

# Nachhaltige gesellschafts- und marktorientierte Unternehmensführung

## Konzept zur Wahrnehmung unternehmerischer Verantwortung für den nachhaltigen Konsum

TORSTEN BEHRENS\*

*Vorstellung eines Dissertationsprojektes*

### 1. Einführung

Die Dissertation behandelt die Konzeption eines nachhaltigen markt- und gesellschaftsorientierten Unternehmensführungs-Ansatzes. Zu Beginn der Dissertation wird das Konzept Nachhaltigkeit und insbesondere der nachhaltige Konsum thematisiert. Es werden Strategien zur Umsetzung von Nachhaltigkeit diskutiert, die besondere Verantwortung von Unternehmen für den nachhaltigen Konsum herausgestellt und abschließend Anforderungen an eine nachhaltige gesellschafts- und marktorientierte Unternehmensführung formuliert. Das Marketing-Konzept stellt die Grundlage für das zu erstellende Unternehmensführungskonzept dar und wird aus diesem Grunde ausführlich behandelt. Das Marketing-Verständnis dieser Arbeit wird herausgearbeitet, wobei dieses einem Unternehmensführungs-Verständnis und nicht einem verkürzten „Vermarktungs-Verständnis“ entspricht. Anschließend werden das Spannungsverhältnis von Marketing zu Ökologie und Gesellschaft erörtert und abschließend einige Lösungsvorschläge dargestellt, die aufgrund dieses Spannungsverhältnisses entstanden sind. Ein zentrales Anliegen dieser Arbeit ist es, das Potenzial *kulturwissenschaftlicher* Theorien hinsichtlich der Nachhaltigkeitsorientierung von Unternehmen, insbesondere der Einbettung von Unternehmen in das Konsumgeschehen, zu untersuchen. Nach begrifflich-theoretischer Vorbereitung wird dies in empirischer Hinsicht am Beispiel einer nachhaltigen markt- und gesellschaftsorientierten Unternehmensführung im Bedürfnisfeld Mobilität herausgearbeitet. Konkrete Probleme nachhaltiger Mobilität werden dargestellt und Lösungsmöglichkeiten vorgeschlagen.

---

\* Dipl.-Ök., Dipl. Kfm. Torsten Behrens, Ebertallee 61, D-49084 Osnabrück, Tel.: +49-(0)441-7984377, Fax: +49-(0)441-7984379, E-Mail: torsten.behrens@uni-oldenburg.de, Forschungsschwerpunkte: Marketing, nachhaltige Unternehmensführung, nachhaltiger Konsum.

Zum Autor: *Torsten Behrens*, Jg. 1974, studierte Wirtschaftswissenschaften mit ökologischem Schwerpunkt und Betriebswirtschaftslehre mit juristischem Schwerpunkt an der Universität Oldenburg. Von 2001 bis 2002 Mitarbeit am Projekt „Nachhaltigkeit in der deutschen Waschmittelindustrie“ am Lehrstuhl für Produktion und Umwelt und seit Juni 2002 wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand im Rahmen der wissenschaftlichen Nachwuchsgruppe „Gesellschaftliches Lernen und Nachhaltigkeit“ (GELENA), Universität Oldenburg. Geplanter Abschluss der Promotion Mai 2007.

## 2. Problemstellung

Das Marketing sieht sich seit Ende der 1950er Jahre und verstärkt seit dem Einsetzen der *Consumerism*-Bewegung in den Vereinigten Staaten Kritik gegenüber, die insbesondere auf zwei Ebenen ansetzt: an der normativen und unternehmensstrategischen: Das von den Unternehmen praktizierte Marketing hat über die Produktionsweisen der Unternehmen und den Einfluss auf die Konsumstile der Menschen negative ökologische und gesellschaftliche Auswirkungen. Das Marketing, so eine Forderung, muss aus normativer Sicht ökologische und soziale Zielstellungen in das Marketing integrieren (vgl. Stauss 1991: 122). Zum anderen stellen ökologische und soziale Probleme sich als strategische Herausforderungen für das unternehmerische Marketing dar. Gesellschaftliche Anforderungen und ökologische Krisen wirken auf Unternehmen ein und müssen für die Unternehmensführung und das Marketing handhabbar gemacht werden, sollen die strategischen Herausforderungen der Zukunft gemeistert werden (vgl. Wiedmann 1993: 3).

