deren Nutzungsdauer mittels aller dazu verfügbaren und sinnvollen Potenziale nicht mehr zu verlängern ist.
2. *Direkte Kopplung zwischen Innovation und Renovation.* Beispiel: Dämmstoffe aus nachwachsenden Rohstoffen (*Produktinnovation*) können zur Wärmedämmung alter Gebäude (*Produktrenovation*) eingesetzt werden.
3. *Indirekte Kopplung zwischen Innovation und Renovation.* Beispiel: Bestimmte *Dienstleistungsinnovationen*, wie z.B. die Instandhaltung, Aufarbeitung oder Reparatur können zur Erhöhung der Nutzungsdauer oder -intensität des vorhandenen Produktbestandes (*Produktrenovation*) beitragen. Institutionelle *Innovationen* wie etwa die Einrichtung wirkungsvoller Intermediäre für den Gebrauchtgüterhandel können ebenso die *Renovation* – hier nicht als materielle, sondern kulturelle Aufwertung verstanden – von Konsumobjekten ermöglichen.

² Mit direkter Kopplung zweier Veränderungsprinzipien ist gemeint, dass sie am selben Objekttyp ansetzen. In diesem Fall wird eine *Produktinnovation* von einer *Produktexnovation* begleitet. Indirekte Kopplung besagt, dass die Veränderungen an unterschiedlichen Objekttypen ansetzen. Eine indirekte Kopplung zwischen Innovation und Exnovation könnte z.B. bedeuten, dass eine *Dienstleistungsinnovation* materielle Objekte ersetzt, also zu einer *Produktexnovation* führt.

4. *Indirekte Kopplung zwischen Innovation und Exnovation*. Beispiel: Ansätze Car-Sha-rings als System- und Dienstleistungsinnovation kann bewirken, dass bisherige Besitzer eines Autos nach dessen Ausrangieren kein neues Fahrzeug anschaffen (*Produktexnovation*), sondern stattdessen eine Mobilitätsdienstleistung konsumieren.

Mittels dieser vier Innovationsstrategien, lassen sich unternehmerische Suchprozesse strukturieren, zunächst allerdings nur auf Basis gegebener, also nicht zur Disposition stehender Bedarfe. Dabei bietet sich für die Optionen, die als Suchfelder betrachtet werden können, eine priorisierende Rangfolge an. Demnach wäre für einen bestimmten Bedarf zunächst nach Lösungen zu suchen, die nicht auf materiellen Objekten, sondern Dienstleistungen beruhen (Option 4). Sollten Lösungen dieser Art das Gestaltungspotenzial des Unternehmens überfordern, etwa weil eigentumsersetzende Services in dem betreffenden Bedarfsfeld nicht anschlussfähig an marktliche oder kulturelle Bedingungen sind, wäre im nächsten Suchfeld (Option 3) nach Möglichkeiten, die das Produkteigentum einschließen, zu suchen. Dabei würde es sich um Dienstleistungen handeln, die den materiellen Bestand erhalten, d.h. den daraus zu schöpfenden Nutzenstrom verlängern oder intensivieren. Erst wenn auch dieses Suchfeld keine geeigneten Alternativen preisgibt, kommen Produktinnovationen in Betracht und zwar zunächst als geringfügige Ergänzung eines vorhandenen Objekts zwecks Aufwertung oder Effizienzverbesserung (Option 2). Als letzter Strategietyp kommt eine konventionelle Produktinnovation, jedoch gekoppelt an eine Exnovation in Betracht (Option 1).

Entsprechend dieser Rangfolge orientiert sich die Suche nach Innovationspotenzialen daran, zunächst am Fundus der bereits okkupierten Materie anzusetzen, um möglichst produktionslos weitere Nutzungen zu generieren. Indem physisch-materielle Eingriffe nur als letzte Konsequenz verbleiben, werden damit systematisch Risiken vermieden. Weiterhin ergibt sich eine wachstumsmindernde Tendenz, weil die Innovation jeweils an einen anderen Veränderungsmodus gekoppelt ist, der entweder – wie im Falle von Produktinnovationen – stoffliche Addition und Subtraktion zum Ausgleich bringt oder – wie im Falle von Dienstleistungsinnovationen – per se keine stoffliche Addition induziert. Aber auch diese Innovationsstrategien stoßen dort auf Grenzen, wo sich für bestimmte Praktiken und Ausmaße der Bedarfsbefriedigung schlicht keine nachhaltigen Lösungen finden oder durchsetzen lassen. Dieser systematisch auftretende Fall verweist auf die Notwendigkeit einer Synchronisierung des angebots- und nachfrageseitigen Wandels. Die daraus resultierenden Anforderungen an ein nachhaltigkeitsorientiertes Management reichen weit über Produkt-, Prozess- oder Dienstleistungsinnovationen hinaus. Sie implizieren, dass die Erschließung von Motivallianzen zugunsten veränderter Konsumansprüche zum Gegenstand unternehmerischen Handelns werden sollte.

8 Torsten Behrens: Kulturwissenschaftliche Perspektiven für die Umsetzung nachhaltigen Konsums durch Unternehmen

8.1 Einordnung und Zielsetzung des Papers

Unternehmen spielen für die Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung generell eine bedeutende Rolle. Sie prägen nicht nur über ihre Produktionstätigkeit, sondern auch über ihren Einfluss auf Lebensstile und Konsummuster die Nutzung von Ressourcen und die Freisetzung von Stoffen und Energien und damit den Grad der Naturinanspruchnahme (Fichter 1998). Hierbei beeinflussen sie die Bedürfnisse und das Verhalten der Konsumenten in einer Weise, die nicht selten den individuellen oder den gesamtgesellschaftlichen Interessen widerspricht (Krober-Riel/ Weinberg 2003: 159).

Dieses Arbeitspapier ist Teil des Vorhabens, die Bedeutung des Marketing für die anstehende Transformation in Richtung nachhaltiger Konsumweisen zu analysieren und letztlich Gestaltungsperspektiven zur Weiterentwicklung des Marketing zu einem nachhaltigen markt- und gesellschaftsorientierten Unternehmensführungs-Konzepts zu entwickeln. Der Motivation dieser Weiterentwicklung liegt nicht nur die Einsicht zu Grunde, dass Unternehmen und besonders das unternehmerische Marketing in der Verantwortung stehen, am Gestaltungsprozess einer nachhaltigen Entwicklung mitzuwirken, sondern gleichfalls die Vermutung, dass das Marketing-Konzept Chancen hierfür bietet. Jene Instrumentarien des Marketing, die seit Jahrzehnten einen großen Einfluss auf die nicht zukunftsfähigen Konsumgewohnheiten haben, könnten gleichfalls genutzt werden, um diese Entwicklungen zu korrigieren.

