



Nachhaltige Markenführung

Neugestaltung der Wertschöpfungskette

Joachim Zentes
Victoria Lonnes
Darlene Whitaker

Nachhaltige Markenführung

Neugestaltung der Wertschöpfungskette

Joachim Zentes
Victoria Lonnes
Darlene Whitaker

Nachhaltige Markenführung

Neugestaltung der Wertschöpfungskette

Herausgegeben vom Institut für Handel & Internationales Marketing (H.I.MA.) der Universität des Saarlandes

Herausgeber:
Univ.-Professor Dr. Dr. h.c. Joachim Zentes

Autoren:
Univ.-Professor Dr. Dr. h.c. Joachim Zentes
Dipl.-Kff. Victoria Lonnes
M.Sc. Darlene Whitaker

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung des Herausgebers nicht gestattet.

Druck:
Top-Kopie GmbH, Frankfurt am Main

Printed in Germany

© März 2014

Danksagungen

Wir danken insbesondere den Interviewpartnern, die im Rahmen der explorativen Vorstudie für Gespräche zur Verfügung standen, für die offene und anregende Diskussion:

Andreas Land, Geschäftsführender Gesellschafter, Griesson - de Beukelaer GmbH & Co. KG, Polch

Achim Lohrie, Direktor Unternehmensverantwortung (CR), Tchibo GmbH, Hamburg

Prof. Dr. Claus Hipp, Geschäftsführer, HiPP GmbH & Co. Vertrieb KG, Pfaffenhofen

Hinnerk Ehlers, Executive Board Member Marketing & Sales, FRoSTA Aktiengesellschaft, Hamburg

Conradin Bolliger Maiolino, Leiter Nachhaltigkeits-Eigenmarken, Coop, Basel

Christoph Werner, Geschäftsführung Marketing & Beschaffung, dm-drogerie markt GmbH + Co. KG, Karlsruhe

Lorenz Wyss, Vorsitzender der Gruppenleitung, Bell AG, Basel

Mark Vogelgsang, Leiter Marketing Marke und Kommunikation, Hilcona AG, Schaan

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	VII
Tabellenverzeichnis.....	IX
1. Konzeption und Zielsetzung der Studie	1
1.1 Zielsetzung	1
1.2 Methodik	2
2. Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Markenführung.....	3
2.1 Vielfalt des Nachhaltigkeitsbegriffs	3
2.2 Verständnis der Marke und ihrer Führung	5
2.3 Synthese zur nachhaltigen Markenführung	7
3. Entwicklungstreiber der nachhaltigen Markenführung.....	9
3.1 Überblick.....	9
3.2 Herausforderungen der Globalisierung.....	9
3.3 Ökologische Entwicklungen.....	10
3.4 Politisch-rechtliche Entwicklungen.....	11
3.5 Sozio-kulturelle Faktoren	11
3.6 Steigende Transparenz durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien	12
3.7 Wertewandel der Konsumenten	13
3.8 Wettbewerber als Treiber der Nachhaltigkeit.....	15
3.9 Bedeutungsanstieg unabhängiger Organisationen.....	16
4. Eine Analyse nachhaltiger Markenführung in Unternehmen.....	18
4.1 Charakteristika der Stichprobe	18
4.2 Bedeutung der Nachhaltigkeit in Unternehmen	19
5. Upstream-Markenführung zur Schaffung einer nachhaltigen Markensubstanz	21
5.1 Ansatzpunkte nachhaltiger Markenführung	21
5.2 Upstream-Strategien einer nachhaltigen Markenführung	22
5.2.1 Kontrolle und formale Vorgaben	22
5.2.2 Ausschaltung und Integration von Vorstufen	23
5.2.3 Integration von Drittparteien	24
5.2.4 Kooperation mit Wertschöpfungspartnern	25
5.2.5 Transparenz in der Wertschöpfungskette	27
5.2.6 Mehrwerte durch die Einbeziehung von Nachhaltigkeit in die Wertschöpfungskette	28
6. Markenkommunikation als Aspekt der Downstream-Markenführung	31

7.	Erfolgsfaktoren nachhaltiger Markenführung	35
7.1	Erhöhung der Glaubwürdigkeit	35
7.2	Steigerung von Reputation und Image	35
7.3	Sicherung von Legitimität	37
7.4	Nachhaltiger Erfolg	38
8.	Ausgewählte Praxis-Beispiele.....	39
8.1	Selektionskriterien	39
8.2	HiPP: „Dafür stehe ich mit meinem Namen“	40
8.3	FRoSTA: „100% echter Genuss und 100% Transparenz“	43
8.4	dm: „Hier bin ich Mensch“	46
9.	Fazit und Handlungsempfehlungen für Unternehmen	49
	Literaturverzeichnis	XI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Methodische Vorgehensweise	2
Abbildung 2: Die Bekanntheit des Nachhaltigkeitsbegriffs	3
Abbildung 3: Das Nachhaltigkeitsverständnis der Bevölkerung	3
Abbildung 4: Ziele der Markenführung	6
Abbildung 5: Grundidee der identitätsorientierten Markenführung	7
Abbildung 6: Konzept der nachhaltigen Markenführung	8
Abbildung 7: Entwicklungstreiber der nachhaltigen Markenführung	9
Abbildung 8: Das Vertrauen der deutschen Bevölkerung in Institutionen	12
Abbildung 9: Gewichtung der Auswahlkriterien von Marken	14
Abbildung 10: Zunehmende Bedeutung von Bioprodukten in der EU	14
Abbildung 11: Kaufentscheidung für „ethisch korrekte Produkte“	15
Abbildung 12: Nachhaltigkeitsberichterstattung deutschsprachiger Unternehmen	15
Abbildung 13: Entwicklung der Anzahl von NGOs mit Konsultativstatus	16
Abbildung 14: Primärer Wirtschaftsbereich der Unternehmen	18
Abbildung 15: Branchenzugehörigkeit der Unternehmen.....	18
Abbildung 16: Berufliche Position der Respondenten	18
Abbildung 17: Aktuelle und zukünftige Bedeutung der Nachhaltigkeit in Unternehmen	19
Abbildung 18: Aktuelle und zukünftige Bedeutung der Nachhaltigkeitsdimensionen.....	20
Abbildung 19: Ansatzpunkte nachhaltiger Themen.....	21
Abbildung 20: Kontrolle und formale Vorgaben als Strategie.....	22
Abbildung 21: Wesentliche Aspekte der Kontrolle und formalen Vorgaben	23
Abbildung 22: Ausschaltung und Integration von Zwischenstufen als Strategie	23
Abbildung 23: Wesentliche Aspekte der Ausschaltung und Integration von Vorstufen	24
Abbildung 24: Integration von Drittparteien als Strategie	24
Abbildung 25: Wesentliche Aspekte der Integration von Drittparteien	25
Abbildung 26: Kooperation mit Wertschöpfungspartnern als Strategie	26
Abbildung 27: Wesentliche Aspekte der Kooperation mit Wertschöpfungspartnern	26
Abbildung 28: Transparenz in der Wertschöpfungskette als Strategie	27
Abbildung 29: Wesentliche Aspekte der Transparenz innerhalb der Wertschöpfungskette...	28
Abbildung 30: Soziale und ökologische Performance der Unternehmen	29
Abbildung 31: Wesentliche Aspekte der sozialen Nachhaltigkeit.....	29
Abbildung 32: Wesentliche Aspekte der ökologischen Nachhaltigkeit	30
Abbildung 33: Bedeutung unterschiedlicher Anspruchsgruppen.....	31
Abbildung 34: Transparenz zu den Anspruchsgruppen als Strategie	33
Abbildung 35: Wesentliche Aspekte der Transparenz zu den Anspruchsgruppen	33
Abbildung 36: Glaubwürdigkeit der Unternehmensmarke	36

Abbildung 37: Reputation der Unternehmensmarke	36
Abbildung 38: Aufbau eines nachhaltigen Markenimages	37
Abbildung 39: Sicherung von Legitimität	37
Abbildung 40: Nachhaltiger Erfolg als Zielsetzung	38
Abbildung 41: Marktanteilsentwicklung der FRoSTA AG	43
Abbildung 42: Aktuelle und zukünftige Bedeutung einer nachhaltigen Unternehmensmarke...	51
Abbildung 43: Nachhaltigkeit als Differenzierung bzw. Grundanforderung	51

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Bevölkerungsentwicklung	11
Tabelle 2: Sustainability Image Score (SIS) des Jahres 2013	39
Tabelle 3: Kundenmonitor des Jahres 2013 – Zufriedenheit der dm-Kunden	46

1. Konzeption und Zielsetzung der Studie

1.1 Zielsetzung

Seit geraumer Zeit stehen vermehrt Fragen der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen und der Umsetzung eines effektiven Nachhaltigkeitsmanagements im Mittelpunkt der öffentlichen Diskussion. Dabei ist die der Nachhaltigkeit zu Grunde liegende Idee, die Bedürfnisse heutiger Generationen zu befriedigen, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre Bedürfnisse nicht befriedigen können, indes nicht neu (Brundtland-Bericht 1987, S. 43). Neu ist die Vehemenz mit der immer kritischer werdende Stakeholder Unternehmen in der Pflicht sehen, einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung zu leisten. Auslöser dieser Aktualität ist u.a. die zunehmende Verunsicherung von Anspruchsgruppen. „Wirtschaftskrisen (New-Economy-Blase, Banken- und Wirtschaftskrise, Euro-Krise), Naturkatastrophen (diverse Erdbeben, Flut- und Dürrekatastrophen), Terrorismus und Produktskandale (Fleischskandal, Spielzeug aus China, mehrere Rückrufaktionen in unterschiedlichen Branchen)“ (Prox 2013, S. 97) sind nur einige der Themen, die den zunehmenden Vertrauensverlust unterschiedlicher Anspruchsgruppen verursachen. Vor diesem Hintergrund vollzieht sich gegenwärtig ein gesellschaftlicher Wertewandel, nach dem eine Vielzahl von Stakeholdern Unternehmen mit expliziten Forderungen zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung konfrontiert. Verstärkt wird der Druck auf Unternehmen durch veränderte Rahmenbedingungen wie die zunehmende Globalisierung, die wachsende Weltbevölkerung, der Klimawandel und die Verknappung natürlicher Ressourcen.

Während in der betriebswirtschaftlichen Forschung und Praxis lange Zeit die Fragestellung im Vordergrund stand, „ob“ Unternehmen eine gesellschaftliche Verantwortung innehaben, wird diese gegenwärtig durch den Diskurs, „wie“ Nachhaltigkeitsas-

pekte in die Unternehmensführung einzu-beziehen sind, abgelöst. Diese Integration von Nachhaltigkeit wird vermehrt im Kontext einer nachhaltigen Markenführung diskutiert. Dabei besagt „das Postulat der Stunde: Handeln! (...) Nicht lange reden, machen!“ (Prox 2013, S. 97). Versprechungen der Kommunikationsabteilung reichen nicht mehr aus. Nachhaltige Markenversprechen müssen in konkrete Unternehmensleistungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette umgesetzt und mit Fakten belegt werden.

Bedingt durch diese Entwicklungen stellt sich die Frage, wie Nachhaltigkeit in der Marke verankert werden kann. Eine Antwort bietet die vorliegende Studie. Nachhaltige Markenführung bezieht sich hier weniger auf die nachhaltigkeitsbezogene Kommunikation, vielmehr steht die Integration von Nachhaltigkeitszielen in die Wertschöpfung sowie die inhaltliche Ausgestaltung der gesamten Wertschöpfungskette zum Auf- bzw. Ausbau einer nachhaltigen Marke im Fokus.

Ziel der vorliegenden Studie ist es,

- die internen sowie externen Treiber nachhaltiger Markenführung zu identifizieren und zu kategorisieren,
- die Motive, Ziele und Erfolgsfaktoren der nachhaltigen Markenführung darzustellen,
- die proaktiven und reaktiven Strategien im Rahmen nachhaltiger Markenführung zu analysieren und
- herauszuarbeiten, wie sich nachhaltige Markenführung auf die Marken-Performance auswirkt.

Um ein umfassendes Verständnis einer nachhaltigen Markenführung zu erhalten, werden im Zweiten Kapitel zunächst die Grundlagen sowie die Relevanz von Nachhaltigkeit erläutert. Das Dritte Kapitel enthält

eine detaillierte Betrachtung der sich wandelnden Einflussfaktoren, die Unternehmen zunehmend vor neue Herausforderung stellen. Das Vierte bis Siebente Kapitel basieren maßgeblich auf den, im Zuge der qualitativen und quantitativen Datenerhebung gewonnenen, Einschätzungen von Handelsunternehmen und Konsumgüterherstellern. Dabei wird im Vierten Kapitel zunächst die aktuelle Bedeutung der Nachhaltigkeit in Unternehmen herausgestellt. Im Anschluss werden die bedeutendsten Maßnahmen und Strategien zum Aufbau einer nachhaltigen Markensubstanz (Fünftes Kapitel), zentrale Aspekte der Markenkommunikation (Sechstes Kapitel) und wesentliche Erfolgsfaktorenherausgestellt (Siebentes Kapitel). Das Achte Kapitel dient der Veranschaulichung der in der Studie behandelten Sachverhalte. Hier wird, anhand von Unternehmensbeispielen, nachhaltige Markenführung in der Praxis aufgezeigt. Eine abschließende Übersicht über die zentralen Erkenntnisse der Studie sowie Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis werden im Neunten Kapitel gegeben.

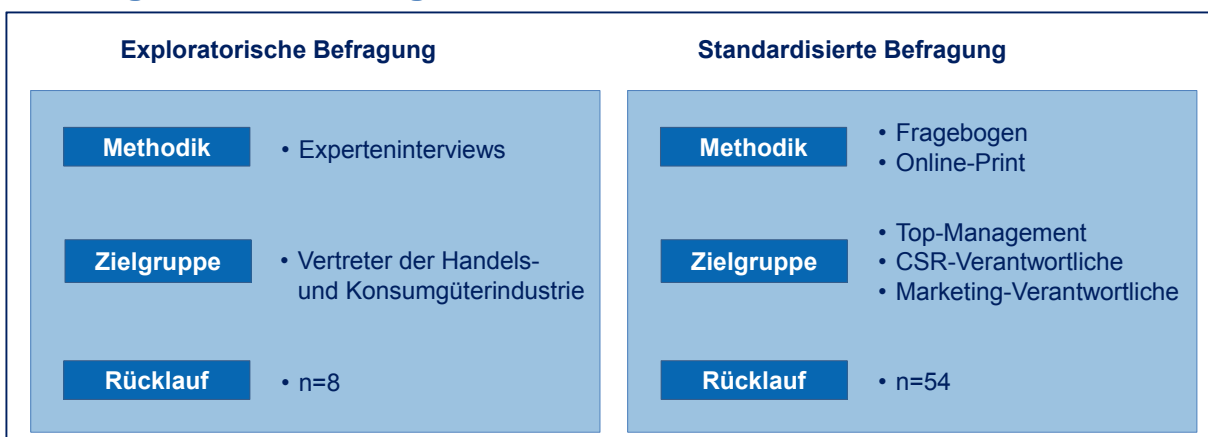
1.2 Methodik

Die vorliegende Studie basiert auf einer Vielzahl explorativer Experteninterviews und einer standardisierten, primärstatistischen Erhebung.