Die beiden Kritiklinien decken sich weitgehend mit den normativen und strategischen Anforderungen die sich aktuell aus dem Konzept Nachhaltigkeit an Unternehmen stellen. Damit ist die Auseinandersetzung zwischen den Inhalten einer unternehmerischen Nachhaltigkeitsorientierung mit dem unternehmerischen Marketing nicht wirklich neu. In regelmäßigen Intervallen wurden seit Ende der 1960er Jahre Marketing-Konzepte präsentiert, die sich unter den Labels „Social-Marketing“, „Societal-Marketing“, „Mega-Marketing“ oder „Öko-Marketing“, um nur einige Beispiele zu nennen, teils unter unterschiedlichen strategischen Gesichtspunkten den verschiedenen Facetten der gesellschaftlichen und ökologischen Herausforderungen näherten. Die Ergebnisse der Analyse der verschiedenen Konzepte und die generelle Kritik am Marketing, mit der Beobachtung, dass die Kritik in den vergangenen Jahren im Prinzip nicht abgeschwächt werden konnte, werfen die Frage auf, ob die unternehmenszentrierte Perspektive der Marketingpraxis und -forschung sowie der theoretische Unterbau des Marketing generell geeignet erscheinen, um zur Bewältigung der gesellschaftlichen und ökologischen Herausforderungen einen Beitrag leisten zu können. Ein zentrales Anliegen der Dissertation stellt aus diesem Grunde die Diskussion einer Erweiterung der theoretischen Perspektive des Marketing dar.

## 3. Einführung einer kulturwissenschaftlichen Perspektive

Aus den Kernanforderungen des Konzepts Nachhaltigkeit ergibt es sich, dass sich ein nachhaltiges Marketing auf die Gesellschaft als zentralen Handlungsbezugsrahmen beziehen muss. An Stelle eines „*Denken vom Markt her und auf den Markt hin*“ (Meffert 1998) muss ein „*Denken von der Gesellschaft her und auf die Gesellschaft hin*“ treten. Das Konzept Nachhaltigkeit als gesellschaftlicher Suchprozess nach tragfähigen dauerhaften Lösungen (vgl. Deutscher Bundestag 1998: 72) erfordert auch von unternehmerischer Seite einen aktiven gesellschaftlichen Beitrag, also eine Hinwendung zur Gesellschaft. Da der Begriff „Marketing“ eine Marktorientierung praktisch impliziert, wird die Weiterentwicklung des Marketing-Ansatzes in dieser Arbeit auch im Namen eine Veränderung erfahren. Wie der Titel der Arbeit wiedergibt, soll diese Konzeption nachhaltige markt- und gesellschaftsorientierte Unternehmensführung heißen.

Eng verbunden mit der Hinwendung zur Gesellschaft ist der Transformationsaspekt. Die Umsetzung von nachhaltiger Entwicklung ist ein Transformations- oder Veränderungsprozess, an dem die verschiedenen gesellschaftlichen Akteure beteiligt sind und für den sie in der Verantwortung stehen. In der Arbeit wird als zentraler Aspekt herausgearbeitet, dass die relative Gestaltungs Offenheit der Rahmenbedingungen ein Verantwortungskonzept benötigt, wie dies mit dem Konzept Nachhaltigkeit gegeben ist. Zum anderen ist es für Unternehmen jedoch auch notwendig, ihren gesellschaftlichen Standort und damit ihre eigenen Verantwortlichkeiten zu lokalisieren. Das bedeutet beispielsweise auch, ihre Bedeutung für das Konsumgeschehen zu reflektieren, sprich, ihre Verantwortung und Verantwortlichkeit für den nachhaltigen Konsum zu eruieren und Möglichkeiten ausfindig zu machen, dieser nachzukommen. Es liegt in der Verantwortung der Unternehmen, ihre Unternehmensstrategien, Produkte und Dienstleistungen unter dem Aspekt nachhaltiger Entwicklung zu beurteilen (vgl. Pfriem 2004: 394) und hieraus Konsequenzen zu ziehen.

Um den Kernanforderungen des Konzeptes Nachhaltigkeit zu begegnen, bedarf es demzufolge einer theoretischen Perspektive, die in der Lage ist, die Einbettung der Unternehmen in die Gesellschaft und vor allem in das Konsumgeschehen zu thematisieren und gegebenenfalls Instrumente bereitzustellen, damit Unternehmen in die Lage versetzt werden an einer Transformation in Richtung Nachhaltigkeit mitzuwirken. Die Kulturtheorien im Umfeld der „modernen Kulturwissenschaften“<sup>1</sup> bieten sich hier insofern an, als sie sich mit der Analyse von Kultur, von Gesellschaften oder sozialen Lebensformen beschäftigen und damit prinzipiell auch die Interaktion zwischen Unternehmen und Konsumenten zu beleuchten vermögen<sup>2</sup>.