Bei diesem Vorhaben wird die kulturwissenschaftliche Öffnung des Marketing eine entscheidende Rolle spielen. Neben der generellen Vorteilhaftigkeit für das Marketing (Sherry 1987: 292 ff.) wird unterstrichen, dass sie speziell für Problemstellungen zur Umsetzung von Nachhaltigkeit geeignete Lösungsansätze bieten könnte (Raabe et al. 2004: 211). Aus einer Öffnung der Marketingforschung für Ansätze kulturtheoretischer Herkunft werden sowohl unter theoretischen und methodischen als auch praktisch-normativen Gesichtspunkten Potenziale erhofft. Trotzdem erscheint deren Einbezug vor allem in die europäische Marketingforschung vergleichsweise rudimentär (Raabe et al. 2004: 310).

Dieses Arbeitspapier skizziert Strategien und Wege zur Umsetzung nachhaltigen Konsums und betont, dass ein kultureller Wandel notwendig ist, um ihn einzuleiten. Daraufhin wird das Verhältnis zwischen Marketing und Kulturwissenschaften kurz umrissen und es werden Anknüpfungspunkte erörtert, die sich aus einer kulturwissenschaftlichen Öffnung des Marketing im Hinblick auf die Umsetzung nachhaltigen Konsums ergeben könnten.

8.2 Umsetzung von nachhaltigem Konsum – Kultureller Wandel inbegriffen

Zur Umsetzung ökologischer Nachhaltigkeit werden im Allgemeinen die Strategietypen Effizienz, Konsistenz und Suffizienz unterscheiden. (Huber 1995: 123):

- *Effizienz* bedeutet die Erhöhung der Ressourcenproduktivität, also eine Verringerung des Stoff- und Energieeinsatzes pro Produkt- oder Dienstleistungseinheit (Kleinhüchelkotten 2002: 230).

- *Konsistenz* heißt, dass Stoff- und Energieströme qualitativ und quantitativ an die Regenerationsfähigkeit der Ökosysteme angepasst werden (Gillwald 1997).
- *Suffizienz* kann als Verzichtsstrategie bezeichnet werden und zielt darauf ab, durch veränderte oder unterlassene Bedürfnisbefriedigung umwelt- und ressourcenbelastende Praktiken einzuschränken bzw. zu ersetzen (Kleinhüchelkotten 2002: 230).

Gegenüber der Suffizienzstrategie, deren mangelnde gesellschaftliche Anschluss- und Resonanzfähigkeit oft kritisiert wird (Huber 1995: 130), besitzen Konsistenz- und Effizienzstrategie die höhere Akzeptanz in der Gesellschaft (Kleinhüchelkotten 2002: 231), da sich ihre Umsetzung relativ reibungslos mit der bestehenden Wirtschafts- und Lebensweise verbinden lässt. Die Erfahrungen der vergangenen 13 Jahre seit der Rio-Konferenz haben jedoch gezeigt, dass die Umsetzung verbesserter Ressourceneffizienz und -konsistenz systematisch von Wirkungsbrüchen und Ambivalenzen begleitet wurden (Paech 2004: 349). Zudem werden noch so ausgeklügelte Technik- oder Systemlösungen die ökologischen Folgen einer grenzenlosen Expansion von Bedarfen nicht auffangen können (Paech 2004: 355). Ohne eine grundlegende Veränderung der Produktions- und Konsumweisen, die auch Be- bzw. Einschränkung besonders belastender umwelt- und ressourcenbelastender Praktiken bedeutet, wird eine nachhaltige Entwicklung letztlich nicht erreicht werden können (Kanning/Müller 2001: 19; Hauff, 1987: 10).

Bei den dargelegten Strategien handelt es sich somit nicht um drei Alternativen, vielmehr müssen sie sich ergänzen, da sie nur gemeinsam einen wirksamen Beitrag zur Umsetzung und Gestaltung von Nachhaltigkeit leisten (von Gleich et al. 1999: 8 f.; Kleinhüchelkotten 2002: 231). Eine besondere Herausforderung stellt erfahrungsgemäß die Suffizienzstrategie dar. Sie setzt vor allem bei den einzelnen Menschen und ihren Lebensstilen an (Kleinhüchelkotten 2002: 232) und kann schwerlich politisch erzwungen werden. Zudem scheint es für Unternehmen auf den ersten Blick eine unmögliche Aufgabe zu sein, gleichzeitig Verzicht zu predigen und den Unternehmenserfolg zu sichern.

Für die Umsetzung von Nachhaltigkeit und somit für die Umsetzung der Effizienz-, Konsistenz- und Suffizienzstrategie, bieten sich für Unternehmen die Heuristiken des Cosy-Konzepts (Schneidewind 1995: 17) und des Summer-Projektes (Paech 2005) als Suchraster an. Erstere unterscheidet die Innovationsebenen Bedürfnisse, Funktionen, Produkte und Prozesse. Auf dieser Grundlage wird nach einer logisch konsistenten Systematisierung der Ansatzpunkte für eine Operationalisierung nachhaltiger Entwicklung in Unternehmen gesucht (Grothe-Senf 2000: 206). Die Bedürfnisseebene korrespondiert eng mit der Suffizienzstrategie. Hier findet eine Reflexion über die durch das Unternehmen befriedigten Bedürfnisse statt und es werden hieraus Handlungskonsequenzen abgeleitet. Die Funktionsebene betrifft die Optimierung von Funktionsverbänden bei gegebenen Bedürfnissen. Ein Beispiel hierfür ist die Befriedigung des Mobilitätsbedarfs mit dem ÖPNV statt mit einem eigenen PKW. Auf der Produkt- und Prozessebene lassen sich gemäß dieser Hierarchisierung Innovationen mit vergleichsweise geringer Reichweite realisieren. Die Herstellung eines Autos mit Brennstoffzelle wäre bspw. der Produktebene und ein herkömmlicher PKW, der besonders ressourceneffizient hergestellt wurde, der Prozessebene zuzuordnen. Nachhaltigkeit ist im Sinne der Konzepthierarchie dann gegeben, wenn die ökologischen Optimierungspotentiale auf allen vier Ebenen ausgeschöpft werden (Schneidewind 1995: 28).

