

# Symbole und Substanzen: Perspektiven für ökologische Massenmärkte

Von Uwe Schneidewind, Maria Goldbach, Dirk Fischer und Stefan Seuring

Bedenkliche Stoffe gelangen heute weltweit über wirtschaftliche Prozesse in die Ökosysteme, bedrohen die menschliche Gesundheit und ökologische Funktionen unmittelbar oder mittelbar. Beherrschen lassen sich diese Gefahren durch ein intelligentes Stoffstrommanagement, in dem Staat, Unternehmen und Anspruchsgruppen zusammenarbeiten. Darin spielen „weiche Mechanismen“ der Steuerung über Symbolsysteme eine immer wichtigere Rolle. Diesem Thema widmet sich der vorliegende Beitrag am Beispiel der Textilbranche - als einer besonders symbol- und substanzträchtigen Branche.

The management of substance flows is an important ecological challenge. „Substance Chain Management“ is an approach to dealing with this challenge and to incorporating all the important players influencing substance flows (producers, customers, regulators, stakeholders) in the management of substance chains. The importance of „soft“ steering systems is often neglected in this context. The article focuses on the influence of symbol systems on substance flows and uses the textile industry as an example to illustrate these findings.

Wer Stoffströme ökologisch optimieren möchte, muss Produkte entlang ihrer gesamten Wertschöpfungskette betrachten. In der Textilbranche ist dies der Weg vom Baumwollanbau über die Spinnerei, die Gewebeherstellung, die Textilveredelung, die Kleidungskonfektion, den Vertrieb bis zum Handel oder gar der Nutzung und Entsorgung. Verbesserungen sind nur möglich, wenn alle Partner eng zusammenarbeiten. Seit den 90er Jahren wird versucht, dieser Herausforderung mit einem „Stoffstrommanagement“ zu begegnen. Dieses rückt die Akteure in der Wertschöpfungskette und ihre Motivationen in den Mittelpunkt. Vor diesem Hintergrund wurden Steuerungsmechanismen auf staatlicher und betrieblicher Ebene, wie z.B. Umweltsteuern, Zertifikate, Label, freiwillige Vereinbarungen und Umweltmanagementsysteme, entwickelt, um Unternehmen zum ökologischen Handeln zu motivieren.

Trotz dieser Anreize kommt die ökologische Optimierung von Stoffströmen nur schleppend voran. Weit mehr Einfluss als „harte“ Steuerungsmechanismen wie ökonomische Anreize oder Verbote haben die über Jahre und Jahrzehnte gefestigten Wahrnehmungen und Routinen der Textilbranchen-Akteure:

▷ Die Vorstellungen der Kunden, was modisch, hochwertig oder innovativ ist.

▷ Die Vorstellungen der Designer, wie man zu erfolgreichen Kollektionen kommt.

▷ Die Vorstellungen der Unternehmen, wie Kosten geeignet auf Produkte

aufgeschlüsselt werden sollten, um den langfristigen Erfolg des Unternehmens sicherzustellen.

▷ Die Vorstellungen der Chemiker und

Von der  
Öko-Fashion  
zur Haute Couture.



	Klassischer Stoffstrommanager	Interpretativer Stoffstrommanager
<b>Ansatzpunkt für das Stoffstrommanagement</b>	Substanzen (physische Stoffströme selbst)	Symbolsysteme, in die Stoffströme eingebettet sind
<b>Schlüsselqualifikation</b>	Naturwissenschaftlicher und technischer Sachverstand	Hohe kommunikative Kompetenz-Fähigkeit des „Interpretierens“ von Organisationszusammenhängen
<b>Sprachliche Fähigkeiten</b>	Monolingual	Multisymbollingual (Fähigkeit der Vermittlung zwischen unterschiedlichen Symbolsystemen)
<b>Aufgabengebiet</b>	Spezialist	Generalist
<b>Metapher</b>	Türmebauer	Brückenbauer

Charakteristika klassischer und interpretativer Stoffstrommanager.

Toxikologen, wie ökologische Risiken einzustufen sind.

## Die Textilbranche als „Symbol“-Schlüsselbranche

Für die Begründung eines symbolischen Stoffstrommanagements ist die Textilbranche ein idealer Anwendungskandidat:

▷ Sie ist eingebettet in eine hoch „symbolische“ Marktumgebung. Die Branche wird stärker als alle anderen Branchen von „Mode“ beeinflusst, eines der schillerndsten Symbolsysteme unserer Gesellschaft.

▷ Die textile Kette ist in besonderem Maße durch Instabilität gekennzeichnet. Teilweise werden die Wertschöpfungspartner von Saison zu Saison ausgewechselt.

▷ Die textile Kette ist eine in hohem Maße internationale Wertschöpfungskette. Sie ist in sehr unterschiedliche nationale kulturelle Kontexte eingebettet und dadurch eine besondere Herausforderung für ein symbolisches Management.