Das Merkmal moderner Kulturtheorien ist hierbei, dass es ihnen bei der Analyse von Kultur nicht um eine dichte Beschreibung „ganzer Lebensformen“ geht. Vielmehr versuchen sie ein bestimmtes Erklärungsmuster derartiger Lebensformen zu erstellen, welches sich als das Produkt von spezifischen kollektiven Sinnsystemen darstellen lässt, in denen die Wirklichkeit kognitiv symbolisch organisiert wird (vgl. Reckwitz 2000: 78 ff.). Wenn eine Annäherung mit Hilfe der modernen Kulturwissenschaften stattfinden soll, dann also unter dem Aspekt, dass moderne Kulturtheorien davon ausgehen, dass die Welt für den Menschen nur als bedeutungsvolle, symbolische existiert (vgl. Reckwitz 2000: 87, Cassirer 1944/1996), dass die Sozialwelt und ihre Handlungsformen durch kollektive Sinnsysteme konstituiert werden (vgl. Reckwitz 2000: 32).

Kultur ist aus dieser Perspektive zu verstehen als „selbstgesponnenes Bedeutungsgebe“ (Geertz 1983/1995: 9), welches den Akteuren die Konstitution der sozialen

---

<sup>1</sup> Die „modernen Kulturwissenschaften“ um Taylor, Giddens, Bourdieu, Goffman, Geertz etc. haben Reckwitz zufolge ihre Wurzeln in der Phänomenologie, dem französischen Strukturalismus, dem Pragmatismus und der Theorie Wittgensteins (Reckwitz 2000: 87ff.) Sie zeichnen sich insbesondere dadurch aus, dass sie sich gegen positivistische Korrespondenz- und Abbildtheorien wenden. Wissenschaftliche Theorien erscheinen als symbolische, in sozialen Prozessen produzierte Ordnungen (Beschoner et al. 2004a: 45).

<sup>2</sup> Vergleiche auch die Arbeiten der Forschungsgruppe Unternehmen und gesellschaftliche Organisation (FUGO) an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg (Fugo 2004).

Welt und damit auch gleichzeitig deren Handlungen anleitet. Kultur sind dann jene Sinnsysteme, über die die Akteure im Sinne von geteilten Wissensordnungen verfügen, die ihre spezifische Form des Handelns ermöglichen und einschränken (vgl. Reckwitz 2000: 84).

Welche Bedeutungen einzelne Menschen der Umwelt und den Dingen in ihr zuschreiben und wie sie ihnen gegenüber handeln, ergibt sich den Kulturwissenschaften gemäß aus den kollektiven Deutungsmustern oder Wissensordnungen<sup>3</sup>, die sich letztlich aus dem kulturellen Umfeld speisen, in dem die Menschen leben. Sie geben an, welche Bedeutungen verschiedenen Dingen zugeschrieben werden und legen Handlungsweisen ihnen gegenüber nahe. Durch die Sozialisation innerhalb des sozialen Umfeldes werden die Menschen sozusagen „enkulturalisiert“. Die Sozialisation hat dabei immer eine kognitive und eine auf Vorlieben, also Bewertungen, bezogene Seite (vgl. Esser 2001: 371). Die Menschen erlernen nicht nur, was die Dinge bedeuten, sondern auch, ob die Dinge anzustreben oder zu meiden sind.

Ein für diese Dissertation wichtiger Aspekt ist, dass zu dieser Enkulturalisierung Interaktion notwendig ist und dass diese auf interpretativem Wege verläuft. Sozialisation ist kein mechanischer Automatismus, sondern erfolgt unter aktiver Beteiligung des Sozialisanden in einem Prozess der reflexiven Auseinandersetzung mit der sozialen Umgebung. Das Erlernen kultureller Inhalte ist eine im Prinzip aktive Angelegenheit, bei der die Individuen keineswegs bloß passiv geprägt werden, sondern mit ihrer Umgebung in interaktivem Austausch stehen und wobei auch die sozialisierende Umgebung wiederum „sozialisiert“ wird (vgl. Esser 2001: 384).