Dabei diente die exploratorische Befragung als Grundlage der standardisierten Befragung und der sich anschließenden Kurzfallstudien. Mithilfe eines semi-strukturierten Fragebogens wurden so verschiedene Ergebnisse vergleich- und darstellbar. Insgesamt konnten acht Experten aus dem Handel und der Konsumgüterindustrie gewonnen werden, die Einblicke in die unternehmensspezifischen Ausgestaltungen einer nachhaltigen Markenführung gaben. Neben mehreren deutschen Unternehmen wurden auch je ein Unternehmen aus der Schweiz und aus Liechtenstein befragt. Ausgewählt wurden solche Unternehmen, die auf Grund ihrer Branche eine hohe Themenrelevanz haben. Hinzu kommen Unternehmen, die durch spezielle Auszeichnungen, wie den „Deutschen Nachhaltigkeitspreis“ oder eine hohe Platzierung in einer konsumentenbewerteten Imagestudie, hervortraten. Die befragten Experten stammen vornehmlich aus der Unternehmensleitung, dort aus den Bereichen Nachhaltigkeit, CSR, Marketing, Verkauf und Beschaffung.

Im Anschluss an die explorative Befragung wurde eine großzahlige Erhebung durchgeführt, um ausgearbeitete Konzepte, Theorien und Trends zu überprüfen. Für die Erhebung wurde ein standardisierter Fragebogen eingesetzt, der sowohl postalisch als auch in Form einer personalisierten E-Mail versendet wurde.

Abbildung 1: Methodische Vorgehensweise



2. Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Markenführung

2.1 Vielfalt des Nachhaltigkeitsbegriffs

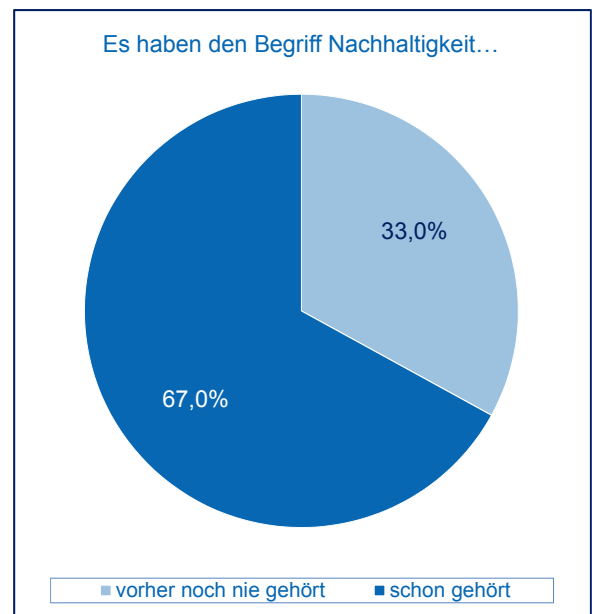
Nachhaltigkeit ist heutzutage immer noch ein weit gehend unklarer Begriff. Rund einem Drittel (33%) der deutschen Bevölkerung ist der Begriff nicht bekannt. Selbst jene, denen der Begriff geläufig ist, sind durch ein unterschiedliches Verständnis charakterisiert (siehe Abbildung 2 und 3).

Hinzu kommt, dass viele Verbraucher nur schwer einschätzen können, ob die Produktherstellung sog. Umwelt- bzw. Sozialstandards entspricht oder wie lange bzw. wie weit der zurückgelegte Weg eines Produktes ist (Nestlé 2012; LPInternational 2013, S. 1f.).

Nicht nur Verbraucher haben unterschiedliche Auffassungen davon, was Nachhaltigkeit konkret bedeutet, auch in der wirtschaftswissenschaftlichen und wirtschaftspolitischen Debatte herrscht große Verwirrung. Aus wirtschaftlicher Perspektive wird Nachhaltigkeit oftmals als Synonym eines

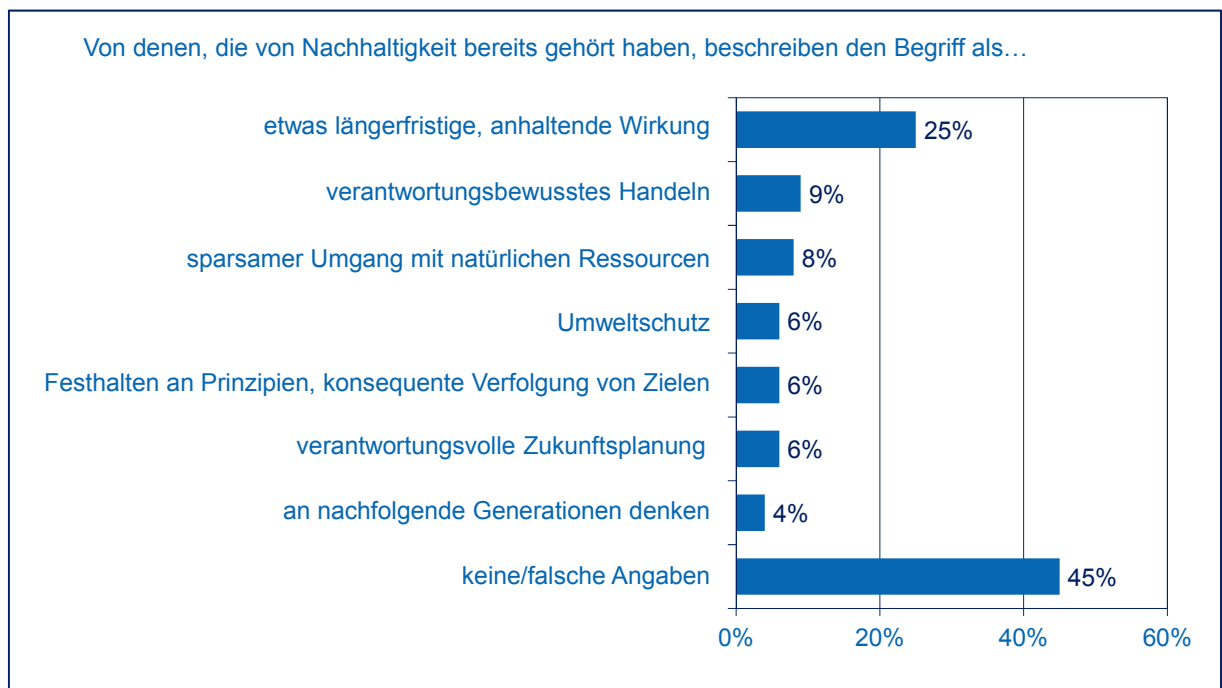
dauerhaften wirtschaftlichen Erfolgs verwendet. Der Begriff wird dabei eingesetzt, um die Langfristigkeit einer Unternehmensfähigkeit auszudrücken.

Abbildung 2: Die Bekanntheit des Nachhaltigkeitsbegriffs



Quelle: Institut für Demoskopie Allensbach 2012, S. 3.

Abbildung 3: Das Nachhaltigkeitsverständnis der Bevölkerung



Quelle: Institut für Demoskopie Allensbach 2012, S. 3.

Ein erweitertes Begriffsverständnis geht auf die Arbeit der Brundtland-Kommission aus dem Jahre 1987 zurück. Geprägt durch Publikationen wie „Die Grenzen des Wachstums“ des Club of Rome, war es die Zielsetzung der Kommission, Handlungsempfehlungen zur Erreichung einer dauerhaften und nachhaltigen Entwicklung zu geben. In der Veröffentlichung „Our Common Future“ (1987) wurden die Ergebnisse der Brundtland-Kommission und die bis heute weit verbreitete Definition von Nachhaltigkeit bzw. einer nachhaltigen Entwicklung festgehalten: „Sustainable Development is the development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs“ (Brundtland-Bericht 1987, S. 43).

Damit kommt es beim nachhaltigen Handeln, wie bereits eingangs erwähnt, nicht nur auf aktuelle Bedürfnisse an, vielmehr müssen auch Chancen nachfolgender Generationen gewahrt und der Aspekt der Langfristigkeit berücksichtigt werden. Basierend auf dem Konzept der „Triple-Bottom-Line“ sind die drei Nachhaltigkeitsdimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales zu beachten. Ziel ist es, die genannten Aspekte in ein Gleichgewicht zu bringen. Alle strategischen Entscheidungen sollen den drei Dimensionen folgen, so der sozialen Gerechtigkeit, der ökologischen Verträglichkeit sowie dem ökonomischen Wirtschaften (Zentes/Bastian/Lehnert 2010, S. 35).

Im Rahmen der ökologischen Dimension steht die Nutzung von Ressourcen in der Art und Weise im Vordergrund, dass diese auch für nachfolgende Generationen gesichert sind. Die Belastung von Ökosystemen durch wirtschaftliche Aktivitäten direkt oder indirekt zu reduzieren, um die Absorptionsfähigkeit, Regenerationsfähigkeit und Biodiversität zu erhalten, bildet eine große Herausforderung (BMU/BDI 2002, S. 7ff.). Auf Grund des endlichen Charakters der meisten Ressourcen ist es wichtig, den richtigen Nutzungsgrad zu finden, um diese

nicht gänzlich auszuschöpfen. In diesem Zusammenhang tritt die Globalisierung als großes Problem in den Vordergrund (Zentes/Bastian/Lehnert 2010, S. 25).

Die soziale Komponente wird für viele Unternehmen zunehmend wichtiger, was sich auch durch die steigende Ausrichtung hin zu einer umfassenden Stakeholder-Orientierung zeigt. Gerade die Kooperation mit und die Ausrichtung auf Anspruchsgruppen können das Unternehmen ungewein stärken und eine nachhaltige Ausrichtung unterstützen. Gesamthaft besteht die Herausforderung darin, die Bedürfnisbefriedigung gesellschaftlicher Ansprüche in den Vordergrund zu stellen, um die soziale Performance eines Unternehmens zu verbessern. Hierbei müssen alle Anspruchsgruppen berücksichtigt werden, um insgesamt eine Steigerung der Sozial-Effektivität herbeizuführen. Dies führt zur Akzeptanz und zur Legitimität von Unternehmen (BMU/BDI 2002, S. 7ff.).

Die ökonomische Perspektive berücksichtigt langfristige Strategien des Wachstums und der wirtschaftlichen Performance. Die ökonomische Dimension ist als Prämisse des langfristigen Handelns zu sehen. Gleichzeitig kann sie von den beiden anderen Dimensionen profitieren. So ist es bspw. notwendig, zukünftige ökologische und soziale Herausforderungen proaktiv anzugehen und Strategien zu entwickeln, mit denen das Überleben des Unternehmens langfristig gesichert wird. Die Kooperation des Unternehmens Rittersport mit verschiedenen Kleinbauern aus Nicaragua stellt ein erfolgreiches Beispiel dar. Als Profiteure gehen nicht nur die Kleinbauern hervor, denn auch Rittersport erhält zahlreiche Vorteile. So werden zuverlässige Lieferanten an das Unternehmen gebunden, Konkurrenten durch den hohen Preis ferngehalten, Preisschwankungen auf Rohstoffmärkten umgangen und die Versorgungssicherheit durch Investitionen in Pflanzen gewährleistet (Rekittke 2013, S. 61f.).

Ein im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit häufig genutztes Konzept stellt CSR (Corporate Social Responsibility) dar. Gemäß der Europäischen Kommission (2001, S. 7) ist CSR als ein Konzept definiert, das Unternehmen als Grundlage dient, „auf freiwilliger Basis, soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit Stakeholdern zu integrieren.“ CSR verfolgt damit das Ziel, gemeinsame Werte für Unternehmen und ihre Anspruchsgruppen zu schaffen und negative Auswirkungen zu identifizieren, vorzubeugen und zu verhindern (Europäische Kommission 2011, S. 7).

Wenn im Folgenden über Nachhaltigkeit gesprochen wird, so beinhaltet diese neben dem obigen CSR-Verständnis auch die ökonomische Verantwortung. Die Argumentation beruht auf der Annahme, dass ein Unternehmen nur durch ökonomisches Wirtschaften langfristig existieren, soziale sowie ökologischen Aspekte berücksichtigen und damit eine nachhaltige „license to operate“ garantieren kann (Crane/Matten 2007, S. 22f.; von Hauff/Kleine 2009, S. 9; Bassen/Jastram/Meyer 2005, S. 234).

2.2 Verständnis der Marke und ihrer Führung

Die konzeptionelle Einordnung einer nachhaltigen Markenführung entsprechend ihrer Implementierung und Wirkungsweise erfordert zunächst ein geeignetes Verständnis der Marke und ihrer Führung.

Der Markenbegriff wird seit Anbeginn dafür verwendet, den Status bzw. die Herkunft von Objekten darzulegen. Lange Zeit wurde das Markenverständnis durch die merkmalsbezogene Begriffsauffassung von Mellerowicz (1963, S. 39) geprägt. Dabei war das Vorhandensein bestimmter Merkmale wie z.B. Markierung, Fertigware und Qualität ein entscheidendes Kriterium zur Unterscheidung zwischen Marken und Nicht-Marken. So knüpft auch die grundsätzlich

gültige Legaldefinition an merkmalspezifischen Zeichen und Symbolen an und subsumiert unter Marken „alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstige Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden“ (§3 Abs. 1 MarkenG). Allerdings werden auf Grund der statischen Auffassung der Parameter rein merkmalsbezogene Definitionen in einer Zeit, die u.a. durch einen fortschreitenden gesellschaftlichen Wandel und immer schnelleren technischen Fortschritt geprägt ist, als nicht mehr zweckmäßig angesehen.

Stattdessen hat sich vielfach der wirkungs- und konsumentenbezogene Definitionsansatz von Meffert/Burmann/Koers (2005, S. 6) etabliert, der eine Marke als „ein in der Psyche des Konsumenten verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung“ definiert. Das o.g. Vorstellungsbild beim Konsumenten kann auch bei anderen Zielgruppen auftreten. Je nach Ausrichtung einer Marke auf verschiedene Interessengruppen kann daher zwischen Produkt- und Unternehmensmarken unterschieden werden. Während Produktmarken sich vorrangig am Konsumenten ausrichten, betrachten Unternehmensmarken sämtliche Anspruchsgruppen eines Unternehmens.

Die Führung von Marken hat sich in der Vergangenheit überwiegend auf die angebotenen Leistungen von Unternehmen bezogen. Immer stärker setzt sich „die Denkhaltung durch, die den Nutzen, der durch Marken gestiftet werden kann, auf das Unternehmen als Ganzes bezieht“ (Kernstock u.a. 2006, S. 5). Unternehmensmarken werden – neben dem Humankapital – zu den wertvollsten immateriellen Wertschöp-

fern von Unternehmen gezählt, deren strategische Relevanz für die Erschließung von Erfolgspotenzialen künftig weiter steigen wird (Hermann 2005, S. 7). Auf Basis der vorausgehenden Überlegungen wird Markenführung für die vorliegende Studie wie folgt verstanden:

Markenführung ist ein systematischer Prozess zum Aufbau und zur Stärkung differenzierender Assoziationen bei sämtlichen Anspruchsgruppen eines Unternehmens.