Die Entscheidungsdimensionen des Summer-Projektes (Paech 2005: 73) werden unterteilt in Technik, Nutzungsregime und Kultur und bauen aufeinander auf. Die kulturelle Dimension als höchste Abstraktionsstufe umschließt die beiden darunter liegenden und wird als Sphäre

beschrieben, aus der Konsumentenansprüche und Bedarfe³ hervorgehen. Die Ebene des Nutzungsregimes oder -systems stellt eine Vermittlungsposition zwischen der kulturellen Ebene und der technischen Ebene dar. Auf dieser Ebene entscheidet sich, in welcher Weise die Bedarfe befriedigt werden, etwa der Mobilitätsbedarf in Form eines eigenen PKW, Car-Sharing oder dem ÖPNV, und in welche physische Produktion sie letztlich einmünden. Während die kulturelle Ebene Analogien zur Bedürfnisebene des Cosy-Konzepts aufweist und die Ebene der Nutzungsregime/ -systeme zur Funktionsebene, umfasst die technische Ebene sowohl die Produkt- und Prozessebene. Die Entscheidungsdimensionen legen wiederum unterschiedliche Innovationstypen nahe. Die technische Ebene gilt nach üblicher Auffassung als unmittelbares Handlungsfeld der Unternehmen. Hier lassen sich vor allem Innovationen durchführen, die den Konsistenz- und Effizienzstrategien zuzuordnen sind. Auf der Ebene der Nutzungsregime spielen Dienstleistungs- und Systeminnovationen eine Rolle. Sie weisen in Bezug auf Nachhaltigkeit eine höhere Reichweite auf und erfordern Verhaltensänderungen der Konsumenten. Innovationen auf der kulturellen Ebene wiederum stellen nicht nur bisherige Verhaltensroutinen in Frage, sondern auch das Ausmaß oder die generelle Sinnhaftigkeit von Nachfragemustern (Paech 2005: 75). Mit zunehmender Distanz von der technischen Seite verändert sich die Funktion von Unternehmen in dem Sinne, dass sie sich nicht auf die Hervorbringung neuer Produkte und Innovationen beschränken, sondern als kulturprägende Akteure in Erscheinung treten müssen (Paech 2005: 76).

Einige Kritikpunkte an diesen Konzepten sollen nun erörtert werden. Es kann unter anderem kritisiert werden, dass die bestehende Hierarchisierung der verschiedenen Innovationsebenen einer Idealisierung entspricht, die von postmateriellen Leitbildern wie „Gut leben statt viel haben“ oder „weniger ist mehr“ (BUND/Misereor 1997) geprägt ist, anstatt von ökologischen Notwendigkeiten auszugehen. Dies erscheint nicht uneingeschränkt praktikabel. Viele Bedürfnisse lassen sich zum einen schwerlich immateriell befriedigen. Das Bedürfnis „Wohnen“ beispielsweise lässt als nachhaltige Innovationstypen bspw. nur Innovationen auf der Funktions- oder Nutzungssystemebene oder etwa der Produktebene zu. Und selbst auf diesen beiden Ebenen ist eine Hierarchisierung nicht eindeutig. Der ökologische Effekt bei so manchen funktionsorientierten Strategien ist unklar bzw. kann nicht pauschal als positiv angesehen werden⁴. Zum anderen ist eine Hierarchisierung auch deshalb zu kritisieren, als dass technische Innovationen leichter ein Massenpublikum finden als nicht-technische und von daher höhere ökologische Effekte erzielen als die Bedienung von Nischen mit Hilfe von Innovationen in den Bereichen Nutzungsregime und Kultur.

Ein weiterer wichtiger Kritikpunkt ist, dass insbesondere bei der Heuristik des Summer-Projekts die technische Ebene relativ undifferenziert behandelt und zumindest implizit als nachrangig dargestellt wird. Undifferenziert, weil eben davon ausgegangen wird, dass technische

³ Bedarfe werden in Anlehnung an Kambartel (1975) und Pfriem (1995) als Konkretisierungen und Ausformungen von Bedürfnissen betrachtet. Bedürfnisse sind demnach grundsätzlich abänderbar, während Bedarfe kulturabhängig und wandelbar sind.

⁴ Im Bedürfnisfeld „Waschen“ galt es lange Zeit bspw. als Dogma, dass die Benutzung eines Waschalons umweltfreundlicher ist als eine eigene Waschmaschine. Letztlich haben Öko-Bilanzen jedoch gezeigt, dass dies auch davon abhängt, welche Transportwege die Benutzer von Waschalons mit welchen Verkehrsmitteln zurücklegen. Bei funktionsorientierten Strategien sind diesbezüglich Reboundeffekte zu berücksichtigen, bevor eine klare Aussage der ökologischen Vorteilhaftigkeit gegeben werden kann.

Innovationen in Richtung Nachhaltigkeit ein „business as usual“ darstellen. Es wird nicht dargestellt, dass schon für viele Innovationen, die im Bereich der Produktebene angesiedelt sind, weitreichende gesellschaftliche Lernprozesse stattfinden müssen. Man denke nur an Bio-Produkte oder etwa das gescheiterte 3-Liter-Auto. Nicht nur die Überformung der Bedürfnisse als Bedarfe und die Umsetzung in Nutzungsregimes, sondern auch das Angebot und die Auswahl der Produkte auf der technischen Ebene sind Ergebnis eines kulturellen Akts. Ein Unternehmen ist immer ein kulturprägender Akteur, nicht nur, wenn es sich nachhaltig geben will. Die Produkte, Dienstleistungen und Strategien sind, ob intendiert oder unintendiert, kulturelle Angebote an die Gesellschaft (Pfriem 2004: 375). Ob diese dann den Bewusstseins- und Strukturwandel in Richtung Nachhaltigkeit unterstützen und gesellschaftliche Lernprozesse einleiten, hängt eben von diesen Angeboten ab und wie sie von den anderen Akteuren interpretiert werden. Das Angebot eines 3-Liter-Autos kann dann beispielsweise, wenn es nicht als Alibi-Produkt entlarvt wird, ebenso viel bewirken, wie die Beteiligung eines Automobilkonzerns an Car-Sharing-Projekten.

Insgesamt bieten die Heuristiken von COSY und Summer für eine langfristige Zielstellung nachhaltigen Konsums, die sich durch den Konsum „immaterieller Güter“ auszeichnen sollte, eine geeignete Orientierung. Zudem sind sie für die Suche nach neuen Geschäftsfeldern vor allem für Nischenanbieter geeignet. Für Unternehmen, die sich ihr Metier mittel- bis kurzfristig nicht aussuchen können, aber trotzdem ihrer Verantwortung für einen nachhaltigen Konsum nachgehen wollen, bieten sie jedoch wenig Orientierungsleistung. Zukünftige Entwicklungen in unseren Gesellschaften sind eben weniger von radikalen Brüchen gekennzeichnet, als von evolutionären Prozessen. Diese setzen wiederum an den bestehenden soziokulturellen Strukturen an. Vielfach müssen gesellschaftliche Lernprozesse erst in Gang gebracht werden, damit sich neue Geschäftsfelder (im Bereich der Nutzungssysteme bspw.) ergeben. Es ist also zumindest anzuraten, im Sinne der Nachhaltigkeit und der unternehmerischen Erfolgssicherung auf den verschiedenen Ebenen gleichzeitig zu agieren. Strategien, die auf der technischen Ebene ansetzen und ebenso einer kulturellen Vermittlung bedürfen, wie die anderen Strategietypen, sind also keinesfalls zu vernachlässigen.