Unternehmen haben durch ihre Interaktionen Einfluss auf das fluide Bedeutungsgebe der Kultur. Unternehmerische Kommunikation, Werbung oder Produkte stellen Bedeutungsangebote dar. Sie gehen als Einflüsse in die Kultur ein, die in Konsumhandlungen, Konsummustern ihren Ausdruck finden. Auch auf kulturelle Entwicklungsstränge im Allgemeinen haben Unternehmen durch Bedeutungsangebote Einfluss und vermögen diese zu initiieren, zu befördern oder zu behindern (vgl. Pfriem 2004: 394). Diese Sichtweise nimmt technologischen Trends oder sozioökonomischen Phänomenen den Ruch der „Schicksalhaftigkeit“, denn dahinter stehen kulturelle Auseinandersetzungen, welche mit unterschiedlichen Wahrnehmungen und Wirklichkeitskonstruktionen (vgl. Pfriem 2004: 249) beginnen. Trends sind dann vielmehr Ergebnisse des Wettbewerbs soziokultureller Deutungsmuster in welche Unternehmen involviert sind. Unternehmen samt ihrer Produkte, Kommunikationen, sprich ihrer strategischen Programme, sind eingewoben in die gesellschaftliche Interaktion. Strategische Programme sind (bewusst oder unbewusst) gesellschaftliche Kommunikationsangebote, wie die Dinge gesehen werden und wie Gesellschaft weiter entwickelt werden sollte (vgl. Pfriem 2004: 398ff.).

Die Einführung einer kulturwissenschaftlichen Perspektive soll die kulturelle Einbettung von Unternehmen allgemein erörtern. Die Rolle von Unternehmen wird kulturwissenschaftlich analysiert, damit Ansatzpunkte für die Reflexion des gesellschaftlichen Standortes von Unternehmen geschaffen werden. Der besondere Fokus liegt

---

<sup>3</sup> Die verschiedenen Kulturwissenschaftler bedienen sich hier einer unterschiedlichen Terminologie. Zu den verschiedenen Begrifflichkeiten siehe Reckwitz 2000: 150.

dabei in dieser Arbeit auf den Unternehmen-Konsumenten-Interaktionen. Zentral ist das Nachzeichnen von kulturellen Vermittlungsprozessen und -mechanismen, die genutzt werden können, um Instrumente zu entwickeln, den nachhaltigen Konsum von Unternehmensseite aus zu fördern.

Zu diesem Zweck wird ein Bedürfnisfeld-Konzept als Handlungsebene des strategischen Marketing konzipiert, mit dem sich die Problematiken nachhaltigen Konsums strategisch bearbeiten lassen. Hier wiederum folgt die Beschäftigung mit den Bedürfnisfeld-Konzepten der St. Galler Schule (Schneidewind 1997; Mogalle 2000) – Fokus Nachhaltigkeitsforschung allgemein – und Beschorner et al. (2004b, 2005) – Fokus Organisationen – hin zu einem Konzept, dass den Fokus auf der Analyse von „Konsumentenkulturen“ haben wird. Es soll analysiert werden, welche Bedürfnisse bei den Konsumenten bestehen und in welche Bedeutungszusammenhänge diese eingebettet sind. Hiermit im Zusammenhang stehen wiederum scheinbar autonome Ideologien und Trends und deren Bedeutungszusammenhänge. An die Analyse anknüpfend wird erörtert, welche Bedeutungen Produktangebote haben müssen, um im Markt erfolgreich zu sein und Nachhaltigkeit zu forcieren, beziehungsweise welche Möglichkeiten zur Dynamisierung von „Konsumkulturen“ offen stehen, um nachhaltigen Produkten zum Erfolg zu verhelfen.

#### **4. Zentrale Ansatzpunkte kulturwissenschaftlicher Konzepte für die Instrumenteentwicklung**

Insgesamt werden in der Dissertation drei (nicht eindeutig voneinander abgrenzbare) Strategietypen erörtert, wie Unternehmen durch die Interaktionsbeziehungen mit den Konsumenten zum nachhaltigen Konsum beitragen können:

- (1) Nachhaltige Produkte können mit Merkmalen ausgestattet werden, die Deutungen nahe legen, die marktfähig sind.
- (2) Deutungsmuster können verändert werden, so dass der Konsum nachhaltiger Produkte vor dem Hintergrund der veränderten Deutungsmuster zum Normalfall wird.
- (3) Mitgestalten kulturdynamischer Prozesse. Im Sinne einer „konstruktivistischen Trendforschung“ werden Möglichkeiten für die Mitgestaltung dynamisierender Deutungsmuster gesucht.