Das grundlegende Ziel der Markenführung ist es, den Unternehmenserfolg so zu beeinflussen, dass die langfristige Existenz des Unternehmens gesichert wird. Dabei geht es vorrangig darum, den Absatz der Marke zu erhöhen, um so den Unternehmenswert zu steigern (Hahn/Hungenberg 2001, S. 13). Die Führung von Marken ist damit wesentlicher Bestandteil der Unternehmensführung, deren oberstes Ziel es ist, den Unternehmenserfolg positiv zu beeinflussen (siehe Abbildung 4). Um diese ökonomischen Wirkungen zu erzielen, ist die systematische und zielgerichtete Beeinflussung der Interessengruppen erforderlich. Zentrale Aspekte der verhaltensorientierten bzw. psychografischen Dimension sind die Schaffung von Markenbekanntheit und der Aufbau eines einzigartigen Markenimages. Die von Unternehmen angestrebte Differenzierung gegenüber der Konkurrenz erfordert dazu den Aufbau einer langfristig eigenen Position des Unternehmens in den Köpfen der Anspruchsgruppen. Die präferenzauslösenden Wirkungen, die sich im Markenimage widerspiegeln, bilden die Grundlage zur Schaffung von Markenloyalität und Markenbindung (Esch/Wicke/Rempel 2005, S. 43).

Abbildung 4: Ziele der Markenführung



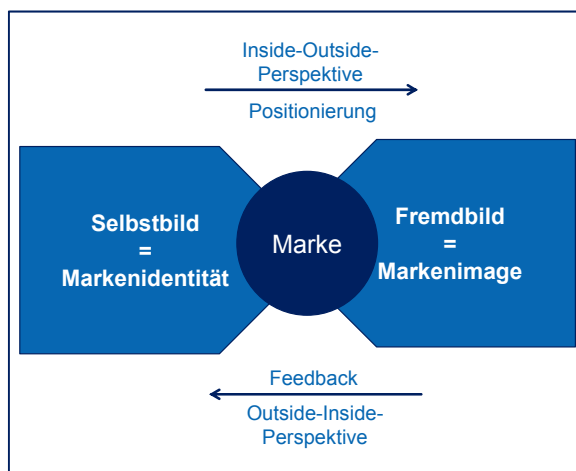
Quelle: in Anlehnung an Esch/Wicke/Rempel 2005, S. 42.

Ökonomische und verhaltensorientierte Maßnahmen dienen letztendlich der Schaffung eines Markenwertes. In der Literatur herrscht Einigkeit darüber, dass ökonomische erst durch Verwirklichung psychografischer Ziele erreichbar sind. So werden Letztere vermehrt als sog. Leistungstreiber bezeichnet, aus denen ökonomische Erfolgsgrößen wie bspw. Umsätze, Absatzmengen oder Marktanteile hervorgehen. Der verhaltensorientierte Markenwert, der auch als Markenstärke bezeichnet wird, gibt Auskunft über die Gründe bzw. die Treiber des Markenerfolges und ermöglicht es, Verbesserungsmaßnahmen dort zu ergründen, wo der Wert tatsächlich geschaffen wird (Rauch 2012, S. 32).

Beim Aufbau eines umfassenden Verständnisses der Markenführung und ihrer Wirkungsweise hat sich das Konzept der identitätsorientierten Markenführung bewährt. Kennzeichnend für die identitätsorientierte Betrachtung ist die „Wechselseitigkeit unternehmensinterner Markenidentität und unternehmensexternem Markenimage sowie die Betonung einer über Funktions- und Unternehmensgrenzen hinweg greifende Vernetzung aller marktbezogener Aktivitäten“ (Meffert/Burmann 2005, S. 31). Die Identität einer Marke wird dabei nicht als bereits vorhandene Ressource aufgefasst. Sie ist vielmehr das Ergebnis des Austau-

sches marktorientierter Handlungen mit unternehmensspezifischen Ressourcen und deren Wahrnehmung durch die unterschiedlichen Anspruchsgruppen. Aufgabe der Markenführung im identitätsorientierten Verständnis ist es, das unternehmerische Selbstbild der Marke mit dem Fremdbild, das sich bei Anspruchsgruppen in Form des Markenimages widerspiegelt, in Einklang zu bringen (Rauch 2012, S. 13ff.) (siehe Abbildung 5).

Abbildung 5: Grundidee der identitätsorientierten Markenführung



Quelle: in Anlehnung an Burmann/Meffert 2005, S. 52ff.

2.3 Synthese zur nachhaltigen Markenführung

Die Zusammenführung der vorausgehenden Erläuterungen führt zum Konzept der nachhaltigen Markenführung, das wie folgt verstanden werden kann:

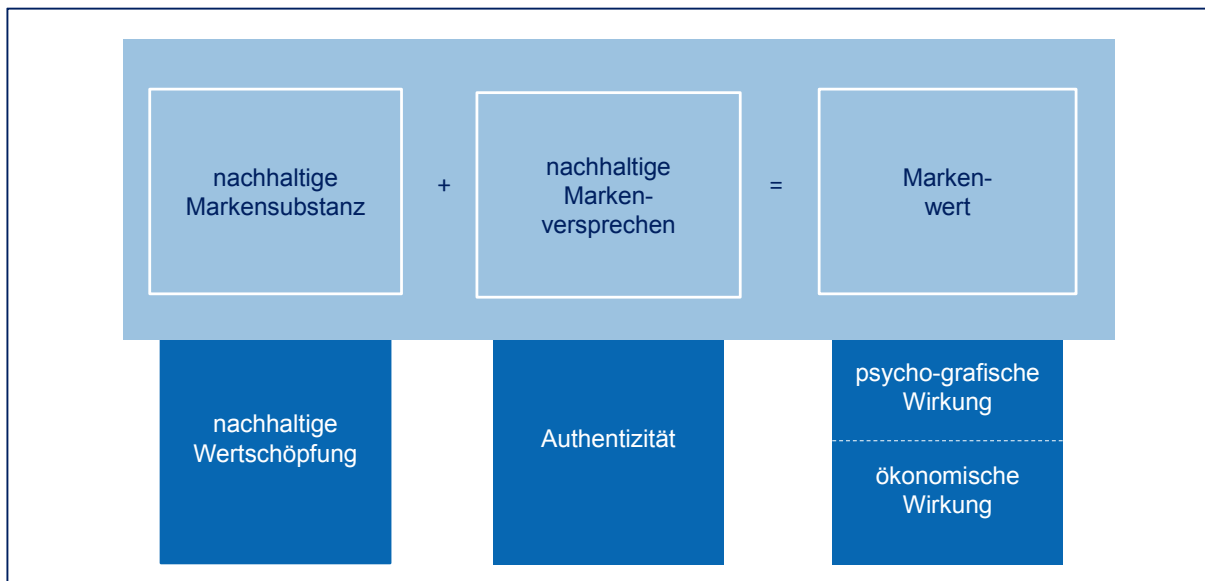
Nachhaltige Markenführung ist die systematische Planung und Koordination aller Maßnahmen zur Schaffung von ökologischen, ökonomischen und sozialen Assoziationen in den Köpfen der unternehmerischen Anspruchsgruppen.

Dem identitätsorientierten Ansatz folgend, beginnt die Verankerung von Nachhaltigkeit in der Markenidentität, die all jene Aspekte enthält, die für die Anspruchsgruppen sowohl wahrnehmbar als auch relevant sind. Eine nachhaltige Markenidentität äußert

sich in ökologischen, sozialen und ökonomischen Zielen sowie Maßnahmen eines Unternehmens. Dabei kann die nachhaltige Markenführung ganz unterschiedliche Ausgestaltungsformen der Identität haben. Während Henkel z.B. Nachhaltigkeit in seinen Werten „Ökologie & Verantwortung“ festschreibt, versucht die Marke Frosch ihr Ökologieverständnis als zeitlosen Markenkern auszudrücken. Um nicht den Eindruck von „Greenwashing“ zu erwecken, bei dem Nachhaltigkeit lediglich im Rahmen von PR-Maßnahmen zur Profitsteigerung verwendet wird, müssen sich nachhaltige Versprechen in der Markensubstanz widerspiegeln. Diese bezieht sich dabei auf sämtliche Aktivitäten des Unternehmens und umfasst, mit Blick auf die hier diskutierte Thematik, Nachhaltigkeit in den Zielen, der Strategie, der Wertschöpfungskette sowie im Leistungsangebot. Dabei ist die besondere Stellung von Anspruchsgruppen herauszustellen, die Unternehmen mehr als bei anderen Markenstrategien zur konsistenten Übereinstimmung zwischen Markensubstanz und Markenkommunikation zwingt. Widersprüche in der Kommunikation und im tatsächlichen Handeln können das Markenimage von Unternehmen negativ beeinflussen. Der Aufbau eines starken Markenimages erfordert die Verbindung emotionaler Aktivierungen mit konkreten Leistungsbeweisen. Bevor nachhaltige Markenmehrwerte kommuniziert werden sollten, sind diese erst in der Substanz der Marke zu entwickeln (Meffert/Rauch/Lepp 2010, S. 29ff.) (siehe Abbildung 6).

Der Wertschöpfungsprozess ist Anknüpfungspunkt und Grundlage einer nachhaltigen Ausrichtung des Unternehmens. Nur wer in seiner Wertschöpfung konsistent nachhaltig agiert, lebt seine nachhaltigen Werte authentisch und kann so Vertrauen und Glaubwürdigkeit aufbauen. Gleichzeitig kann der Wertschöpfungsprozess auch zur Vernichtung von Ressourcen, Umweltverschmutzung oder sozialen Missständen beitragen. Dadurch ist er zunehmend vom

Abbildung 6: Konzept der nachhaltigen Markenführung



Wertewandel und Anspruch der unterschiedlichen Stakeholder betroffen (Jonker/Stark/Tewes 2011, S. 27f.). Um eine langfristige Verankerung ökologischer und sozialer Themen über alle Hierarchieebenen und Prozesse hinweg zu gestalten, bedarf es eines proaktiven Vorgehens und eines langfristigen Durchhaltevermögens. Die Werthaltung muss sich nach und nach festigen und auch zukünftig gelebt werden. Nur so kann garantiert werden, dass die

innere Überzeugung des Unternehmens bei den Anspruchsgruppen wahrgenommen und honoriert wird.

Laut den befragten Experten ist es hierbei wichtig, im Management sein Handeln so auszurichten, dass dies aus Überzeugung geschieht. Dabei kann es nicht alleine agieren, sondern braucht das gesamte Unternehmen und dessen unternehmerische Geisteshaltung.

Für die nachhaltige Markenführung resultieren hieraus wesentliche Punkte:

- Die Integration von Nachhaltigkeit in der Markenführung beginnt im Selbstbild des Unternehmens (Lohrie 2013).
- Nachhaltige Markenführung ist Chefsache bzw. muss zumindest vom obersten Management gelebt und initiiert werden (Wyss 2013).
- Nachhaltige Markenführung kann nicht im Alleingang, sondern nur in Kooperation mit allen Mitarbeitern und Kooperationspartnern ausgestaltet werden (Wyss 2013).
- Glaubwürdigkeit ist der Schlüsselfaktor einer nachhaltigen Markenführung, daher sollte erst gehandelt und dann kommuniziert werden (Hipp 2013).
- Mit Verankerung von Nachhaltigkeit in der Marke wächst die Komplexität der Markenführung, da sich die Referenz der Marke über alle Hierarchieebenen und Wertschöpfungsstufen ausweitet (Vogelgsang 2013).

3. Entwicklungstreiber der nachhaltigen Markenführung

3.1 Überblick

Die Bedeutung nachhaltiger Markenführung wird, wie einleitend skizziert, durch eine Vielzahl unterschiedlicher Rahmenbedingungen angetrieben (siehe Abbildung 7). Gesamthaft haben diese zur Folge, dass Unternehmen vermehrt Verantwortung für ihr Handeln zugewiesen wird. Sie müssen sich auf steigende Anforderungen der Absatzseite und veränderte Rahmenbedingungen auf den Beschaffungsmärkten frühzeitig einstellen, um keine Wettbewerbsnachteile in Form von Legitimitätsverlusten zu erfahren.

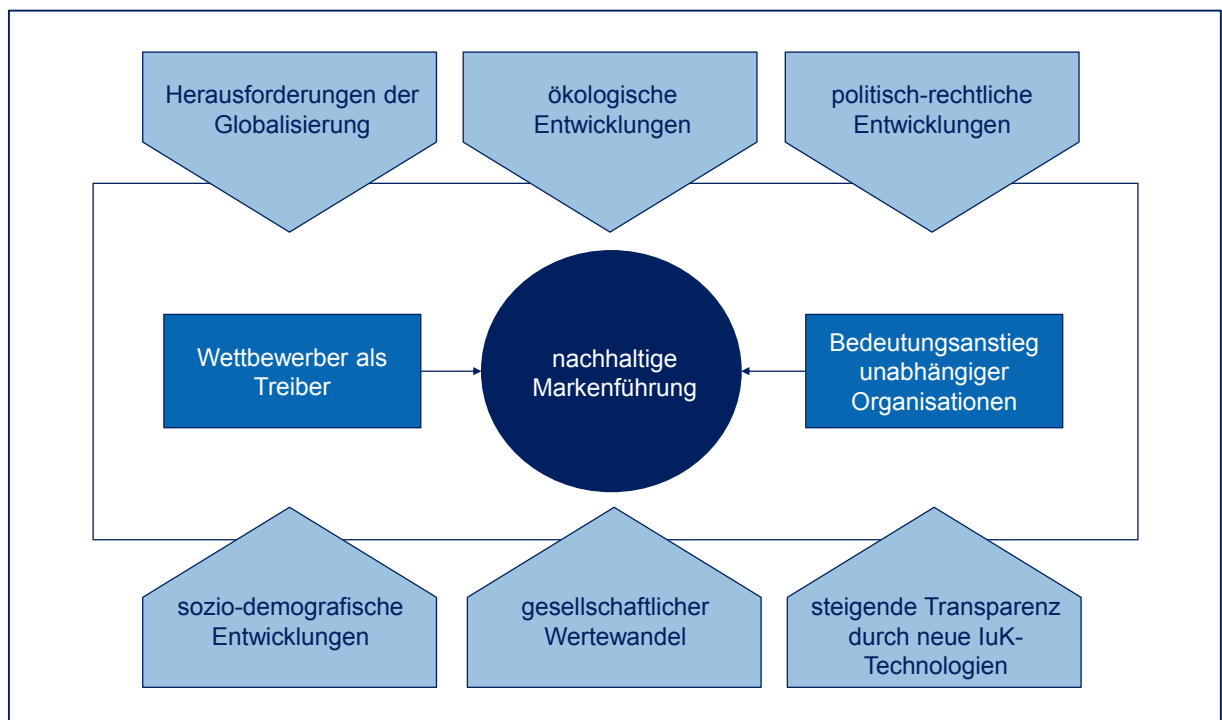
3.2 Herausforderungen der Globalisierung

Die aktuelle Diskussion über Freihandelsabkommen zwischen Deutschland, den USA und Japan sind Beispiele für die künftige Bedeutung des freien Warenaustausches über Ländergrenzen hinweg. Die Welt rückt näher zusammen, womit ein wei-

terer Schritt in Richtung Globalisierung getan wird. Diese bietet zwar die Chance, den unternehmerischen Absatz zu erhöhen, gleichzeitig birgt sie große Herausforderungen, die Unternehmen zu bewältigen haben, um weiterhin erfolgreich am Markt zu operieren. Als Folge internationaler Verflechtungen steigt die Komplexität interner Unternehmensabläufe dramatisch an. Eine hohe Schnittstellenanzahl erschwert die Kontrollmöglichkeiten eines Unternehmens innerhalb der Wertschöpfungskette. Jeder Kontaktpunkt ist mit einem Informationsverlust, zumindest jedoch einer Verringerung der Transparenz verbunden, was dazu führen kann, dass Missstände nicht frühzeitig entdeckt und keine Gegenmaßnahmen eingeleitet werden können.