An dieser Stelle ist daher auch eine Verbindung zur Suffizienzstrategie notwendig. Sie zielt, wie oben gesehen, darauf ab, durch veränderte oder unterlassene Bedürfnisbefriedigung umwelt- und ressourcenbelastende Praktiken einzuschränken bzw. zu ersetzen. Hierbei ist eine Differenzierung des Begriffs notwendig. Es kann nicht nur darum gehen, Suffizienz-Elemente nur auf der Bedürfnis-Ebene zu suchen, wie dies in den geschilderten Heuristiken vorrangig der Fall ist. Natürlich ist ein Bedürfnis, welches gar nicht mehr befriedigt wird, der beste Umweltschutz. Suffizienz muss aber auch als ein „Weniger“ auf den anderen Ebenen angesehen werden. Statt eines Urlaubs in der Karibik ein Urlaub an der Ostsee oder statt eines Mercedes S-Klasse für die Chefetage eine Mercedes A-Klasse. Suffizienz im Sinne eines Weniger muss die Reflexion der Konsummuster alle Ebenen betreffend leiten und darf nicht eine Verengung auf die Bedürfnisebene bedeuten. Suffizienz, verstanden als „Down-Sizing“, muss dann auch nicht bedeuten, dass Unternehmen an ihrem eigenen Stuhl sägen, sondern eröffnet durchaus auch Chancen.

8.3 Kulturwissenschaftliche Ansatzpunkte zur Umsetzung nachhaltigen Konsums durch das unternehmerische Marketing

Das Vorhaben das diesem Arbeitspapier zu Grunde liegt, ist die Weiterentwicklung des Marketing zu einer markt- und gesellschaftsorientierten Unternehmensführung. Zu diesem

Zweck sollen unter anderem auch kulturwissenschaftliche Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung der marketingpolitischen Instrumente untersucht werden. Grund dafür ist, dass festgestellt wurde, dass insbesondere die kulturelle Vermittlung von Nachhaltigkeitsinnovationen für die Umsetzung von Nachhaltigkeit und insbesondere den nachhaltigen Konsum von großer Bedeutung ist. Für dieses Vorhaben gilt es, die Rolle des Marketing als Kulturschaffer zu reflektieren und Mechanismen der kulturellen Vermittlung nachzuzeichnen, um dann geeignete Methoden herauszuarbeiten, die sowohl Innovationen im technischen wie im nicht-technischen Bereich zum Durchbruch verhelfen können.

In diesem Arbeitspapier kann an dieser Stelle allerdings nur ein kurzer Einblick gewährt werden. Es folgt ein kurzer Abriss über das Verhältnis von Marketing und Kulturwissenschaften. Darauf folgen Anknüpfungspunkte einer kulturwissenschaftlichen Orientierung und am Ende stichwortartig einige rudimentäre Empfehlungen aus dieser Orientierung.

8.3.1 Marketing und Kulturwissenschaften

Das unternehmerische Marketing hat sich seit jeher als Kulturschaffer betätigt und trägt somit eine besondere Verantwortung für die Umgestaltung der heutigen Konsumweisen. Nichtsdestotrotz hat die Marketingforschung sowohl die Rolle als Kulturschaffer als auch die kulturelle Überformung der Konsumhandlungen bisher nur unzureichend thematisiert. Neben der nahezu einhelligen Orientierung am naturwissenschaftlich-empirischen Paradigma (Raffée 1980, Abel 1981, Hansen Bode 1999, 238) und der Etablierung neo-behaviouristischer Modelle in der Konsumforschung (Raabe 2004: 309) existieren vergleichsweise nur wenige Ansätze und dies vor allem in den USA, die sozialpsychologische, soziologische und anthropologische Theorien integrieren. Die Beschäftigung der Marketingforschung mit kulturwissenschaftlichen Ansätzen erscheint rudimentär (Raabe et al. 2004: 310). Dies entspricht jedoch absolut nicht den Potenzialen, die in deren Integration vermutet werden. So vermutet Sherry (1987: 292 ff.), dass sich insbesondere Synergien für die Analyse von kulturell geprägten Verhaltensweisen der Konsumenten und der Bedeutung von Produkten für diese Verhaltensweisen, für kulturelle Segmentierungsstrategien und für die Analyse der Wechselbeziehungen zwischen Marketingaktivitäten und kulturellen Wandel ergeben. Raabe erwartet gerade in Bezug auf aktuelle Herausforderungen des Umweltschutzes, der Wertepluralisierung und auch der kulturellen Globalisierung Erklärungspotenzial in der Konsumentenforschung. Und aus normativer Sicht erscheint ihm eine Selbstreflexion des Marketing unter kulturellen Gesichtspunkten angebracht (Raabe 2004: 310f.).

8.3.2 Anknüpfungspunkte zu kulturwissenschaftlichen Ansätzen

Kulturwissenschaftlichen Ansätzen gemein ist ein Weltbild des soziologischen Konstruktivismus wie ihn etwa Berger und Luckmann (1977) in der Idee von der gesellschaftlichen Konstruktion der Wirklichkeit formuliert haben. Alle gesellschaftlichen Vorgänge sind das Produkt des Handelns von Akteuren, denen dann dieses Produkt wiederum als „objektive“, wenngleich von ihnen „konstruierte“ Tatsache gegenübersteht, die sie als Akteure dann wiederum prägt (Esser 2001: 537). Oder mit anderen Worten: Das Handeln der Menschen verfestigt sich in (gesellschaftlichen) Strukturen, die das zukünftige Handeln der Menschen prägt. Gleichzeitig sind die Strukturen jedoch veränderbar. Dies resultiert daraus, weil die handelnden Menschen keine nur reagierenden, sondern vor allem *interpretierende*

Wesen sind (Karmasin 1998: 14). Hierzu ein paar Ausführungen aus der Theorie symbolischer Interaktion:

Menschen handeln anderen „Dingen“ gegenüber auf der Grundlage von Bedeutungen, die diese Dinge für sie haben.“ (Blumer 1973, 81). „Dinge“ können sowohl Menschen, deren Handlungen oder Dinge im wahrsten Sinne sein, also auch Produkte. Die Bedeutungen, die diese Dinge haben, tragen sie aber nicht in sich, sondern sind *Interpretationen* der Akteure. Man könnte sagen, diese Dinge bringen Assoziationen hervor, die bei jedem Menschen unterschiedlich sein können, weil jeder Mensch in seiner subjektiven Sinnwelt lebt. Daraus folgt zum einen, dass diese Bedeutungen durchaus wandelbar sind: Wenn Bedeutungen keinen Sinn mehr machen, weichen sie anderen Bedeutungen, die den Dingen, die diese Bedeutungen tragen, in der neueren Situation gerechter werden (Esser 2001: 373)⁵. Zum anderen folgt daraus, dass das weitere Handeln der Menschen und das weitere Interagieren der verschiedenen Akteure grundsätzlich unvorhersehbar sind.