Ad (1) Produkte stellen Bedeutungsangebote dar. Besonders ökologische Produkte haben jedoch oftmals das Problem, dass diese Bedeutungsangebote am Markt nicht anschlussfähig sind. Dies ist gleichwohl je nach Produktbereich höchst unterschiedlich. Ist das Label „Bio“ bei Lebensmitteln durchaus gesellschaftsfähig, so haben Ökotextilien beispielsweise äußerste Marktschwierigkeiten (vgl. Fischer/Pant 2003). In diesem Produktbereich führt das zur Schau stellen von Symbolen, die das Produkt als Naturprodukt zu erkennen geben, offenbar dazu, dass von der Kleidung auf die Gesinnung des Trägers geschlossen wird: „Wer so was anzieht, der geht auch demonstrieren“ (Fischer/Pant 2003: 84). Öko-Kleidungen wecken Assoziationen mit denen sich ein Großteil der potenziellen Kundschaft selbst nicht identifizieren kann.

Theoretisch deutlich wird dieser Zusammenhang, wenn man Goffmans Rahmentheorie (vgl. Goffman 1974/1977) heranzieht. Goffman zufolge wird der passende Rah-

men oder auch das Deutungsmuster, nach dem ein Akteur eine Situation bzw. die Dinge in einer Situation zu deuten hat, diesem mit Hilfe von „Dekodierungshilfen“ (Reckwitz 2000: 422) angezeigt. Auch wenn der Akteur über Deutungsmuster verfügt, die ihm ein Repertoire an Bedeutungsoptionen vorgeben, so ist für den Akteur das Problem nicht gelöst, welche Sinnzuschreibungen er der Handlungssituation bzw. den Dingen in dieser Situation zuschreiben soll. Zur Lösung dieses Problems, ist es in der sozial-kulturellen Welt kennzeichnend, dass die Akteure einander „Interpretationshilfen“ an die Hand geben, also dass sie sich in Form von Informationszeichen indizieren, welches Rahmenwissen zu aktivieren ist und welche Bedeutungszuschreibung zu nutzen ist. Hiermit verbunden ist das Phänomen, dass in den unterschiedlichen Kulturen „der Glaube tief verwurzelt [ist], dass jedes Objekt Zeichen aussendet, die uns über es informieren“ (Goffman 1979/1981).

Die zeichenhaften Eigenschaften von Öko-Textilien können in diesem Zusammenhang als Dekodierungshilfen angesehen werden. Sie legen dem Beobachter nahe, den Träger dieser Kleidung in einer besonderen Art und Weise, nämlich als „Alternativen“ zu „rahmen“. Jedoch möchte eben nicht jeder potenzieller Käufer von Öko-Textilien als „Alternativer“ gedeutet werden.

Eine Lösung dieses Problems liefert Goffmans Theorie gleichermaßen. Dekodierungshilfen können unbewusst oder bewusst und mit strategischer Absicht abgegeben werden, um den Beobachtern gerade bestimmte soziale Informationen aktiv zu übermitteln und ihnen die Aktivierung eines Rahmenwissens nahe zu legen. Es kann damit auch versucht werden, zumindest wenn die fragliche Eigenschaft nicht direkt wahrnehmbar ist, Dekodierungshilfen so abzugeben, dass Beobachter die Dinge (die Kleidung und den Träger) in einen nicht diskreditierten Deutungsrahmen stellen können. Auf diese Weise ist es beispielsweise der Otto GmbH gelungen, sich mit der Öko-Textillinie „Pure Wear“ erfolgreich auf dem Öko-Textilienmarkt zu positionieren<sup>4</sup>. Die Produkte verfügen über eine moderne aber nicht auffällige Symbolik. Die ganze Produktpräsentation ist darauf abgestimmt, eben keine gedanklichen Verbindungen zu den klassischen Öko-Textilien herzustellen. Dem Beobachter, dem Träger als auch dem potenziellen Käufer wird durch diese Symbolik letztlich nahe gelegt, dieses Produkt als „normales“, modisches aber hochwertiges Produkt zu deuten. Möglich ist es in diesem Zusammenhang auch, die Produkte mit Deutungshilfen zu versehen, die Assoziationen zu Bereichen wecken, in denen Unternehmen mit nachhaltigen Produktangeboten versuchen können, sich neu zu positionieren, in etwa im Bereich „Wellness“ oder ähnlichem. Damit wäre dies eine Möglichkeit, Motivallianzen herzustellen.