Der Abbau von Handelshemmnissen und die Öffnung internationaler Märkte bedeuten zugleich, dass zunehmend internationale Player auf dem deutschen Markt aktiv sind. Die erhöhte Anzahl an Wettbewerbern geht mit einem inflationären Anstieg von Marken

Abbildung 7: Entwicklungstreiber der nachhaltigen Markenführung



und Produkten einher. Hier wird es immer notwendiger sich von der Angebotsvielfalt zu differenzieren. Dabei stellen v.a. die Produktions- und Distributionsstufen der Wertschöpfungskette kritische Stellschrauben dar. Die hohe Fragmentierung der heutigen Lieferketten durch Global Sourcing, Outsourcing und Offshoring sowie die Verkürzung von Lebenszyklen und das zunehmend geforderte Innovationstempo erhöhen potenzielle Gefahren für nachhaltiges Handeln. Durch die Fokussierung auf Kernkompetenzen und die Auslagerung von Unternehmensbereichen werden gleichzeitig auch Kontrollmöglichkeiten von Unternehmen eingeschränkt. In der Konsequenz wird die Problematik nicht frühzeitig entdeckter Missstände nochmals verstärkt. Zu Jahresbeginn 2010 wurde bspw. die Ökotex-Szene durch die Nachricht erschüttert, dass erhebliche Mengen der als „Organic“ gekennzeichneten Baumwolle genmanipuliert seien. Es zeigte sich, dass selbst nachhaltige Unternehmen nicht „Alles“ beaufsichtigen und lediglich versuchen können, so gut wie möglich zu sein. Damit wird die Kontrolle der Lieferkette zu einem entscheidenden Kriterium für Unternehmen.

Gesamthaft ergeben sich damit die Herausforderungen,

- die zunehmende Komplexität von Wertschöpfungsketten zu managen,
- die Verantwortung und Kontrollmöglichkeiten wieder ins eigene Unternehmen zu integrieren,
- die Beschaffung von Rohstoffen und Endprodukten unter Berücksichtigung sozialer und ökologischer Aspekte durchzuführen.

3.3 Ökologische Entwicklungen

Der Klimawandel ist eine der aktuellsten und schwerwiegendsten Problematiken unserer Zeit. Um die Risiken der Erderwärmung für Mensch und Natur zu reduzieren, muss eine Vielzahl von Maßnahmen ergriffen werden. Naturkatastrophen, die aus

dem Klimawandel resultieren, können direkte Auswirkungen auf Produktionsstätten oder Ressourcen haben und eine lückenlose Versorgung erschweren. Einer aktuellen Veröffentlichung des Internationalen Klimarats zufolge könnte die globale Agrarproduktion zukünftig, u.a. auf Grund der verschlechterten Bodenqualitäten, bis zu 2% pro Jahrzehnt schrumpfen (Süddeutsche 2013). Zusätzlich führt die Ressourcenknappheit zu Spekulationen und damit zu Preisschwankungen, was wiederum zu verminderten Gewinnmargen und Konfliktpotenzialen führt.

Themen des Umweltschutzes und der künftigen Versorgungssicherheit werden daher für Unternehmen zunehmend relevant. Im Rahmen des volatilen und unvorhersehbaren Angebots an fossilen Rohstoffen werden bspw. Substitutionsalternativen wichtig und erforderlich. Gründe hierfür sind in der höheren globalen Nachfrage, in geografisch veränderten Konsummustern sowie in Versorgungs- und Produktionsunsicherheiten zu sehen. Außerdem müssen sich Unternehmen mit Blick auf wachsende ökologische Anforderungen den durch sie verursachten Folgen bewusst werden. Dazu zählen u.a. Fragen der Emissionsbelastung, der regionalen Süßwasserknappheit, Entwaldung oder Desertifikation, voranschreitender Biodiversitätsverluste und Ressourcenknappheit. Die durch Umweltauflagen entstandenen erheblichen Mehrkosten können nicht immer vollständig an den Kunden weitergegeben werden. Aus diesem Grund haben sich viele Unternehmen bereits frühzeitig auf derartige Herausforderungen eingestellt und nachhaltige Produkte im Hinblick auf Recycling, umweltschonendere Herstellung oder verbesserte Produktionsprozesse in ihr Portfolio aufgenommen. Ziel dabei ist nicht nur die schonende, sondern auch die wertsteigernde Nutzung von Rohstoffen.

Gesamthalt bestehen die Herausforderungen für Unternehmen somit darin,

- die eigenen Wertschöpfungsprozesse zu beleuchten und im Hinblick auf die Be- und Entlastung der Umwelt zu innovieren,
- das Thema Umwelt proaktiv in der Unternehmensplanung zu berücksichtigen,
- bei internationaler Tätigkeit internationale Standards zu berücksichtigen bzw. selbst auszugestalten.

3.4 Politisch-rechtliche Entwicklungen

Neben den direkten Auswirkungen des Klimawandels ergeben sich durch gegensteuernde Maßnahmen der Politik weitere Folgen für Unternehmen. Verschärfte nationale und internationale Bestimmungen, die Gesetzgebung oder Regulierungen im Bereich des Umweltschutzes wirken sich erheblich auf die unternehmerischen Aktivitäten aus. So beeinflussen veränderte politisch-rechtliche Bedingungen in hohem Maße das Umfeld und den Aktionsspielraum von Unternehmen. Die durch das Erneuerbare-Energie-Gesetz (EEG) oder die Energieeinsparverordnung (EnEV) dokumentierten Vorschriften geben z.B. den ordnungspolitischen Rahmen vor, in dem Unternehmen gegenwärtig agieren können. Als Beispiel kann das Kyoto-Protokoll genannt werden, das den Klimaschutz zum Ziel hat.

Auch politische Entwicklungen in Anbau- und Produktionsländern wirken sich auf Unternehmen aus. Risiken, wie Handelsbarrieren, Ausfuhrbeschränkungen, Unsicherheiten staatlicher Zahlungen, Unruhen, Streiks oder kriegerische Auseinandersetzungen, führen dazu, dass Wertschöpfungsketten Störungen und Schwankungen unterliegen. Qualitäts- oder Lieferantenausfälle können zu existenzbedrohenden Schäden führen. Auch internationale Arbeitsnormen und deren Ratifizierung in na-

tionales Recht können sich auf den Produktionsprozess auswirken.

3.5 Sozio-demografische Entwicklungen

Ein wesentlicher Entwicklungsfaktor wird in den kommenden Jahren das zunehmende Bevölkerungswachstum sein. Der Weltwirtschaftsrat für Nachhaltige Entwicklung (WBSCD) geht davon aus, dass die Weltbevölkerung in den kommenden 40 Jahren um 30% steigen wird. Gemäß Schätzungen der Vereinten Nationen wird diese absolut auf über 9 Mrd. Menschen im Jahre 2050 anwachsen (siehe Tabelle 1).

Tabelle 1: Bevölkerungsentwicklung

	Welt	China	Indien
1950	2.532	551	372
1975	4.076	915	622
2000	6.123	1.269	1.054
2010	6.896	1.341	1.225
2025	8.003	1.395	1.459
2050	9.306	1.296	1.692

Quelle: United Nations 2010.

Gleichzeitig geht dieses Wachstum in Schwellenländern mit steigenden Einkommen einher. Damit müssen nicht bloß mehr Menschen ernährt werden, vielmehr verstärken wandelnde Konsumpräferenzen das Spannungsfeld von Angebot und Nachfrage. Vor allem der Bedarf an Grundnahrungsmitteln und Rohstoffen für den täglichen Bedarf stellt eine nicht zu vernachlässigende, globale Schwierigkeit dar (PwC/H.I.M.A. 2010, S. 16f.). Dieser forcierte „Run“ auf Lebensmittel wird den Preis für Rohstoffe weltweit in die Höhe treiben. Vor allem die BRIC-Staaten, in denen das Einkommen und die Mittelschicht stetig zunehmen, zeigen bereits heute den Trend von morgen auf. Experten schätzen, dass die weltweite Fleischproduktion bis zum Jahre 2050 um 150 Mio. Tonnen auf 465 Mio. Tonnen steigen wird. Eine besonders treibende Wirkung kommt hier ebenfalls den

Entwicklungs- und Schwellenländern zu, deren Bedarf nach Fleisch und tierisch veredelten Produkten bereits heute rasant ansteigt (WWF 2011, S. 1).

Zentrale Herausforderungen für die nachhaltige Markenführung sind somit:

- das Bevölkerungswachstum, der steigende Wohlstand der Entwicklungsländer und der daraus resultierende zunehmende Ressourcenbedarf,
- die steigende Preisentwicklung und zunehmende Versorgungsrisiken von Rohstoffen.

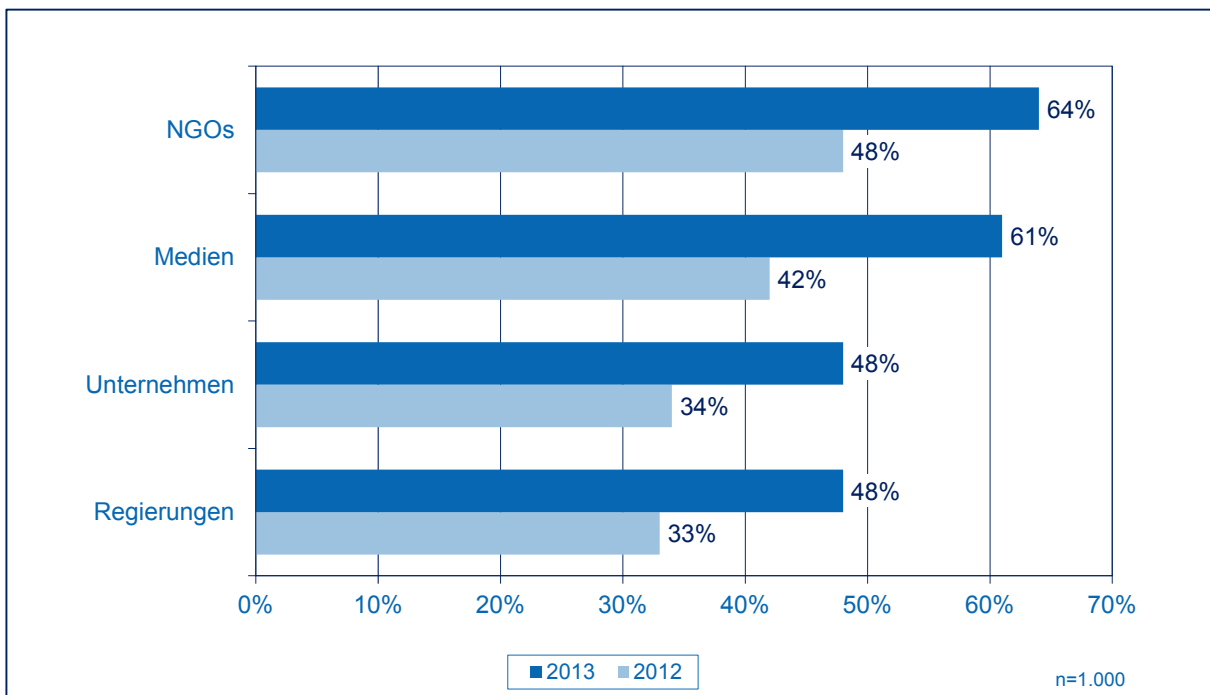
3.6 Steigende Transparenz durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien

Im Zeitalter des Internets und digitaler Medien ist es für Anspruchsgruppen viel leichter geworden, das Verhalten von Unternehmen minutiös zu verfolgen. Informationen zu Unternehmens- oder Produktspezifika werden heute überall und jederzeit im Netz beschafft. So verwenden 60% der über 14-Jährigen ein Smartphone, um sich

vor dem Kauf über ein Produkt zu informieren (GS1 Germany 2013). Außerdem werden Weblogs, Brand Communities, Foren oder soziale Netzwerke genutzt, um kundenseitige Forderungen in gebündelter Form an Unternehmen zu artikulieren. Die ursprüngliche Top-down-Logik der Kommunikation folgt längst anderen Regeln. Eine nie dagewesene Transparenz führt dazu, dass Missstände, unternehmerisches Fehlverhalten und Greenwashing aufgedeckt werden. Immer häufiger auftretende Shitstorms führen schlimmstenfalls zu Kauf- und Konsumboykotts. So musste das Unternehmen Kik wie auch der Lebensmittelkonzern Nestlé nach Bekanntwerden ihrer Produktionsskandale mit heftigen Reaktionen von Seiten der Öffentlichkeit kämpfen. Auch das Unternehmen Amazon, das nach dem ARD-Beitrag „Ausgeliefert! Leiharbeiter bei Amazon“ im Netz wegen den Arbeitsbedingungen seiner Mitarbeiter hart angegangen wurde, musste die Folgen digitaler Aufschreie erleben.

Diese zunehmende Medienpräsenz der Unternehmen auf Grund von Skandalen in jeglicher Form, so Nahrungsmittel- und Ma-

Abbildung 8: Das Vertrauen der deutschen Bevölkerung in Institutionen



Quelle: Edelman Trust Barometer 2013.

nagerskandalen oder der Umgang mit Mitarbeitern und die Ausnutzung von Rohstoffen, führt zu einer kritischen Hinterfragung von bestehenden Systemen und Strukturen. So zeigt sich im 13. Edelman Trust Barometer, dass weltweit Unternehmen mehr Vertrauen geschenkt wird als Regierungen. Im Ländervergleich sieht die deutsche Bevölkerung die Unternehmen lediglich gleich auf mit Regierungen und sogar unterhalb der Medien und der Non-Governmental Organizations (NGOs)! (siehe Abbildung 8). Gewinner sind damit eindeutig schon seit Jahren die sog. NGOs, wie z.B. der WWF im Bereich Natur- und Tierschutz (Edelman 2013).