Jedoch sind Bedeutungen eben auch soziale Produkte, sie sind Schöpfungen, die in den Aktivitäten miteinander interagierender Personen hervorgebracht werden.“ (Blumer 1973, S. 83f.). Bedeutungen und ebenso ganze Deutungsmuster werden vor allem im interaktiven Prozess geschaffen. Aufgrund der Sozialisation der Menschen, gemeinsamer Erfahrungen und Bezugspunkte sowie gemeinsamer Handlungen und Ziele, unterliegen die unterschiedlichen Sinnwelten der Menschen einer gewissen Übereinstimmung. Hieraus erwächst die Dimension der „Kultur“. Die „Sinnwelten“ oder „Wirklichkeitskonstruktionen“ der Menschen haben etwas Gemeinsames, das man in diesem Sinne eben als „Kultur“ beschreiben könnte.

Die Wirklichkeit ist also gesellschaftlich konstruiert. Da diese Konstruktion aber letztlich auf den Interpretationsleistungen der einzelnen Akteure basiert, ist sie einem dynamischen Prozess unterworfen. Der kulturelle Rahmen ist damit nicht nur veränderbar, er wird auch durch aktive und (z. T. auch) bewusste Interaktion der Akteure miteinander verändert. In der Ethnologie beginnt sich eine Sichtweise durchzusetzen, die „Kultur“ danach nicht bloß als eine durch Sozialisation oder das Alltagsgeschehen „auferlegte“ Vorgabe begreift, sondern (auch) als das Ereignis des Aushandelns der betreffenden Deutungsmuster in einer von Interessen, Opportunitätsstrukturen und Machtverhältnissen geprägten Arena, in der die Akteure stets versuchen, genau das Deutungsmuster durchzusetzen, das ihnen aus ihrer Sicht am ehesten weiterhilft (Esser 2001: 516/ Wimmer 1996: 415). Das heißt also auch, Kulturschaffung ist kein „unschuldiges“ Geschäft, sondern zum Teil bewusste Inszenierung, die eigentlich verantwortungsvolles Handeln voraussetzen sollte, etwa in der Einbettung des Konzepts Nachhaltigkeit.

Was kann hieraus weiter gefolgert werden? Da Bedeutungen und Deutungsmuster in der gesellschaftlichen Interaktion geschaffen werden, gilt dies auch für Muster von Bedürfnisbefriedigungen und damit für Bedarfe (Im Sinne von Kambartel 1975 und Pfriem 1995). Konsumhandlungen als eine besondere Art von Handlungen erfolgen nämlich ebenfalls aufgrund von Deutungsmustern. Diese haben eben nicht nur die Komponente des Erkennens, z.B. „dieser Gegenstand ist ein Sitzmobilier und heißt Stuhl“, sie haben ebenfalls eine ideologische und wertende Komponente, wie etwa „ein PKW dient dem wohlhabenden

⁵ Dies ist etwa dann der Fall, wenn jemand, der zum wiederholten Male mit seinem Auto liegen geblieben ist, merkt, dass der Wagen doch nicht so zuverlässig ist, wie der Hersteller versprochen hat. Die Bedeutung „Der Zuverlässige“ weicht dann etwa der Bedeutung „die Schrottkiste“.

Menschen zur Fortbewegung, Bahn fahren ist etwas für Sozialhilfeempfänger und Rentner.“ Mit anderen Worten: Konsumhandlungen und Produkte spiegeln die kulturellen und ideologischen Ordnungsmuster wider (Karmasin 1998: 14).

Bedarfe sind also gestaltbar und Unternehmen könnten theoretisch auch einen (im Sinne von Nachhaltigkeit) positiven Einfluss auf die Art der Bedarfe ausüben oder etwa auf die Art der Bedarfsbefriedigung in Nutzungssystemen oder auch auf die Wünsche nach Produkten. Der Schlüssel der Gestaltung scheint in nichts anderem zu liegen, als in der Bedeutungszuweisung, in der Generierung neuer Deutungsmuster. Bedeutungszuweisungen müssten dementsprechend „ein Stück Nachhaltigkeit“ transportieren.

Nun sind sowohl im Marketing als auch in der Management-Theorie konstruktivistische Ansätze noch sehr dünn gesät. Einige wenige Ausnahmen sind bspw. Liebl (2000) oder Karmasin (1998). Liebl betritt in der Trendforschung Neuland, indem er Trends als neue Bedeutungen konzeptualisiert. Neu aufkommende Deutungsmuster und Thematisierungsversuche lassen sich dabei ebenso als Ausdruck von Trends auffassen wie sich wandelnde Konsummuster und andere Verhaltensänderungen (Liebl 2000: 59). Das führt zu einem entscheidenden Punkt: Bei Trends kommt es offensichtlich nicht so sehr darauf an, worin ihr Wesen oder die ihnen innewohnenden Eigenschaften bestehen, sondern was die Menschen damit in ihrer Vorstellungswelt verbinden. Ein Trend ist das, was für einen Trend gehalten wird; ein Trend ist das, was als Trend bezeichnet wird; Mit anderen Worten, Trends hätten auch ganz anders sein können, sie sind jedoch nun einmal so ausgefallen und haben die entsprechenden Wirkungen gezeigt. Dies geht zurück auf das Thomas-Theorem, das sagt: „Wenn Menschen Situationen als real definieren, dann sind sie hinsichtlich ihrer Konsequenzen real“ (Thomas 1928). Trends gewinnen ihre Kraft also aus der Konstruktionsleistung, aber auch aus einer Konstruktion, die eine soziale ist und auf Konvergenz der Interpretationen beruht (Liebl 2000: 80).

Für die Umsetzung nachhaltiger Konsumweisen ist diese These ermutigend, da konkurrierende Konsumtrends auf nichts anderem basieren als auf den Vorstellungswelten und Deutungsmustern der verschiedenen Akteure (neben den Konsumenten selbst z.B. Unternehmen, Medien etc.). Es gibt keine „objektiven Bedarfe“, die irgendwelche Trends nach sich ziehen würden, die einem prinzipiellen Umbau der Konsumweisen entgegenstehen würden.