Ad (2) Deutungsmuster, die den Handelnden (also eben auch dem Konsumenten) angeben, wie er Dinge zu deuten hat, können auch einem Wandel unterworfen sein. Letztlich ist dies aber nur möglich, wenn kulturelle Unterbestimmtheiten geschaffen werden oder – sofern sie schon bestehen – ausgenutzt werden (vgl. Reckwitz 2000: 617ff.). Eine kulturelle Unterbestimmtheit tritt ein, wenn bestehende kulturelle Deu-

---

<sup>4</sup> Die Marke „Pure Wear“ ist ein Ergebnis des Projekts EcoMTex, dessen Motivation dahinging, Strategien und Instrumente zur Durchsetzung von Öko-Textilien in Massenmärkten zu entwickeln. Hierzu vgl. Schneidewind et al. 2003: 10.

tungsmuster in Frage gestellt werden und nicht mehr, wie gewohnt, routinisiert angewandt werden.

Diese Situationen herzustellen ist jedoch nicht einfach. Kulturelle „Brüche“, also Situationen, in denen Deutungsmuster auf kollektiver Ebene radikal in Frage gestellt werden, entstehen in erster Linie durch Kriege, Katastrophen, Skandale etc. (vgl. Esser 2000: 171 ff.). Ansonsten ist kultureller Wandel eher über den Weg der normalen Interaktion charakterisiert.

In Studien wurde herausgefunden, dass Deutungsmuster sich vor allem dann ändern lassen, wenn lebensweltliche, Vertrauen erweckende Situationen geschaffen werden (vgl. Esser 2000: 420). Im Rahmen des Projektes „Gesellschaftliches Lernen und Nachhaltigkeit“ (GELENA), in dem Wissenschaftler der Universität Oldenburg und des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung, Berlin (IÖW) zusammen arbeiten, wurde hieran anknüpfend eine besondere Form der Aktionsforschung betrieben. Zusammen mit einem Berliner Fahrrad-Hersteller und 20 Konsumenten wurde zum einen die Entwicklung eines nachhaltigen Produkts, eines Fahrrads mit elektrischer Unterstützung, vorangetrieben<sup>5</sup>. Zum anderen, was vielleicht entscheidender war, fand bei den beteiligten Konsumenten ein Umdeutungsprozess statt. Zu Beginn des Entwicklungsprozesses sahen sie in dem Produkt ein Fahrrad mit Hilfsmotor, welches vielleicht für die fußkranke Großmutter noch interessant erschien. Am Ende des Prozesses und mit dem gemeinsam entwickelten fertigen Produkt vor Augen, deuteten sie das Produkt als nachhaltige, sehr trendige Alternative zu anderen Fortbewegungsmitteln.

Das gezielte Durchführen solcher Maßnahmen kann durch die fortlaufende Interaktion der Beteiligten, mediale Unterstützung etc. einen weiteren Prozess auslösen, der zu kulturellem Wandel, also dem Wandel von Deutungsmustern, unter denen nachhaltige Produkte neu beurteilt werden, führen.

Eine andere Möglichkeit ist es, Brüche von Routinen zu nutzen, die in Wandelsituationen bestehen. Dies ist beispielsweise beim Wandel von Lebenssituationen der Fall (vgl. Canzler/Franke 2000: 8). Alte Routinen werden in Frage gestellt und müssen gegebenenfalls neuen Routinen weichen. Hier besteht die Möglichkeit, gezielt in solchen Situationen Produktalternativen zu bewerben und bereit zu stellen, die in Bezug auf die Lebenssituation (Umzug vom Land in die Stadt) mehr Sinn machen als die bisherigen Produkte (Nutzung von Carsharing und ÖPNV statt des eigenen Pkw).

Ad (3): Im kulturwissenschaftlichen Sinne von einer Trendforschung zu sprechen, bedeutet nicht, von autonomen Trends auszugehen. Vielmehr sind Trends sozial konstruiert, jedoch nicht beliebig, sondern pfadabhängig, da sowohl unsere Wahrnehmung, wie auch die Schaffung von neuen Bedeutungen von unserer kulturellen Prägung, der Sprache und den Begriffen, die wir nutzen, abhängen. Auf diese Weise sind Trends als Weiterführungen oder Neuausdeutungen von Bedeutungen zu konzipieren.