Diese Entwicklung verlangt ein konsequentes und rasches Handeln von Unternehmen, wobei gleichzeitig ein transparenter und ehrlicher Umgang erforderlich ist (Gruber/Schröter 2013, S. 24f.).

Für eine nachhaltige Markenführung ergeben sich somit folgende Implikationen:

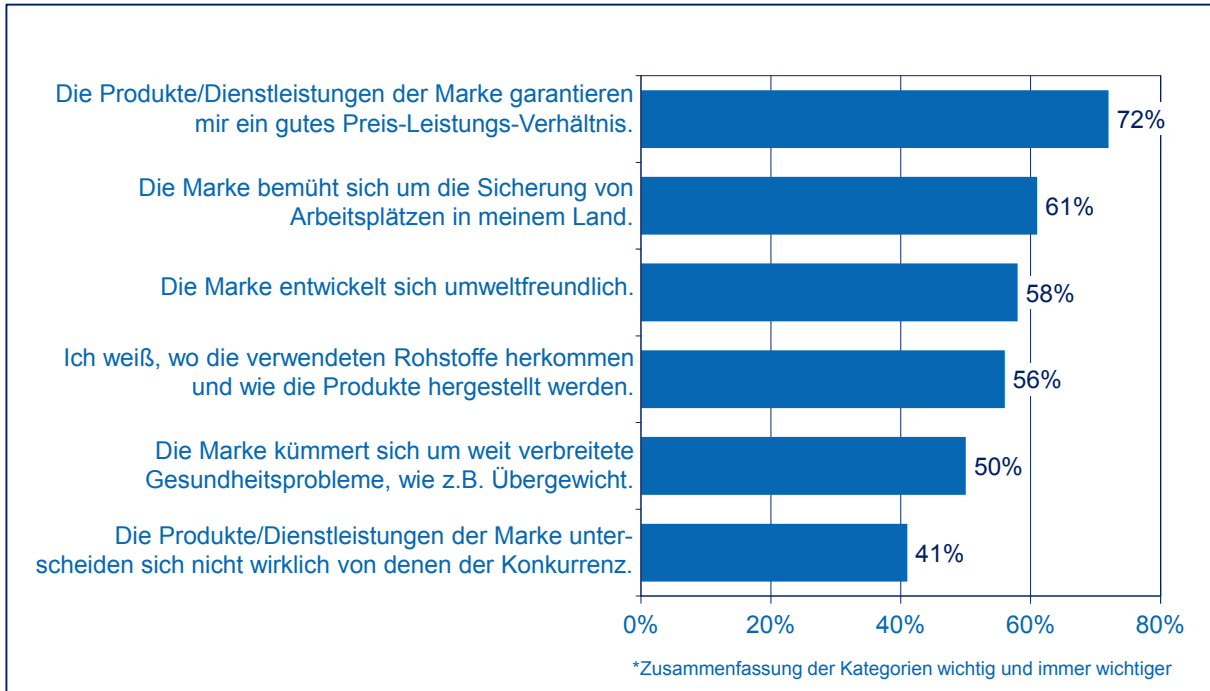
- Unternehmen müssen sich bewusst sein, dass Alles was sie tun, online kommentiert werden kann.
- Die Nichteinhaltung von Versprechen hat weit reichende negative Konsequenzen.
- Transparenz ist das Mega-Thema einer nachhaltigen Markenführung.

3.7 Wertewandel der Konsumenten

Eine dominante Entwicklung, die Unternehmen und deren nachhaltige Markenführung beeinflusst, ist der verstärkte Wertewandel der Konsumenten. Dieser ist durch ein erhöhtes Umwelt- und Sozialbewusstsein geprägt. Themen wie die Verwendung natürlicher Rohstoffe, faire Rohstoffpreise, gerechte Entlohnung, Bekämpfung von Kinderarbeit und Umweltschutz werden zu immer wichtigeren Faktoren. Heute stellen bspw. Umweltaspekte für 35% der Konsumenten eines der wichtigsten Probleme der Gegenwart dar, direkt hinter der Sorge um die wirtschaftliche Entwicklung (BMU 2012, S. 18f.). Dies zeigt sich u.a. darin, dass 57% der deutschen Konsumenten bereit sind, mehr Geld für energiesparende Produkte auszugeben (National Geographic/GlobeScan 2012). Eine hohe Sensibilität zeigt sich ebenfalls, wenn es um Fragen wie Effizienz von Transportwegen oder die nachhaltige Ressourcenschonung geht (LPInternational 2013, S. 1f.). Die zunehmende Bedeutung dieser Themen führt dazu, dass Kunden, neben einem ausgewogenen Preis-Leistungs-Verhältnis, immer stärker auf soziale und ökologische Marken Aspekte achten (Commerzfinanz 2013) (siehe Abbildung 9).

Auch der Absatz von biologisch bzw. ökologisch hergestellten Lebensmitteln, der sich nach Angaben des Bundes für Ökologische Lebensmittelwirtschaft (2013a) inzwischen auf 19,7 Mrd. EUR beläuft, spiegelt das Ökologiebewusstsein der Konsumenten wider (siehe Abbildung 10).

Abbildung 9: Gewichtung der Auswahlkriterien von Marken*



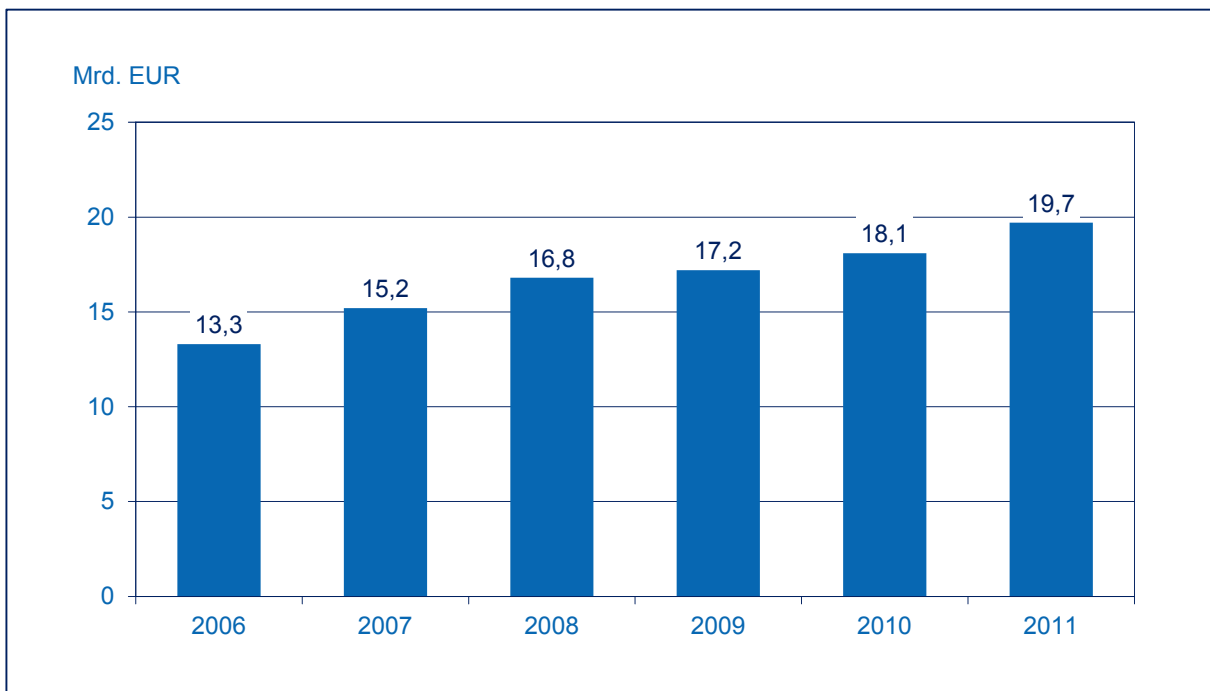
Quelle: Commerzfinanz 2013.

Zudem werden nachhaltige Mehrwerte, wie Fair Trade oder regional hergestellte Waren, für Verbraucher immer wichtiger. Mehr als die Hälfte deutscher Konsumenten (56,0%), die von der Otto Group (2013, S. 13) im Rahmen einer Trendstudie befragt wurden, kauft „ethisch korrekte Produkte“,

die nachhaltige Attribute wie Bio, Regionalität, Fair Trade oder Klimafreundlichkeit aufweisen (siehe Abbildung 11).

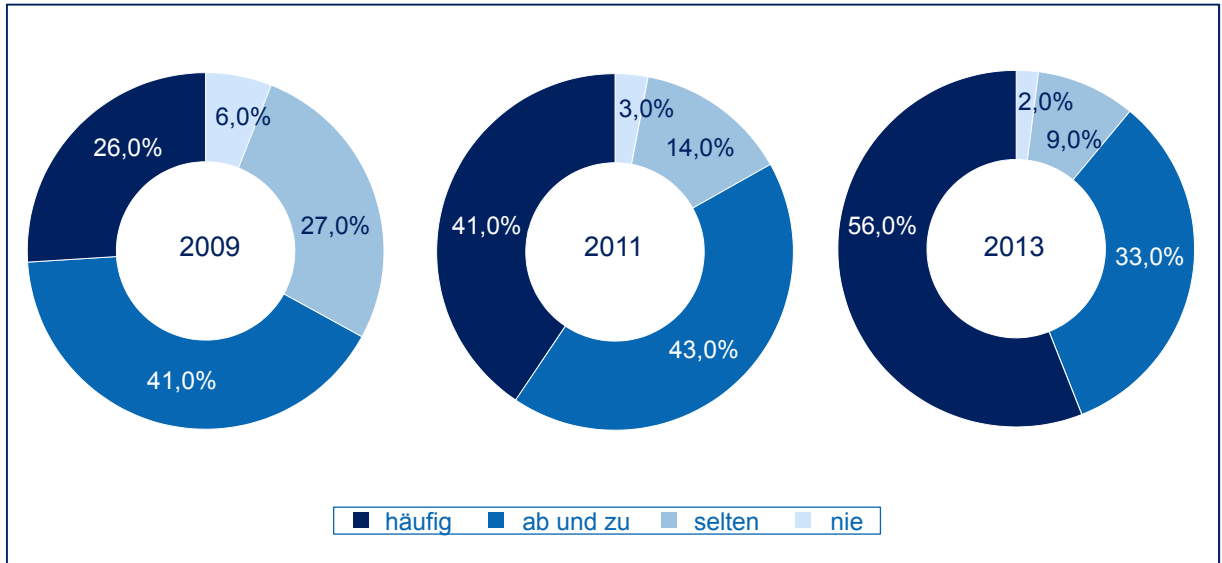
Die zunehmende Beliebtheit nachhaltiger Produkte zeigt, dass dieser Markt, der im Vergleich zu konventionellen Produkten

Abbildung 10: Zunehmende Bedeutung von Bioprodukten in der EU



Quelle: BÖLW 2013b.

Abbildung 11: Kaufentscheidung für „ethisch korrekte Produkte“



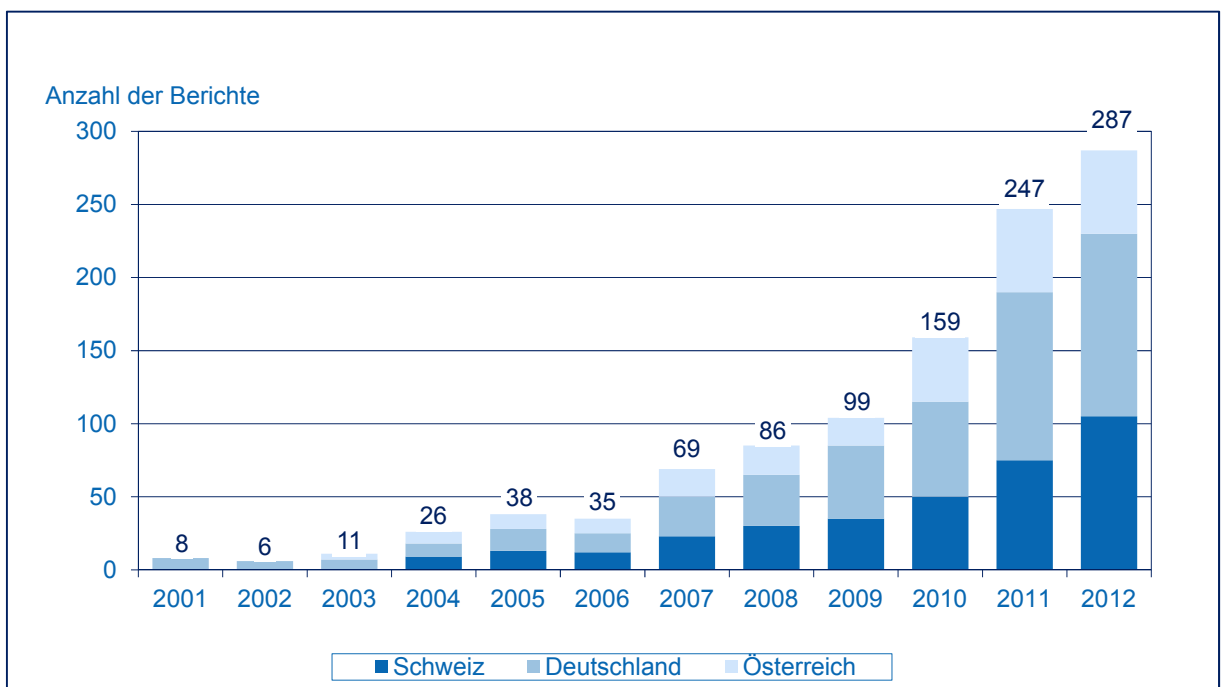
Quelle: Otto Group 2013, S. 13.

noch relativ klein ist, bedeutende Wachstumschancen hat. In der Praxis wird dies auch dadurch verdeutlicht, dass derartige Produkte längst nicht mehr nur auf dem Wochenmarkt verkauft werden. Große Lebensmittelhändler wie Whole Foods, denn's bio (Dennree), Super Natur Markt (Alnatura), die BioCompany oder die Schweizer Coop haben den Markt erkannt (Wyss 2013; BÖLW 2013a; EHI 2013).

3.8 Wettbewerber als Treiber der Nachhaltigkeit

Neben den genannten Anforderungen von Seiten der Konsumenten und des Gesetzgebers, die erfüllt werden müssen, setzen sich Unternehmen selbst sehr hohe Ziele und kommunizieren diese vermehrt. So ist die Anzahl freiwillig veröffentlichter Nachhaltigkeitsberichte von Unternehmen aus

Abbildung 12: Nachhaltigkeitsberichterstattung deutschsprachiger Unternehmen



Quelle: BSD Consulting 2012.

Deutschland, Österreich und der Schweiz auf 287 im Jahre 2012 gestiegen (siehe Abbildung 12).