Die symbolische Bedeutung von Kleidung begleitet die gesamte Kulturgeschichte des Menschen. Die Akteure bewegen sich mit absoluter Selbstverständlichkeit in den Symbolwelten, die das Geschäft mit Bekleidung umgibt. Auch für die Dualität von Beeinflussbarkeit und Beeinflussung von und durch Mode gibt es ein sehr gutes Verständnis in der Branche. Mode kann nicht durch einzelne Unternehmen alleine und völlig losgelöst vom kulturellen und Branchenumfeld „gemacht“ werden, genauso wenig ist sie „einfach da“. Sie ergibt sich vielmehr aus einem Wechselspiel aus dem Handeln

von Designern und Textilunternehmen, die kulturelle Trends zu interpretieren verstehen und in konkrete Produkte umsetzen. Diese Produkte wirken wiederum auf ihr kulturelles Umfeld zurück. Die Sonderstellung der Textilbranche erklärt, warum „Designer“ in der Fachwelt als Vorbild für die neue Generation eines interpretativen Managers dienen.

## Elemente und Regeln des symbolischen Managements

Was sind Symbole und Symbolsysteme und wie wirken sie? Symbolsysteme sind Wahrnehmungsmuster, mit deren Hilfe Menschen und Organisationen die Realität wahrnehmen und strukturieren und insbesondere Komplexität reduzieren, um handlungsfähig zu bleiben.

Symbolsysteme erfüllen eine wichtige Funk-

tion für das Management in unsicheren Umgebungen wie der textilen Kette. Sie schaffen Stabilität in der Abstimmung zwischen den Akteuren. Dies erfolgt z.B. durch etablierte Mechanismen zur Identifikation von Modetrends, durch definierte Qualitätsstandards oder durch Kostenregeln, die die Entscheidungsfindung in Wertschöpfungsketten unterstützen.

Ein guter Stoffstrommanager muss in der Lage sein, relevante Symbolsysteme zu „interpretieren“, Blockaden für ökologische Innovationen zu identifizieren sowie als Katalysator für die Weiterentwicklung von Wahrnehmungsmustern zu wirken.

Um diese Aufgaben erfüllen zu können, müssen sich Stoffstrommanager in viele Systeme eindenken und deren Sprache sprechen können: Der Naturwissenschaftler und Techniker, der sich in biologischen und chemischen Ursache-Wirkungsbeziehungen



Symbolik: Model mit Öko-Textilien vor Strommasten.

detailliert auskennt, muss ebenso zum „Interpret“ und „Kommunikator“ beispielsweise in den Bereichen Mode oder Kostenrechnung werden. Nicht fokussierte Spezialisten sind gefragt, sondern zunehmend Generalisten, die statt hochspezialisierter Türme verbindende Brücken bauen.

Das Anforderungsprofil des interpretativen Stoffstrommanagers kann vor diesem Hintergrund mit dem Leader einer Jazzcombo verglichen werden. Dieser muss die verschiedenen Musiker, Instrumente, Soli, Themen, Tempi und das Publikum steuern. Das Ziel ist - anders als in der klassischen Musik - nicht fix, sondern liegt in der Improvisation.

## Symbolisches Stoffstrommanagement konkret

Das Institut für Betriebswirtschaftslehre der Universität Oldenburg hat kürzlich ein umfangreiches Forschungsprojekt zur ökologischen Gestaltung von Stoffströmen im textilen Massenmarkt (EcoMTex) abgeschlossen. Daran waren zahlreiche wissenschaftliche Partner sowie das Versandhandelsunternehmen Otto und der Kleidungshersteller Steilmann beteiligt. In dem Projekt wurden Symbolsysteme, wie „Mode“, „Kostenmanagementsysteme“ und „ökologische Bewertungssysteme“ und ihre Wirkungen auf Stoffströme näher untersucht. Am Beispiel des Symbolsystems „Mode“ sollen die Ansatzpunkte eines symbolischen Stoffstrommanagements verdeutlicht werden.

## Mode, Öko-Lifestyle und Stoffströme

Mode kann als das dominante Symbolsystem der Textilbranche aufgefasst werden. Neben den generellen, schnell wechselnden Modetrends existieren in der Gesellschaft ganz bestimmte Wahrnehmungsmuster von ökologischer Bekleidung, die überraschenderweise seit über 15 Jahren sehr konstant geblieben sind. Der Konsument verbindet mit „öko“ oftmals Naturfasern, wie Leinen, Hanf, Baumwolle, die in blassen Farben gefärbt und darüber hinaus schlapperig sind und die Form nicht halten - der klassische „Ökoloook“ des „Müslifreaks“.

Im EcoMTex-Projekt wurde auf Basis interner Kundenstudien der Projektpartner Otto und Steilmann festgestellt, dass selbst umweltbewusste Kunden nicht unbedingt Ökotextilien kaufen. Dieses wird im Wesentlichen mit den mangelnden modischen und funktionalen Produkteigenschaften begründet. Die Kunden empfinden die Textilien oftmals als kratzig, labberig, blassfarbig und langweilig.