Karmasin versucht mit ihrem Werk „Produkte als Botschaften“ (1998) die Bedeutung von Produkten hervorzuheben und ein „Zeichenmanagement“ zu erarbeiten. Dabei hebt sie hervor, dass das, was Produkte/ Dienstleistungen auf dem Markt interessant und unterscheidbar, „einzigartig“ macht, eigentlich ihre Bedeutung ist (Karmasin 1998: 13). Produkte sind dann erfolgreich, wenn es ihnen gelingt, ihre Botschaft richtig zu konstruieren und eine relevante Bedeutung aufzubauen. Dies betrifft nicht nur die Werbung, Verpackung, die Kommunikation, sondern es betrifft jeden einzelnen Aspekt des Produktes, auch dessen physisch beobachtbaren Merkmale. Produkte sind dann gleichsam Elemente einer „Sprache“, die unter Produzenten und Konsumenten zirkuliert. Ein erfolgreiches Produkt ist ein glücklicher Kommunikationsakt. Ein Produkt ist ein jedoch höchst komplexes Gut, es benützt kulturelle und ideologische Orientierungsmuster, es stabilisiert und verändert sie auch (Karmasin 1998: 15).

Insbesondere die letztgenannte Veränderungskompetenz von Produkten für die Orientierungsmuster ist hier bedeutungsvoll. Produkte oder Dienstleistungen tragen Botschaften. Wenn diese Produkte mit nachhaltigkeitsrelevanten Botschaften aufgeladen werden, können sie zur Veränderung kultureller Deutungs- bzw. Orientierungsmuster beitragen. Wichtig ist hierbei jedoch, dass diese Botschaften bei den Konsumenten eine ähnliche

Interpretation auslöst. Sie müssten in der Sprache möglichst vieler Konsumenten eine ähnliche Wirkung erzielen, wie der Botschafter beabsichtigt. Und hier liegt auch eine Erklärung dafür, dass der Umbau der Konsummuster einer Pfadabhängigkeit unterliegt. Laut Esser ist die Interpretation von Zeichen oder in diesem Fall von neuen Bedeutungsangeboten (wie hier bedeutungsgeladene nachhaltige Produkte) eine Frage der Wahrscheinlichkeit und der Motivationsgünstigkeit. Es wird die Interpretation selegiert, die angesichts der vorhandenen Anzeichen am mühelosesten mit einem im Gedächtnis gespeicherten „Modell“ zu verbinden ist (Esser 2001: 114). Bedeutungsangebote werden also je nach Empfänger unterschiedlich interpretiert und diese Interpretation hängt von dessen Deutungsmuster ab, welches wiederum Ergebnis vergangener Erfahrungen und Interpretationen ist. Ergeben die Interpretationen eine andere oder auch gar keine Bedeutung, ergibt sich auch keine Resonanz. Für nachhaltige Innovationen bedeutet dies, dass sich bei der bewussten Gestaltung von Bedeutungsangeboten Anschlussmöglichkeiten zu den Deutungsmustern der Konsumenten ergeben müssen (Esser 2001: 513).

8.3.3 Empfehlungen für ein nachhaltiges „Bedeutungs-Management“

Erfolgreiche Bedeutungszuweisungsstrategien im Sinne der Nachhaltigkeit müssen also dort ansetzen, wo sich Synergieeffekte zwischen Kundenbedarfen⁶, Unternehmenserfolg und Nachhaltigkeit erzielen lassen. Letztlich gibt es dafür zwei Ansatzpunkte. Zum einen ist dies die Orientierung an der Kundenseite und deren „Sinn- und Bedeutungswelten“. Dies entspräche einer Anpassungsstrategie (ähnlich Raabe et al. 2004: 328). Ausgehend von den Deutungssystemen der Zielgruppen werden nachhaltige Produkte und Dienstleistungen mit Bedeutungsangeboten oder Botschaften versehen, die Anschlussmöglichkeiten eröffnen. Hier ergeben sich Ansatzpunkte zum Lebensstilkonzept, welches sowohl in der Marketingforschung und in der Nachhaltigkeitsforschung öfters zu finden ist (Rink 2002), sowie zur Erforschung von Szenen, die nicht nur als interessenbezogene, ästhetische Gemeinschaften, sondern auch als Deutungsgemeinschaften zu verstehen sind (Liebl 2001: 83).

Der andere Ansatzpunkt ist als Innovationsstrategie zu bezeichnen. Diese versucht, über neue Bedeutungsangebote neue Zielgruppen für nachhaltige Produkte zu generieren (ähnlich Raabe et al. 2004: 328).

Für beide Strategietypen können wiederum Empfehlungen gegeben werden:

- Bedeutungsangebote müssen in einem konsistenten Deutungsmuster eingebunden sein (Liebl 2000: 52). Besonders wichtig ist die Stimmigkeit zwischen den Bedeutungsangeboten und den Aktionen eines Unternehmens (Benfort/ Hunt 1992; Liebl 2000: 52).
- Nur über die Resonanz, das heißt das Aufgreifen der Bedeutungsangebote durch die Zielgruppen, wird es möglich, Deutungsmuster mit zu gestalten. Letztlich stellen Konsumenten Co-Produzenten von Bedeutungsinhalten dar. Im Sinne eines Trendmanagement nach Liebl wäre statt des viel zitierten „Trend-Setting“ also das „Trend-Shaping“ d.h. ein interaktives Mitgestalten und Mitformen der Deutungsmuster die angemessene Metapher (Liebl 2000: 121).

⁶ Wenn man davon ausgeht, dass nachhaltigkeitsorientierter Wandel ein kultureller Wandel ist und bei den bestehenden Deutungsmustern der Konsumenten ansetzen muss und diese sich wiederum in den bestehenden Bedarfen manifestieren.

- Vor allem diejenigen Produktinnovationen haben gute Voraussetzungen, die als andersartig wahrgenommen werden und dennoch die Verbindung zu bekannten Produkten zulassen. Mit anderen Worten, ein Produkt muss also auf der einen Seite so fremdartig sein, dass sich den Kunden ein Neuheitswert unmittelbar erschließt; jedoch muss auf der anderen Seite zumindest ein Mindestmaß an Anschlussfähigkeit gewährleistet bleiben (Liebl 2000: 124).
- Unschärfe der Bedeutungsangebote kann einen erheblichen Vorteil bedeuten. Angesichts der Vielfalt der Lebensstilgruppen der damit einhergehenden Fragmentierung der Märkte wird eine Kompromisslösung, die bei jeder Zielgruppe das jeweilige Anforderungsprofil nur ein Stück weit abdeckt, letztlich in keinem Segment reüssieren. Wenn ein Produkt durch „unscharfe“ Bedeutungsangebote gleichzeitig als Projektionsfläche für ganz unterschiedliche Phantasien dienen kann, stimuliert es unterschiedliche Abnehmergruppen gleichermaßen (Liebl 2001: 123).
- Plausible und kreative Weiterführung der Querverbindungen zwischen den Konstituenten von einmal erkannten Deutungsmustern und Trends, z.B. durch Analogien oder anderen Kreativitätstechniken, um Deutungsmuster zu erkennen, die in Richtung Nachhaltigkeit fruchtbar sind und dann aufgegriffen werden können (Liebl 2001: 72) (Dem 3-Liter-Auto folgte bspw. bald das 3-Liter Flugzeug (BDLI 2006) oder das 3-Liter Haus (Fraunhofer 2006)).