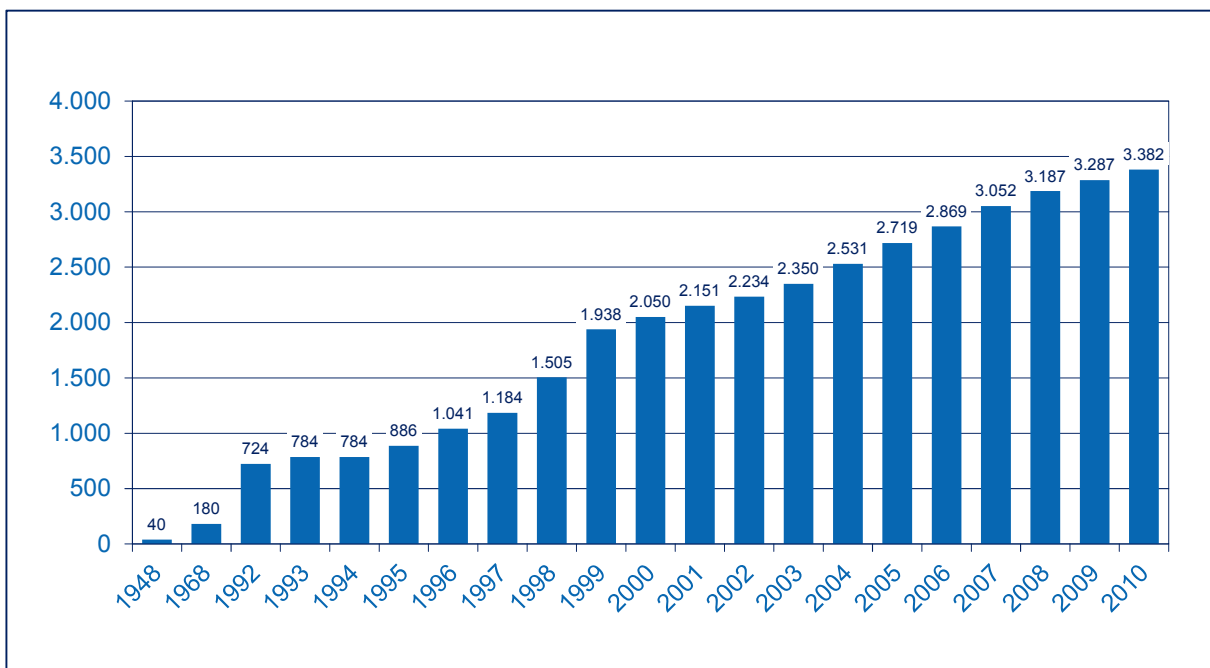
Die darin veröffentlichten, z.T. sehr ehrgeizigen Ziele, üben erheblichen Druck auf die Wettbewerber aus. Dies fördert das Bestreben, zu einem Benchmark zu avancieren. Vorteil hierbei ist, dass innovative Verfahren durchaus zu Standards werden können, was für andere Unternehmen ein kostspieliges Nachrüsten bedeutet (Porter/van de Linde 1995, S. 120). Die Herausforderungen liegen folglich nicht nur in gesetzlichen Vorgaben, sondern zugleich in internationalen und branchenspezifischen Kodizes. Nicht zuletzt sind auch die Anforderungen an selbstverpflichtende Standards gestiegen (Herger 2006, S. 11).

Auch die vermehrte externe Berichterstattung von Rating-Agenturen, die Unternehmen hinsichtlich ihrer sozialen und gesellschaftlichen Verantwortungsübernahme bewerten, wird aus Sicht der Anspruchsgruppen, aber auch aus Unternehmenssicht als Vergleichsmaßstab genutzt. Eine schlechte Platzierung kann Unternehmen zum Umdenken bewegen.

3.9 Bedeutungsanstieg unabhängiger Organisationen

Verbände und NGOs wie Greenpeace, WWF oder Amnesty International haben in der Gesellschaft erheblich an Bedeutung gewonnen. Dies zeigt sich in der stetig zunehmenden Anzahl international und national tätiger NGOs (siehe Abbildung 13). Diese Nichtregierungsorganisationen sind heute aus der öffentlichen Diskussion nicht mehr wegzudenken, egal ob es um Umweltschutz, Menschenrechte oder Verbraucherschutz geht. Dabei vertreten sie die spezifischen Interessen unterschiedlichster Stakeholdergruppen. Auf Grund der Unübersichtlichkeit vieler Unternehmensverfahren und -strukturen gewinnen ihre kritischen Berichterstattungen an Bedeutung. Ihre hohe Glaubwürdigkeit in der Gesellschaft trägt dazu bei, dass sie erheblich auf die Meinungsbildung anderer einwirken können. Obgleich NGOs oftmals mit konfrontativen Angriffen gegen Unternehmen verbunden werden, gibt es eine Vielzahl von Organisationen, die mit Unternehmen kooperiert, um Themen wie Nachhaltigkeit gemeinsam voranzutreiben (vgl. hierzu

Abbildung 13: Entwicklung der Anzahl von NGOs mit Konsultativstatus



Quelle: UN 2010-2012.

auch Zentes/Kolb/Fechter 2012). Unternehmen arbeiten dazu häufig mit NGOs oder Zertifizierern zusammen, die Zertifikate über die gewünschten Qualitäten anbieten, da diese eine bedeutende Funktion bei der glaubwürdigen Vermittlung nachhaltiger Mehrwerte einnehmen (PwC/H.I.M.A. 2010,

S. 61). Gleichzeitig bietet sich für diese Organisationen die Möglichkeit, durch Partnerschaften mit Unternehmen Einfluss auf diese auszuüben und so ihr intendiertes Ziel zu erreichen.

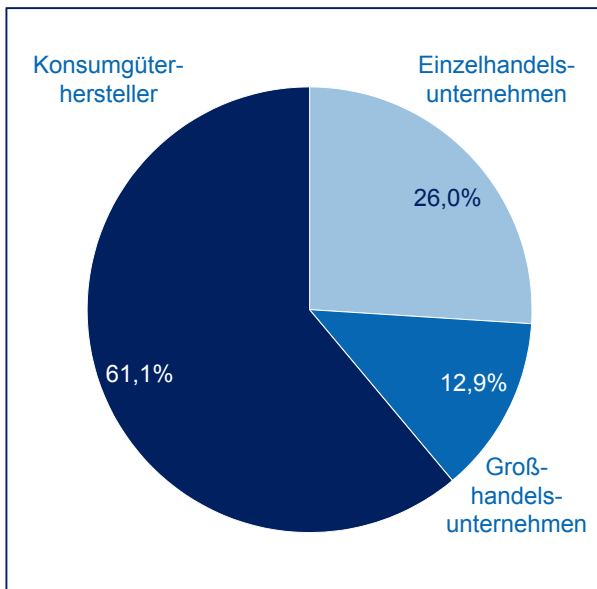
4. Eine Analyse nachhaltiger Markenführung in Unternehmen

4.1 Charakteristika der Stichprobe

Die nachfolgenden Ausführungen basieren vornehmlich auf einer standardisierten Unternehmensbefragung, die im Zeitraum von August bis September 2013 durch das Institut für Handel & Internationales Marketing (H.I.M.A.) der Universität des Saarlandes durchgeführt wurde. Ergänzt wurden die quantitativ ermittelten Daten durch Erkenntnisse aus durchgeführten Expertengesprächen.

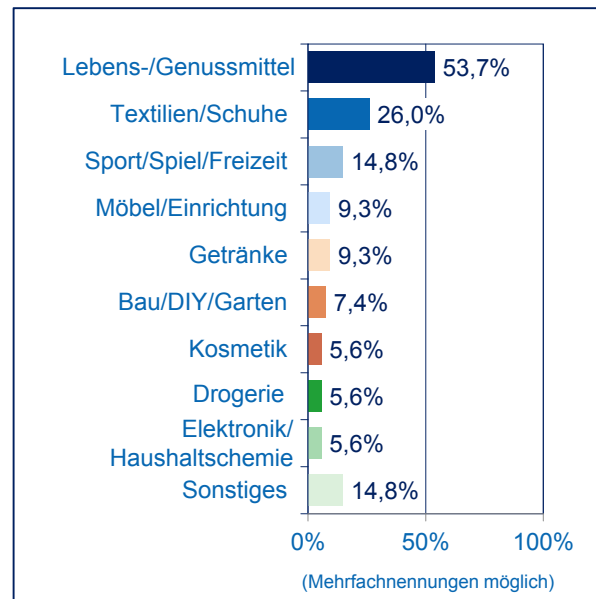
An der schriftlichen Befragung nahmen 54 Unternehmen teil, wobei 61,1% aus der Konsumgüterindustrie und 39,9% aus dem Einzel- und Großhandel stammen (siehe Abbildung 14). Nachfolgend werden diese Einzelhandels- und Großhandelsunternehmen zur Kategorie „Handelsunternehmen“, zusammengefasst.

Abbildung 14: Primärer Wirtschaftsbe-
reich der Unternehmen



Die beteiligten Unternehmen sind in einer Vielzahl von Branchen tätig, wobei sie sich recht ausgewogen auf die Bereiche Food und Non-Food verteilen (siehe Abbildung 15).

Abbildung 15: Branchenzugehörigkeit der
Unternehmen



Mehr als 80% der Fragebögen wurden von Vorstandsvorsitzenden, Unternehmensleitern, Eigentümern, Mitgliedern der Geschäftsführung oder Leitenden Angestellten ausgefüllt. Folglich ist davon auszugehen, dass die untersuchte Nachhaltigkeitsthematik in den jeweiligen Unternehmen gut eingeschätzt werden konnte.

Abbildung 16: Berufliche Position der
Respondenten

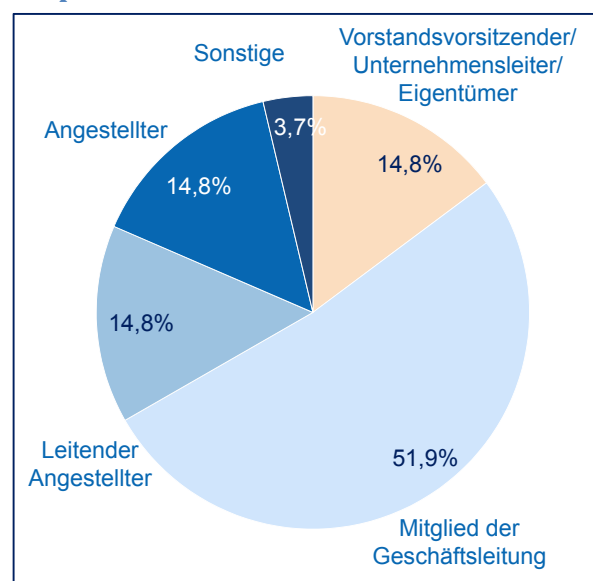
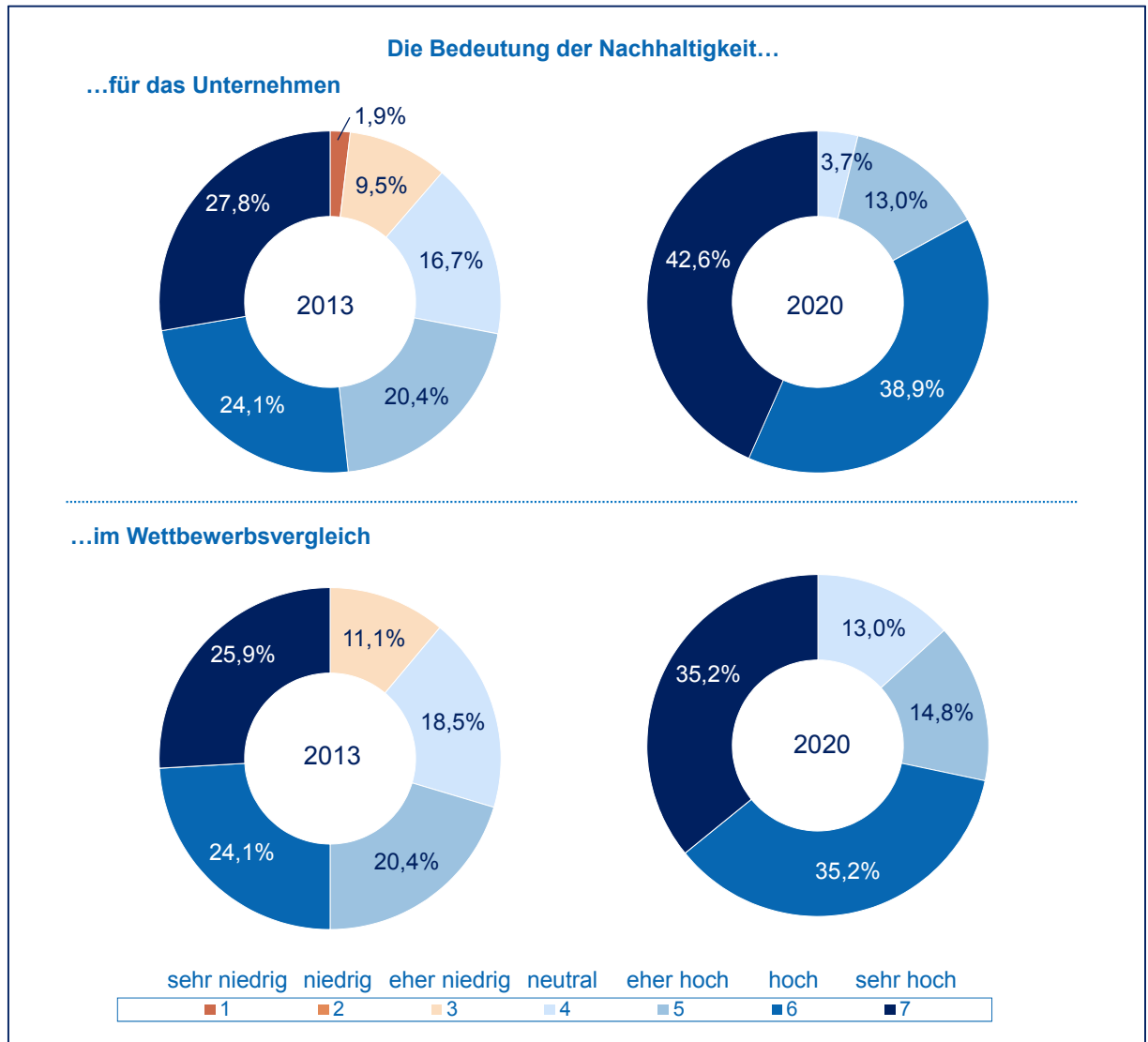


Abbildung 17: Aktuelle und zukünftige Bedeutung der Nachhaltigkeit in Unternehmen