Unternehmerische Bedeutungsangebote können bestehende Bedeutungen aufgreifen oder auch weiterführen. Dabei ist aber zu beachten, dass es nur über die Resonanz, das heißt das Aufgreifen der Bedeutungsangebote durch die Zielgruppen, möglich ist,

---

<sup>5</sup> Vgl. zum beschriebenen Verfahren Hoffmann/Konrad 2006 und Arnold et al. 2006.

Deutungen weiter zu führen und auf diese Weise Deutungsmuster mit zu gestalten. Konsumenten stellen Co-Produzenten von Bedeutungsinhalten dar. Im Sinne eines Trendmanagement wäre statt des viel zitierten „Trend-Setting“ das „Trend-Shaping“ d. h. ein interaktives Mitgestalten und Mitformen der Deutungsmuster der angemessene Begriff (vgl. Liebl 2000: 121).

Eine Möglichkeit, Trends in Richtung Nachhaltigkeit zu gestalten, ist es, Querverbindungen zwischen den Konstituenten von einmal erkannten Deutungsmustern und Trends, z. B. durch Analogien oder anderen Kreativitätstechniken, zu identifizieren, die in Richtung Nachhaltigkeit fruchtbar sind und dann aufgegriffen und kreativ weitergeführt werden können (vgl. Liebl 2001: 72). Dem 3-Liter-Auto folgte beispielsweise bald die Diskussion um das 3-Liter Flugzeug (vgl. BDLI 2006) oder das 3-Liter Haus (vgl. Fraunhofer 2006). Auf diese Weise Metaphern zu setzen und zu etablieren stellt eine Möglichkeit dar, Trends aktiv mit zu gestalten.

## 5. Zum Schluss

Die Dissertation beschäftigt sich mit Möglichkeiten der Weiterentwicklung des Marketing zu einem nachhaltigen markt- und gesellschaftsorientierten Unternehmensführungskonzept. Ein besonderer Fokus liegt auf der Erörterung einer kulturwissenschaftlichen Perspektive. Die Reflexion des gesellschaftlichen Standortes von Unternehmen und insbesondere der Unternehmens-Konsumenten-Interaktionen, die mit Hilfe von kulturwissenschaftlichen Theorieangeboten geleistet wird, soll es Unternehmen ermöglichen, dass sie ihre eigene Verantwortung und Verantwortlichkeit für den nachhaltigen Konsum, also für ihr in normativer Hinsicht primäres Aufgabenfeld, wahrnehmen können. Abschließend wurde etwas ausführlicher dargestellt, mit Hilfe welcher Strategietypen Unternehmen dieser Verantwortung nachgehen können.

Es erscheint nochmals wichtig, anzumerken, dass Unternehmen generell kulturelle Akteure sind, die mit ihren unternehmerischen Entscheidungen ihr kulturelles Umfeld beeinflussen, ob es ihnen bewusst ist oder nicht. Im Sinne der Nachhaltigkeit wäre es ihnen natürlich anzuraten, dass sie dies bewusst und reflektiert tun und vor allem unter gesellschaftlich normativer Maßgabe.