8.4 Zum Schluss

Dieses Arbeitspapier sollte einen Einblick in mein Promotionsvorhaben geben, das die Weiterentwicklung des unternehmerischen Marketing zu einem nachhaltigen gesellschafts- und marktorientierten Unternehmensführungskonzept thematisiert. Eine Kernfrage dieses Anliegens beschäftigt sich mit der Umsetzung nachhaltigen Konsums. In diesem Arbeitspapier wurde herausgearbeitet, dass sich Unternehmen als kulturelle Akteure im Sinne von Nachhaltigkeit betätigen müssen, um ihren Beitrag zum nachhaltigen Konsum leisten zu können. Da das Marketing weder die eigene Rolle als Kulturschaffer, noch die kulturelle Überformung von Konsumhandlungen zu Genüge thematisiert, stehen für diese Aufgabe allerdings nur unzureichende Instrumentarien bereit. Bedeutungen spielen für kulturelle Vermittlungsprozesse eine große Rolle und wurden hier erörtert. Instrumentarien im Sinne eines Bedeutungszuweisungsmanagements könnten zur Förderung nachhaltigen Konsums beitragen.

Um den Eindruck ungesunder Naivität vorzubeugen, noch ein paar abschließende Worte: Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass Produktbedeutungen die einzigen Determinanten des Konsumverhaltens sind. Dann wäre Bio-Lebensmitteln z.B. der große Durchbruch sicher schon gelungen, denn mittlerweile wecken sie wohl bei den meisten Konsumenten eher positive Assoziationen. Der 3-Liter-Lupo von Volkswagen ist sicherlich auch nicht nur aufgrund verschiedener Inkonsistenzen der Bedeutungsinhalte⁷ gescheitert. Die höheren Kosten ökologischer Lebensweise oder fehlende Infrastrukturen usw. spielen ebenso eine Rolle. So werden Konsumententscheidungen eben nicht nur in „Symbolwelten“, sondern auch in den „realen

⁷ Inkonsistenzen deshalb, weil Volkswagen kurz nach der Einführung des Lupo lieber das Oberklasse-Segment stärken wollte, statt sich mit umweltfreundlichen Produkten zu profilieren und zum anderen, weil für den Wagen in der ganzen Zeit kein Russfilter angeboten wurde. Insgesamt erweckte der Hersteller den Eindruck, dass es sich bei dem Auto nur um ein „Alibi-Produkt handele“.

Welten des Alltags“ getroffen. Nichtsdestotrotz soll hier ein Ansatz forciert werden, der als einer von vielen zur Förderung nachhaltigen Konsums dienen kann.

8.5 Literatur

- ABEL, B. (1981): Grundlagen der Erklärung in der Betriebswirtschaftslehre, Überlegungen zu einer Kontroverse zwischen Konstruktivisten und Kritischen Rationalisten, Mannheim.
- BDLI, Bundesverband der deutschen Raum- und Luftfahrtindustrie (2005): Zugriff am 24.02.2006 unter: <http://www.bdli.de/index.php/content/view/5/105/80/lang,de/>
- BERGER, L./ LUCKMANN, Th: Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie, 5. Aufl., Frankfurt a. M., 1977; zuerst The social construction of reality, Garden City, N.Y. 1966.
- BLUMER, H. (1973): Der methodologischen Standort des symbolischen Interaktionismus, in: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hrsg.), Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit, Band 1: Symbolischer Interaktionismus und Ethnomethodologie, Reinbek, 80-146.
- BUND/ MISEREOR (1997): Zukunftsfähiges Deutschland; Ein Beitrag zu einer global nachhaltigen Entwicklung; Eine Studie des Wuppertal Institutes, Basel, Berlin, Boston.
- ESSER, H. (2001): Soziologie, Spezielle Grundlagen, Band 6: Sinn und Kultur, Frankfurt/ New York.
- FICHTER, K. (1998): Schritte zum nachhaltigen Unternehmen- Anforderungen und strategische Ansatzpunkte, in: Schritte zum nachhaltigen Unternehmen, FICHTER, K./ CLAUSEN, J. (Hrsg.), Berlin, S. 3-26.
- FRAUNHOFER Institut für Bauphysik (2006): Demonstrationsvorhaben 3-Liter-Häuser in Celle, Zugriff am 24.02.2006 unter: <http://www.3-liter-haus.com/>
- HANSEN, U./ BODE, M. (1999): Marketing und Konsum: Theorie und Praxis von der Industrialisierung bis ins 21. Jahrhundert, München.
- HAUFF, V. (Hrsg.) (1987): Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland- Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, Greven.
- HUBER, J. (1995): Nachhaltige Entwicklung. Strategien für eine ökologische und soziale Erdpolitik, Berlin.
- KAMBARTEL, F. (1975): Bemerkungen zum rationalen Fundament der Ökonomie, in: Mittelstraß, J. (Hrsg.): Methodologische Probleme einer normativ-kritischen Gesellschaftstheorie, Frankfurt a. M., S. 107-125.
- KANNING, H./ MÜLLER, M. (2001): Bedeutung des Nachhaltigkeitsleitbildes (sustainable development) für das betriebliche Management, in: Betriebliches Umweltmanagement: Theoretische Grundlagen Praxis; Praxisbeispiele, BAUMAST, A./ PAPE, J. (Hrsg.), Stuttgart, S. 13-27.
- KARMASIN, H. (1998): Produkte als Botschaften: individuelles Produktmarketing, konsumentenorientiertes Marketing; Bedürfnisdynamik, Produkt- und Werbekonzeptionen, Markenführung in veränderten Umwelten, zweite überarb. und erw. Auflage, Wien 1998.
- KLEINHÜCKELKOTTEN, S. (2002): Die Suffizienzstrategie und ihre Resonanzfähigkeit in den sozialen Milieus Deutschlands, in: Lebensstile und Nachhaltigkeit, RINK, D. (Hrsg.), Opladen, S. 229-246.
- KROEBER-RIEL/ WEINBERG (2003): Konsumentenverhalten, 8.Auflage, München, 2003.