Das Bild von Wollsocken und Strickpulli der „Müslifresser“ lebt weiter.

Ökologisch optimierte Produkte müssen jedoch nicht „öko“ aussehen, um ökologisch zu sein, sondern können hochmodisch und technisch innovativ sein. Im Rahmen des EcoMTex-Projekts wurde gleichermaßen hochmodische, funktionale und ökologisch-optimierte Kleidung entwickelt. Vermeintlich stünde damit einer Ökologisierung der Textilbranche nichts mehr im Wege. Ein entscheidendes Hemmnis sind aber die bestehenden Wahrnehmungsmuster von Öko-Textilien, wie sich im EcoMTex-Projekt zeigte. Der Vorschlag, ein bauchfreies Top in grellen Farben in Ökoqualität herzustellen, löst sowohl bei den Kunden als auch in den Marketingabteilungen Verwirrung oder Ablehnung aus: „Das ist doch dann nicht mehr ‚öko‘“ oder „Und das soll ‚öko‘ sein?“ waren die häufigsten Fragen. Dieses Problem gleicht einem symbolischen Teufelskreis: Einerseits wirkt das bestehende Öko-Look-Image so abschreckend auf viele Kunden, dass sie sich bewusst davon abgrenzen wollen. Auf der anderen Seite sind die damit verbundenen gesellschaftlichen Wahrnehmungsmuster so festgefahren, dass sich neue modisch-funktionale Ökoprodukte kaum am Markt durchzusetzen vermögen, weil sie nicht „öko“ genug sind.

Ein Weg, den das EcoMTex-Projekt aufzeigte, ist der vollständige Ausbruch aus diesen Wahrnehmungszirkeln. Er steht faktisch nur Unternehmen offen, die nicht schon per se als Gesamtunternehmen als ökologische Nischenanbieter wahrgenommen werden. Für sie ist es möglich, zugleich modische als auch ökologisch optimierte Kleidung in Märkten einzuführen und bei der Kommunikationspolitik peinlich darauf zu achten, keine klassischen Denkschemata auszulösen. Im Falle der am EcoMTex-Projekt beteiligten Unternehmen Otto und Steilmann geschah dies durch eine Kommunikation, die auf „Lifestyle“ und „Innovation“ setzte und die ökologisch optimierten Produkte nicht mehr einzeln auswies, sondern vollkommen in das Gesamtsortiment der Unternehmen integrierte.

Das Beispiel verdeutlicht, wie gerade die Ökologisierung von Stoffströmen in Massenmärkten ein Verständnis für z.T. fest verankerte gesellschaftliche Symbolwelten benötigt.

## Ausblick

Mit diesem Beitrag kann natürlich nur mein Schlaglicht auf neue Perspektiven zur Steuerung von Stoffströmen geworfen werden. Ein Management- und Forschungsprogramm der Universität Oldenburg wird

sich in den kommenden Jahren eingehend mit dieser Thematik beschäftigen, um

- ▷ theoretisch noch besser zu verstehen, wie die Steuerung über Symbolsysteme funktioniert,
- ▷ in zahlreichen konkreten empirischen Beispielen die Wirkmechanismen symbolischer Steuerung zu untersuchen,
- ▷ verbesserte Handlungsempfehlungen für interpretative Stoffstrommanager abzuleiten.

## Die Autoren



Prof. Dr. Uwe Schneidewind, Dekan der Fakultät II und seit 1998 Professor für Produktionswirtschaft und Umwelt an der Universität Oldenburg, studierte Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten Köln und HEC Paris. Er promovierte und habilitierte sich zu Fragen des strategischen Umweltmanagements an der Universität St. Gallen. Seine Forschungsschwerpunkte sind die Nachhaltige Stoffpolitik und die Informationsgesellschaft.



Dr. Maria Goldbach, Diplom-Ökonomin, arbeitet seit 2000 als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fachgebiet Produktion und Umwelt der Universität Oldenburg und als Koordinatorin des EcoMTex-Projektes. Ihre inhaltlichen Arbeitsschwerpunkte sind Umweltmanagement, Wertschöpfungsnetze, Akteursbeziehungen, Koordinationsmechanismen und Organisation.



Dirk Fischer, Diplom-Ökonom, ist seit 1996 als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Allgemeine Unternehmensführung und Betriebliche Umweltpolitik der Universität Oldenburg tätig. Er leitete das Teilprojekt „Funktionsorientierung“ des EcoMTex-Projekts. Sein wissenschaftliches Interesse gilt vor allem dem Marketing, der Kommunikation und dem Strategischen Management im Kontext Nachhaltiger Entwicklung.



Dr. Stefan Seuring, Dipl.-Bw., M.Sc.Chem., M.Sc.Env.M., ist seit 1998 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl Produktion und Umwelt der Universität Oldenburg. Seine Forschungsschwerpunkte sind Supply Chain Management, Stoffstrommanagement sowie Umwelt- und Kostenmanagement.