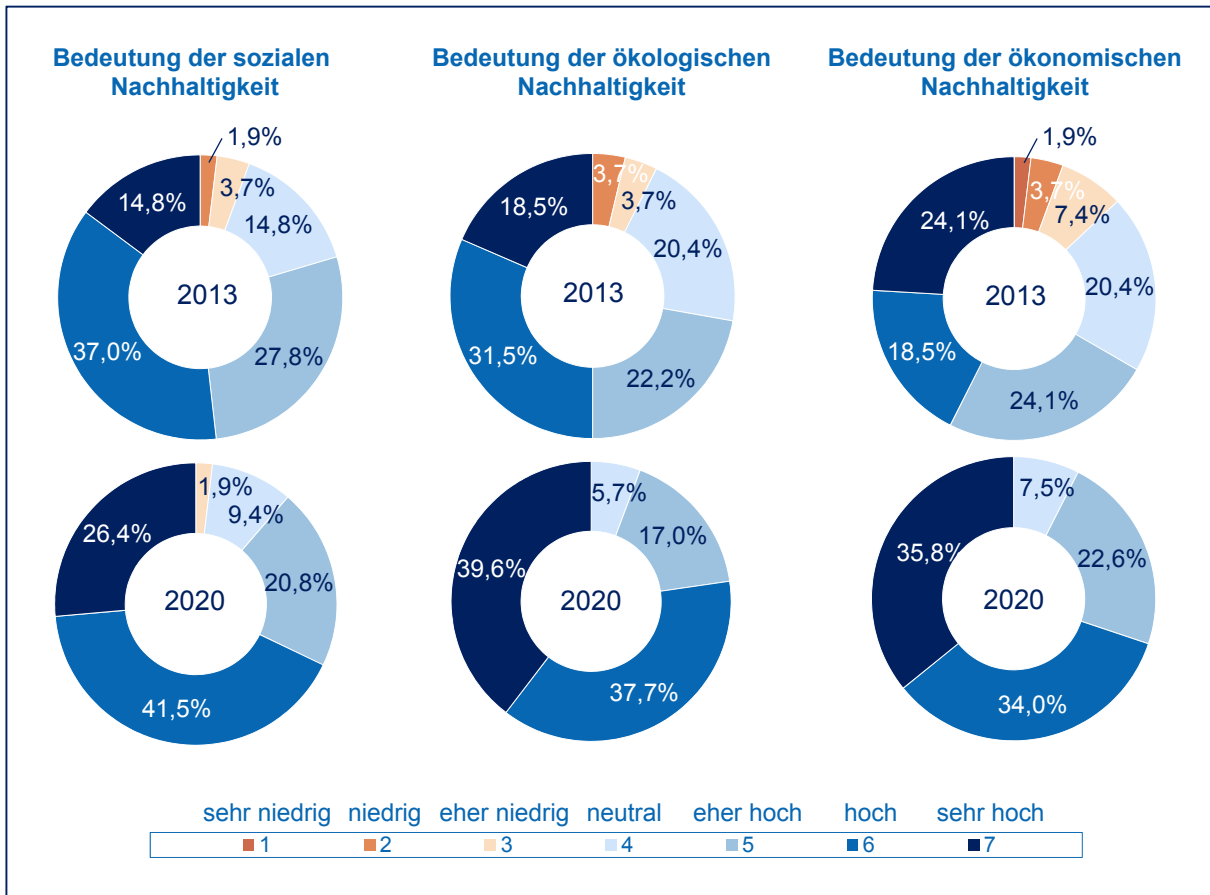
4.2 Bedeutung der Nachhaltigkeit in Unternehmen

Um die Bedeutung der Nachhaltigkeit in Unternehmen besser einschätzen zu können, wurden die Unternehmen zu Beginn der Befragung zunächst aufgefordert, die Rolle von Nachhaltigkeit im eigenen Unternehmen und im Vergleich zum Wettbewerb zu beurteilen (siehe Abbildung 17). In der aktuellen Betrachtung geben 51,9% der Befragten an, dass Nachhaltigkeit im eigenen Unternehmen eine hohe bis sehr hohe Bedeutung hat. Ein nahezu identisches Ergebnis liefert die heutige Bedeutung im Wettbewerbsvergleich. Demgegenüber stehen 11,4% bzw. 11,1% der Unternehmen, die der Nachhaltigkeit im eigenen Unter-

nehmen sowie im Wettbewerbsvergleich eine sehr niedrige bis eher niedrige bzw. eine sehr niedrige Bedeutung beimessen.

Entsprechend der Einschätzung der Befragten wird die Tragweite des Themas Nachhaltigkeit in Zukunft noch weiter steigen. 81,5% der Unternehmen geben an, dass Nachhaltigkeit im eigenen Unternehmen künftig von hoher oder sehr hoher Bedeutung sein wird. Von weiteren 13% wird die Gewichtung der Nachhaltigkeit als eher hoch eingeschätzt. Auch im Wettbewerbsvergleich erwarten die Unternehmen in Zukunft eine steigende Bedeutung. 70,4% gehen von einer hohen oder sehr hohen, weitere 14,8% von einer eher hohen Bedeutung aus.

Abbildung 18: Aktuelle und zukünftige Bedeutung der Nachhaltigkeitsdimensionen



Schlüsselt man die Bedeutung nach den drei Nachhaltigkeitsdimensionen auf, so sind aktuell der soziale und der ökologische Aspekt für 79,6% bzw. 72,2% der Unternehmen tendenziell¹ von hoher Bedeutung. Die ökonomische Dimension wird von ca. 66,7% der Befragten als tendenziell hoch beurteilt. In der isolierten Betrachtung der höchsten Bewertungsstufe (Skalenwert 7) zeigt sich, dass der Aspekt der Ökonomie für 24,1%, der Ökologie für 18,5% und des Sozialen für 14,8% von sehr hoher Bedeutung sind.

In Zukunft gewinnen die einzelnen Dimensionen für die Unternehmen weiter an Bedeutung (siehe Abbildung 18). Der stärkste Anstieg zeigt sich bei der ökologischen Di-

mension, die künftig von rd. 95% der Respondenten als tendenziell hoch eingeschätzt wird. Auch die soziale und die ökonomische Nachhaltigkeitsdimension werden von 88,7% bzw. 92,4% der Befragten als tendenziell hoch beurteilt.

Die aufgezeigten Ergebnisse spiegeln die aus den vorherigen Abschnitten bekannte Wichtigkeit der Nachhaltigkeitsthematik wider. Der Frage, wie Unternehmen sich nachhaltiger ausrichten und soziale, ökologische und ökonomische Themen in der Markenführung in Einklang bringen können, widmet sich der folgende Abschnitt.

¹ Für die folgenden Ausführungen werden die Skalenwerte wie folgt zusammengefasst: Werte von 1 bis 3 werden als tendenziell niedrig und von Werte von 5 bis 7 als tendenziell hoch gewertet. Für die Interpretation von Zustimmungfragen werden Werte von 1 bis 3 als tendenzielle Nichtzustimmung und Werte von 5 bis 7 als tendenzielle Zustimmung gewertet.

5. Upstream-Markenführung zur Schaffung einer nachhaltigen Markensubstanz

5.1 Ansatzpunkte nachhaltiger Markenführung

Zur Vermeidung von Greenwashing-Vorwürfen müssen nachhaltige Versprechen in den Unternehmensleistungen umgesetzt werden. Die Authentizität nachhaltiger Initiativen erfordert zunächst die Verankerung im Kern des Unternehmens. Einmal in der Kultur und den Werten feststehend, sind alle Prozesse davon tangiert.

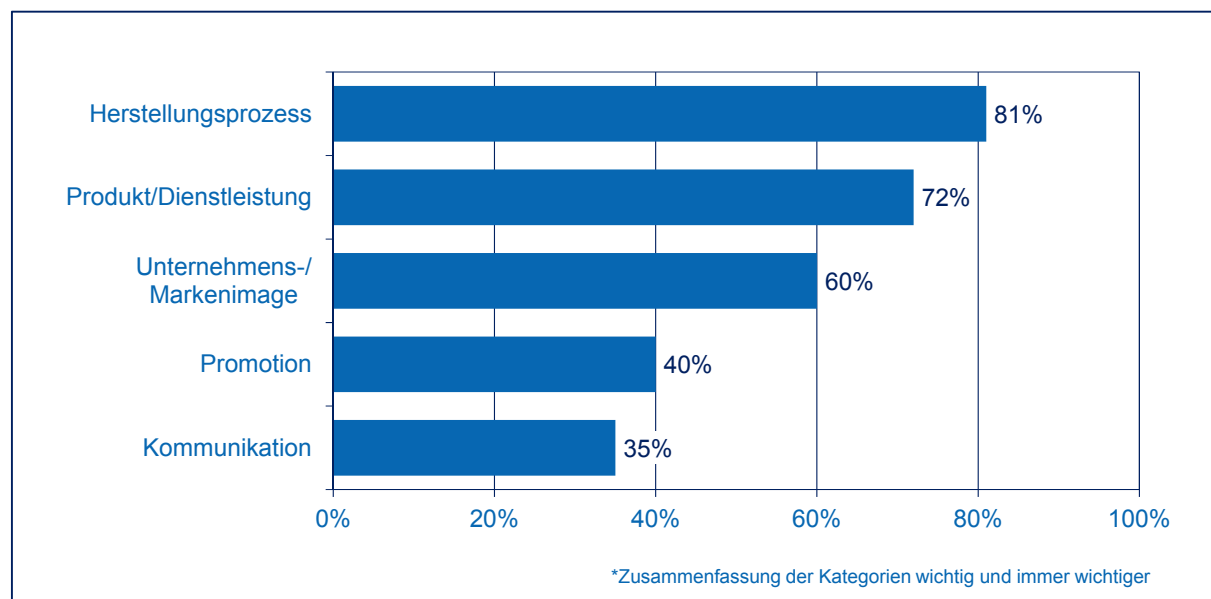
Befragt nach den zentralen Ansatzpunkten nachhaltiger Themen, sieht eine Vielzahl von Werbetreibenden (81%) in einer Marketingstudie des Wochenmagazins W&V und der Nachhaltigkeitsberatung brand&values (2012, S. 10) den Herstellungsprozess als zentralen Ansatzpunkt für nachhaltige Themen (siehe Abbildung 19). Um soziale und ökologische Mehrwerte glaubwürdig zu vermitteln, müssen diese ausreichend mit Fakten belegt werden. Die Kommunikation nachhaltiger Markenwerte muss folglich dem Aufbau einer nachhaltigen Markensubstanz entlang der Wertschöpfungskette folgen.

Für die weitere Analyse werden, gemäß der oben erläuterten Systematisierung, zunächst „Upstream-Strategien“ zur Schaffung einer nachhaltigen Markensubstanz beleuchtet. Diese beziehen sich auf Maßnahmen zur inhaltlichen Ausgestaltung der Wertschöpfungskette, die der Kommunikation nachhaltiger Mehrwerte vorgelagert, also „upstream“ sind. Ziel ist der Aufbau bzw. die Stärkung der sozialen, ökologischen und ökonomischen Unternehmensperformance. Die untersuchten Strategien resultieren überwiegend aus wissenschaftlichen Studien zur Thematik und wurden durch die vorab geführten Experteninterviews gestützt bzw. ergänzt.

In der empirischen Untersuchung wurden Unternehmen danach befragt, ob und in welchem Ausmaß die angegebenen Strategien aktuell und künftig genutzt werden, um die Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette zu erhöhen.

Daran anschließend erfolgt eine Analyse der nachgelagerten Markenkommunikation in Form der „Downstream-Markenführung“.

Abbildung 19: Ansatzpunkte nachhaltiger Themen*



Quelle: W&V/brand&values 2012, S. 10.

Ziel hierbei ist es, die Erfolgsfaktoren einer nachhaltigen Markenführung zu identifizieren.

5.2 Upstream-Strategien einer nachhaltigen Markenführung

5.2.1 Kontrolle und formale Vorgaben

Auf Grund der Komplexität heutiger Wertschöpfungsstrukturen sind Kontrollen und formale Vorgaben unverzichtbar, um Nachhaltigkeitsziele bzw. -standards sicherzustellen. Insgesamt setzen aktuell jedoch nur 24,1% der Unternehmen stark bzw. sehr stark auf Kontrollen und formale Vorgaben. Weitere 37,0% geben eine eher hohe Nutzung dieser Strategie an. Für die Zukunft gehen die Unternehmen von ausgeprägteren Kontrolle aus. Rd. 60% der befragten Handelsunternehmen und Konsumgüterhersteller weisen eine hohe oder sehr hohe Nutzungsabsicht bis zum Jahre 2020 auf (siehe Abbildung 20). 22,2% gehen von einer eher hohen Nutzung in der Zukunft aus.

Der Detailblick auf die Kontrollen und formalen Vorgaben von Unternehmen zeigt, dass Verhaltenskodizes, in denen Unternehmen ihre Prinzipien als konkrete und für Lieferanten verbindliche Vorgaben formulie-

ren, am stärksten fokussiert werden (Mittelwert 5,19) (siehe Abbildung 21). Schriftliche Vorgaben sind eine Möglichkeit, Lieferanten zur Einhaltung der festgesetzten sozialen und ökologischen Anforderungen zu verpflichten. Darüber hinaus sind sie für das Managen unterschiedlicher Erwartungen der Unternehmen-Lieferanten-Beziehung wichtig, da sie ein gemeinsames Fundament für die Zusammenarbeit schaffen. Zur Sicherstellung ihrer Nachhaltigkeitsstandards stimmt ein Großteil der Unternehmen (64,8%) tendenziell zu, detaillierte Vorgaben zu den Produkt- und Produktionsanforderungen zu machen. Neben der detaillierten Beschreibung ihrer Anforderungen, die oftmals über die meist standardisierten Codes of Conduct hinausgehen, stimmen rd. 60% der Befragten tendenziell zu, zur Sicherstellung nachhaltiger Standards regelmäßige Kontrollen durch unabhängige Kontrolleure vorzunehmen. Demgegenüber stehen 24,2% der Unternehmen, die dieser Aussage tendenziell nicht zustimmen.