-
- LIEBL, F. (2000): Der Schock des Neuen. Entstehung und Management von Issues und Trends, München.
- PAECH, N. (2004): Nachhaltige Entwicklung als kulturelle Herausforderung, in: Perspektiven einer kulturwissenschaftlichen Theorie der Unternehmung, FUGO (Hrsg.), Marburg, S. 341-374.
- PAECH, N. (2005): Nachhaltigkeit als marktliche und kulturelle Herausforderung; in FICHTER, K.; PAECH, N.; PFRIEM, R.(Hrsg.): Nachhaltige Zukunftsmärkte. Orientierungen für unternehmerische Innovationsprozesse im 21. Jahrhundert, Marburg, S. 57-94.
- PFRIEM, R. (2004): Unternehmensstrategien sind kulturelle Angebote an die Gesellschaft, in: Perspektiven einer kulturwissenschaftlichen Theorie der Unternehmung, FUGO (Hrsg.), Marburg, S. 375-404.
- PFRIEM, R. (1995): Unternehmenspolitik in sozialökologischen Perspektiven, Marburg.
- RINK, D. (2002) (Hrsg.)Lebensstile und Nachhaltigkeit, Opladen.
- RAABE, T./ CAPRONI, M./ RUBENS-LAARMANN, A./ HAMMERMEISTER, J./ UPHOFF, K. (2004): Kultur als Gegenstand der Marketingforschung - Kritische Analyse und theoretisch konzeptionelle Konsequenzen, in: Perspektiven einer kulturwissenschaftlichen Theorie der Unternehmung, FUGO (Hrsg.), Marburg, S. 309-340.
- RAFFEE (1980): Grundfragen der Marketingwissenschaft, In: WiSt, 9.Jg., H.7, S. 317-324
- SCHNEIDEWIND, U. (1995): Chemie zwischen Wettbewerb und Umwelt. Perspektiven für eine wettbewerbsfähige und nachhaltige Chemieindustrie, Marburg.
- SHERRY, J.F. Jr. (1987): Marketing and Consumer Behavior: Into the Field. In: SHERRY, J.F. Jr. (Hrsg.): Contemporary Marketing and Consumer Behavior. An Anthropological Sourcebook, Thousand Oaks et al, S. 3-44.
- VON GLEICH, A./ HOFMEISTER, S./ HUBER, J. (1999): Wege nach Utopia - Kann nachhaltiges Wirtschaften ohne Sparsamkeit erreicht werden?, in: Politische Ökologie, 62, S. 8-12.
- WIMMER, A. (1996): Kultur. Zur Reformulierung eines sozialanthropologischen Grundbegriffs, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 48, S. 401-425.

9 Marlen Arnold: Cultural change for sustaining stakeholder dialogue

Present economy is characterized by a big ambivalence. Firms cause various social and ecological problems as well as they offer manifold options to solve such problems. So meanwhile a multiplicity of enterprises accepts the challenge of sustainability and integrates these requirements in their daily activities. Yet, nowadays sustainability is more than technical innovation and improvement. It also contains cultural change. That means companies are asked to create new institutions and social innovations for really assimilated sustainable aims and requirements. Cultural change also means corporate cultural change. Referring to Schein corporate culture contains three levels: basic assumptions and beliefs, espoused values and norms as well as artefacts and symbols (Schein 1995: 86). So, concerning sustainability all three levels have to be changed, yet the most important aim as well as the most difficult task is to change the basis assumptions and beliefs into a more sustainable way. In this context stakeholder dialogues can contribute to sustainability.

Therefore, stakeholder dialogues can be understood as special practices, in which companies discuss particular and/or structural problems that result or can result from business activities with the relevant stakeholders (Hansen/Niedergesäß/Rettberg 1997: 44). In the context of sustainability stakeholder dialogues have several goals:

- mutually understanding of positions and interests
- finding and discussing realisable solutions
- legitimating of corporate responsibility and power
- hold-up of decisions as well as generation of uncertainty
- selection of authoritative decisions.

A great advantage of stakeholder dialogue is the possibility to enlarge the knowledge base and to open perspectives in ad-hoc or continuous communication with stakeholders. This can open up sustainability oriented corporate learning as well as changing processes. So, on the one hand stakeholder dialogues can enforce a sustainable development and esp. a corporate cultural change; on the other hand different corporate cultural types have different dialogue orientation and therefore diverse possibilities to support a sustainable development. As far as firms have different and special abilities to act sustainably e.g. due to their peculiar history and/or corporate culture their “level of participation initiated will ultimately depend on priorities, culture and values of the company” (Green/Hunton-Clark 2003: 298).

So it could be asked which type of corporate culture initiates a higher level of participation? To answer this question it is resorted to the typology of stakeholder participation Green/Hunton-Clark as well as of the typology of corporate cultures of Cameron/Freeman. Green/Hunton-Clark differentiate three levels of participation of companies: informative participation, consultative and decisional participation (Green/Hunton-Clark 2003: 295 f). Cameron/Freeman worked out four types of corporate cultures: Adhocracies, Clans, Hierarchies, Markets (Cameron/Freeman 1991: 31). All types could be verified empirically – although the characteristics of Markets are found in each company (Ernst 2003: 39). These four cultural types are the result of the bipolar distinguishing between organic and mechanistic processes (flexibility and sponta-

neous versus control, order, stability) as well as internal maintenance and external positioning (smoothing activities integration versus competition differentiation). External oriented companies look for efficiency by coordinating their activities with their environment, in particular customers and other stakeholder groups. These cultural types can be regarded as a whole in a company as well as a part of it. That means a company can have several and different cultural types. Moreover, it is proven that cultural types change within a company's life-cycle (Ernst 2003: 40; Schein 2005).

So, to hypothesise, the higher organic processes and the external orientation of a company are the higher the level of participation initiated by a company is. To underline these theses several examples are added as well as an example of a special stakeholder dialogue developed and attended by the scientific group GELENA (www.gelena.net). The GELENA research group initiated a special stakeholder dialogue process together with a company showing strong elements of Adhocracies and Clans. The method of this stakeholder dialogue is called INNOCOPE – INNOvating through CONsumer-integrated Product dEvelopment and has the aim to generate a more sustainable and marketable product in a way of choosing consultative participation.

References

- Cameron, K.S./Freeman, S. (1991): Cultural Congruence, Strength and Type: Relationships to Effectiveness, in Woodman, R.W; Passmore, W.A. (Hrsg.), *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 5, S. 23 - 58.
- Ernst, H. (2003): Unternehmenskultur und Innovationserfolg – Eine empirische Analyse, in *zfbf (Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung)*, 55, S. 23 - 44.
- Green, A.O./Hunton-Clarke, L. (2003): A Typology of Stakeholder Participation for Company Environmental Decision-Making, in: *Business Strategy and the Environment*, 12, S. 292-299.
- Hansen, U./Niedergesäß, U./Rettberg, B. (1997): Unternehmensdialoge mit gesellschaftlichen Meinungsführern – Beispiel: Procter & Gamble, in: *pr magazin*, 4, S. 43-50.
- Schein, E.H. (2005): *Aufstieg und Fall von Digital Equipment Corporation*, Bergisch Gladbach.
- Schein, E.H. (1995): *Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte*, Frankfurt/Main.