## Literaturverzeichnis

- Arnold, M./ Siebenbüner, B./ Hoser, L.* (2006): Partizipative Produktentwicklung im Klimaschutz. Wie Unternehmen und Konsumenten voneinander lernen können, in: *Ökologisches Wirtschaften*, 4/2006, Berlin, 15-17.
- Beschorner, T./ Behrens, T./ Hoffmann, E./ Lindenthal, A./ Hage, M./ Thierfelder, B./ Siebenbüner, B.* (2005): Institutionalisierung von Nachhaltigkeit. Eine vergleichende Untersuchung der organisationalen Bedürfnisfelder Bauen & Wohnen, Mobilität und Information & Kommunikation, Marburg: Metropolis.
- Beschorner, T./ Fischer, D./ Pfriem, R./ Ulrich, G.* (2004a): Perspektiven einer kulturwissenschaftlichen Theorie der Unternehmung – Zur Heranführung, in: *Perspektiven einer kulturwissenschaftlichen Theorie der Unternehmung*, FUGO – Forschungsgruppe Unternehmen und gesellschaftliche Organisation, Marburg: Universität Oldenburg 11-66.
- Beschorner, T./ Lindenthal, A./ Behrens, T.* (2004b): Unternehmenskultur II. Zur kulturellen Einbettung von Unternehmen, in: *Perspektiven einer kulturwissenschaftlichen Theorie der Unternehmung*, FUGO – Forschungsgruppe Unternehmen und gesellschaftliche Organisation, Marburg: Universität Oldenburg, 273-308.
- BDLI Bundesverband der deutschen Raum- und Luftfahrtindustrie* (2006): Zugriff am 24.02.2006 unter: <http://www.bdli.de/index.php/content/view/5/105/80/lang,de/>.
- Deutscher Bundestag* (1998): Konzept Nachhaltigkeit; Vom Leitbild zur Umsetzung. Abschlußbericht der Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ des 13. Deutschen Bundestages, Bonn.
- Canzler, W./ Franke, S.* (2000): Autofahren zwischen Alltagsnutzung und Routinebruch: Bericht 1 der choice-Forschung, Schriftenreihe der Abteilung "Organisation und Technikgenese des Forschungsschwerpunktes Technik, Arbeit, Umwelt am WZB; 00-102, Berlin.
- Cassirer, E.* (1944/1996): Versuch über den Menschen. Einführung in die Philosophie der Kultur, Hamburg: Meiner.
- Esser, H.* (2001): Soziologie, Spezielle Grundlagen, Band 6: Sinn und Kultur, Frankfurt a. M./New York: Campus.
- Fischer, D./ Pant, R.* (2003): Mit der Mode gehen, um der Mode zu entgehen. Ein neues Marketing-Konzept für ökologisch optimierte Bekleidung, in: *Symbole und Substanzen*, Schneidewind, U./ Goldbach, M./ Fischer, D./ Seuring, S. (Hrsg.), Marburg: Metropolis, 69-98.
- Fraunhofer Institut für Bauphysik* (2006): Demonstrationsvorhaben 3-Liter-Häuser in Celle, Zugriff am 24.02.2006 unter: <http://www.3-liter-haus.com/>.
- FUGO – Forschungsgruppe Unternehmen und gesellschaftliche Organisation* (2004): *Perspektiven einer kulturwissenschaftlichen Theorie der Unternehmung*, Marburg: Universität Oldenburg.
- Geertz, C.* (1983/1995): Dichte Beschreibung: Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Goffman* (1974/1977): *Rahmen-Analyse. Ein Versuch über die Organisation der Alltagserfahrungen*, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Goffman* (1979/1981): *Geschlecht und Werbung*, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Hoffmann, E./ Konrad, W.* (2006): Konsumentenlernen und Partizipative Produktentwicklung. Klimaschutz durch neue Konsumgewohnheiten, in: *Ökologisches Wirtschaften*, Berlin, 4/2006, 18-20.

- Liebl, F.* (2000): Der Schock des Neuen. Entstehung und Management von Issues und Trends, München: Gerling-Akad.-Verl.
- Meffert, H.* (1998): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 8. vollst. neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- Mogalle, M.* (2000): Der Bedürfnisfeld-Ansatz; Ein handlungsorientierter Forschungsansatz für die transdisziplinäre Nachhaltigkeitsforschung, Gaia, Vol. 9, No. 3, 204-210.
- Pfriem, R.* (2004): Unternehmensstrategien sind kulturelle Angebote an die Gesellschaft, in: FUGO (Hrsg.): Perspektiven einer kulturwissenschaftlichen Theorie der Unternehmung, Marburg: Metropolis, 375-404.
- Reckwitz, A.* (2000): Die Transformation der Kulturtheorien; Zur Entwicklung eines Theorieprogramms, Weilerswist: Vellbrück Wissenschaft.
- Schneidewind, U.* (1997): Wandel und Dynamik in Bedürfnisfeldern – Wesen und Gestaltungsperspektiven. Eine strukturalistische Rekonstruktion am Beispiel des Bedürfnisfeldes Ernährung, IP Gesellschaft I – Diskussionsbeitrag Nr. 2, St. Gallen.
- Schneidewind, U./ Goldbach, M./ Fischer, D./ Seuring, S.* (Hrsg.) (2003): Symbole und Substanzen. Perspektiven eines interpretativen Stoffstrommanagements, Marburg: Metropolis.
- Stauss, B.* (1991): Gesellschaftsorientiertes Marketing. Zur Diskussion um die Erweiterung der Marketing-Konzeption, in: Corsten, H./ Schuster, L.: Die soziale Dimension der Unternehmung, Berlin: Schmidt, 119-141.
- Wiedmann, K. P.* (1993): Rekonstruktion des Marketingansatzes und Grundlagen einer erweiterten Marketingkonzeption, Stuttgart: M & P Verlag.