Abbildung 20: Kontrolle und formale Vorgaben als Strategie

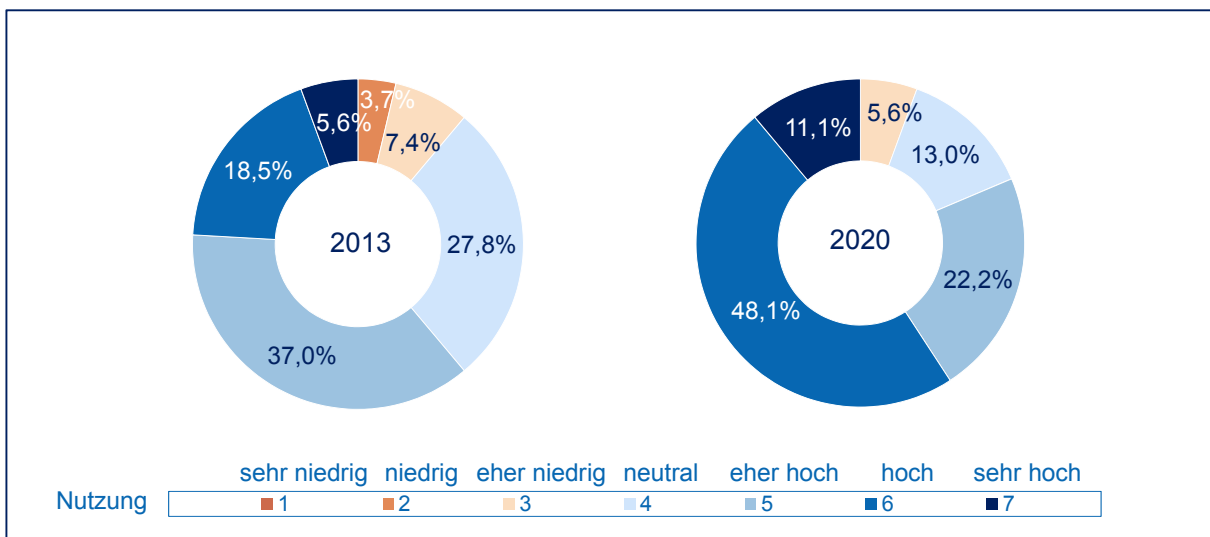
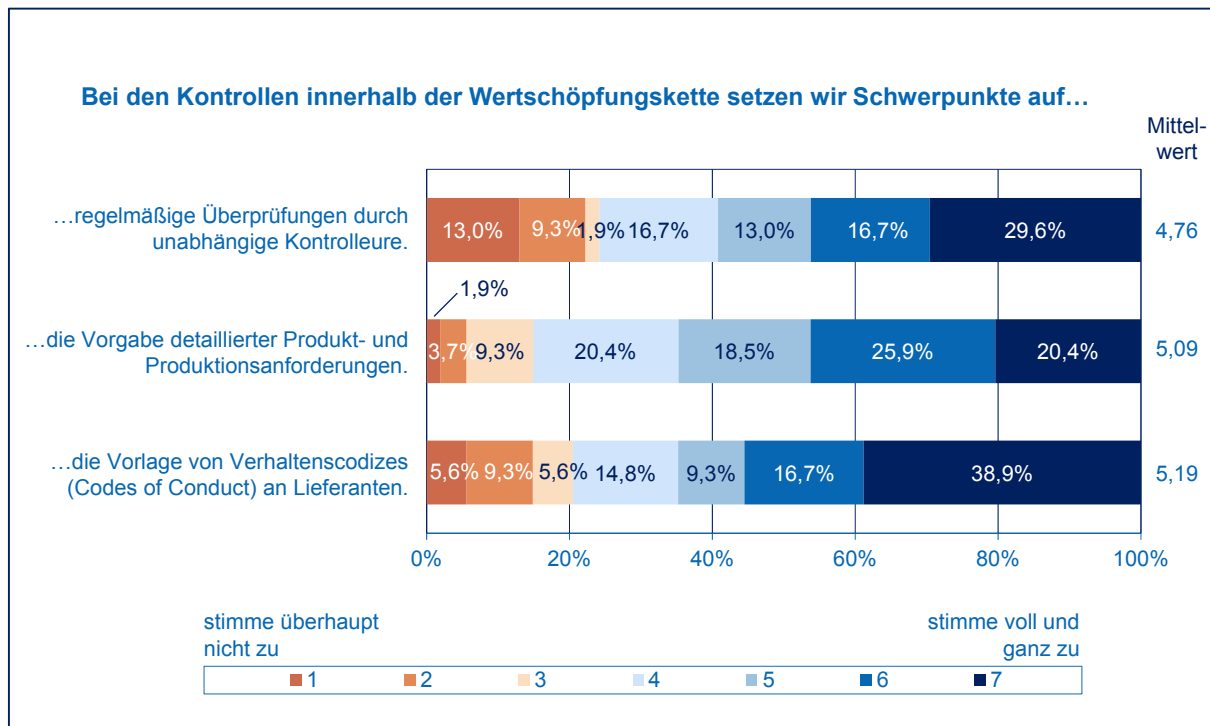


Abbildung 21: Wesentliche Aspekte der Kontrolle und formalen Vorgaben



5.2.2 Ausschaltung und Integration von Vorstufen

Da es sich im Zuge der fortschreitenden Globalisierung und der damit verbundenen Komplexitätszunahme für Unternehmen immer schwieriger gestaltet ihre Wertschöpfungskette zu überblicken, eliminiert fast die Hälfte der Respondenten (48,2%) gegenwärtig Zwischenstufen, wie z.B. Importeure oder Großhändler. Annähernd 28% der Be-

fragten geben hingegen eine tendenziell niedrige Nutzung dieser Strategie an.

Der Blick in die Zukunft zeigt, dass die Ausschaltung und Integration von Vorstufen als Option zum Managen komplexer Lieferstrukturen von der überwiegenden Mehrheit (68,5%) stärker in Betracht gezogen wird (siehe Abbildung 22).

Im Extremfall bezieht sich die Ausschaltung von Zwischenstufen auf deren vollständige

Abbildung 22: Ausschaltung und Integration von Zwischenstufen als Strategie

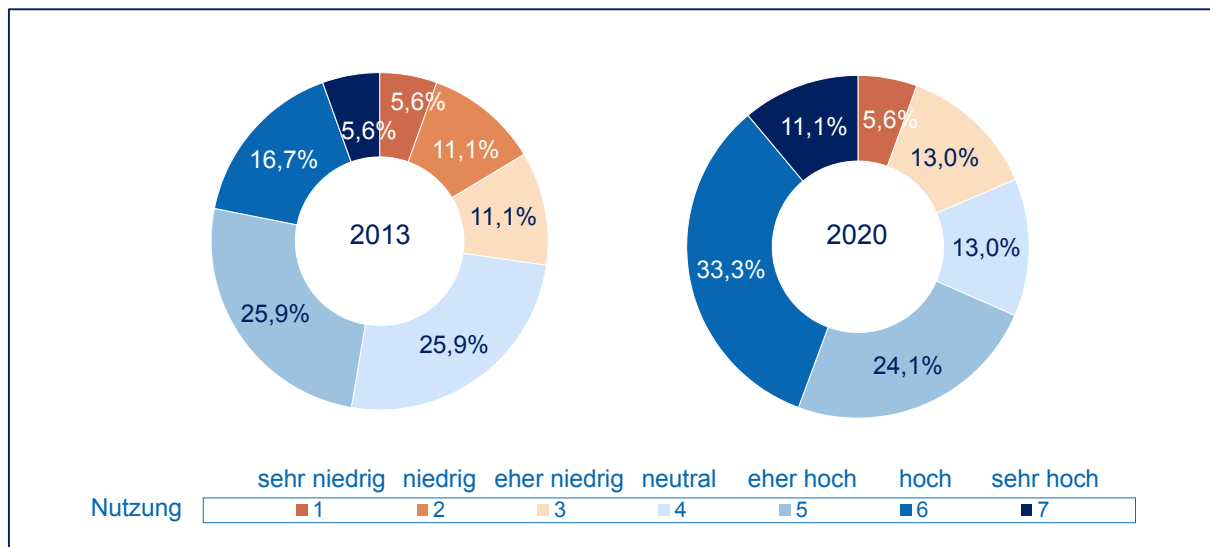
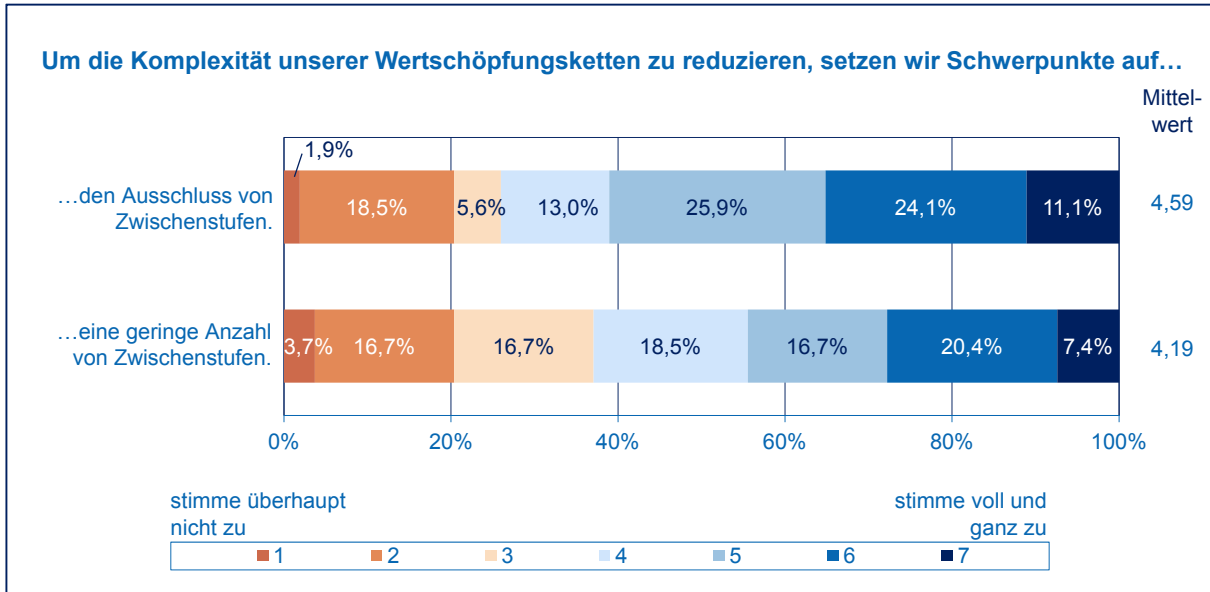


Abbildung 23: Wesentliche Aspekte der Ausschaltung und Integration von Vorstufen



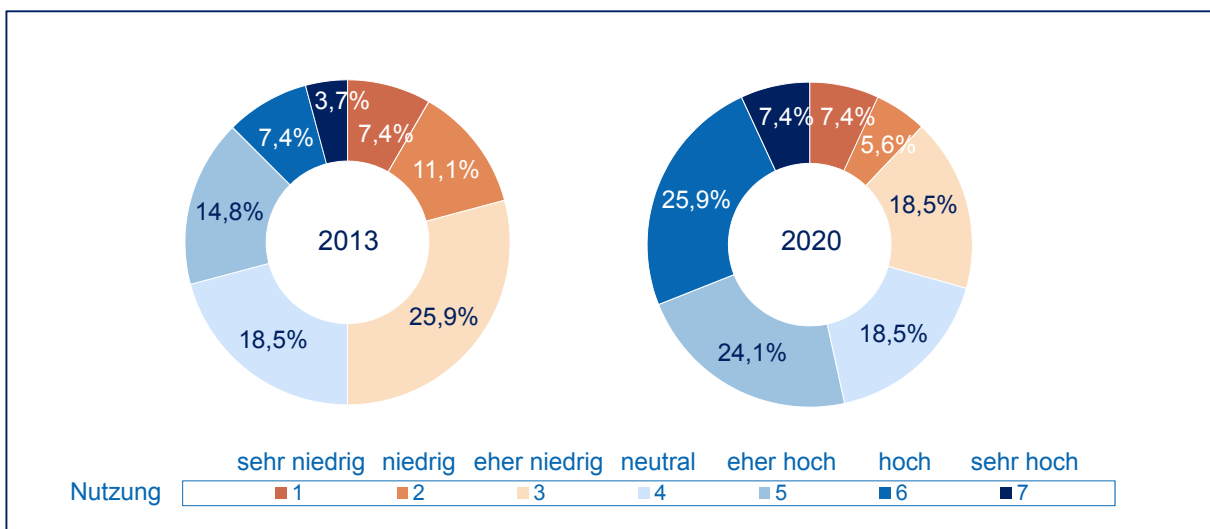
Integration. Mit einem durchschnittlichen Mittelwert von 4,59 zeigt sich eine eher moderate Zustimmung dazu, dass Zwischenstufen völlig ausgeschaltet werden. Von den befragten Unternehmen befürworten 44,5% tendenziell die Aussage, Schwerpunkte auf eine geringe Anzahl von Zwischenstufen innerhalb ihrer Wertschöpfungskette zu setzen. Mehr als ein Drittel der Unternehmen (37,1%) stimmt dieser Aussage dagegen tendenziell nicht zu. Da angesichts der sehr hohen Investitionskosten die vollständige Integration bzw. der Ausschluss von Vorstufen für viele Unternehmen aus wirtschaftlichen Gründen nicht umsetzbar sein

dürfte, werden sich derartige Vorhaben eher auf die strategisch wichtigsten Warenbereiche beziehen.

5.2.3 Integration von Drittparteien

Befragt nach der Integration von Drittparteien, mit deren Hilfe soziale und ökologische Standards im Rahmen der Wertschöpfung durchgesetzt werden können, zeigt sich ein eher gemischtes Bild (siehe Abbildung 24). Während rd. 26% eine tendenziell hohe Nutzung unabhängiger Drittparteien zur Durchsetzung von Nachhaltigkeitsstandards verfolgen, zeigt sich bei rd. 45% eine skeptische Haltung. Für die Zukunft wird jedoch

Abbildung 24: Integration von Drittparteien als Strategie



eine mehr als doppelt so hohe Nutzung von Drittparteien in der Wertschöpfungskette erwartet (57,4%).

Wenngleich die Unternehmen bislang die Strategie der Integration von Drittparteien tendenziell weniger verfolgen, stellen unabhängige Organisationen für einen Großteil der Respondenten zumindest eine Möglichkeit dar, innerhalb einer engen Zusammenarbeit von den beratenden Leistungen zu profitieren. Dieser Aussage stimmen fast zwei Drittel (64,8%) der Unternehmen tendenziell zu (siehe Abbildung 25). Unabhängige Verbände, NGOs oder Zertifizierungsorganisationen spielen eine wichtige Rolle bei der glaubwürdigen Vermittlung nachhaltiger Mehrwerte. Sie verfügen über eine enorme Kompetenz und einen weit reichenden Wissenspool, wodurch sie einen hohen Beitrag zur Sicherstellung nachhaltiger Standards leisten können. Außerdem genießen sie in der Öffentlichkeit ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit und Legitimität.

Befragt nach der generellen Unterstützung durch unabhängige Dritte zeigt sich erneut ein uneinheitliches Bild. 40,8% der Respondenten stimmen tendenziell der Aussage zu, dass die generelle Unterstützung im Mittelpunkt der Integration von Drittparteien

steht. Ein gleich hoher Anteil der Befragten stimmt dagegen tendenziell nicht zu.

5.2.4 Kooperation mit Wertschöpfungspartnern

Kooperationen mit Wertschöpfungspartnern werden von mehr als zwei Drittel (68,6%) der Befragten bereits heute in tendenziell hohem Umfang genutzt (siehe Abbildung 26). Nur wenige Unternehmen (16,8%) geben eine tendenziell niedrige Nutzung an. Kooperationen innerhalb der Wertschöpfungskette weisen bis zum Jahre 2020 noch eine Zunahme der Nutzungsabsicht auf. So geben rd. 85% der Unternehmen an, diese Strategie künftig tendenziell stark nutzen zu wollen. Dies liegt mitunter daran, dass Kooperationen eine hohe Bedeutung auf dem Weg zur Erreichung von Nachhaltigkeitszielen haben. Oftmals sind die Herausforderungen so komplex, dass sie im Alleingang nicht bewältigt werden können. Gleichzeitig erhalten Unternehmen tiefere Einblicke in die Verfahren und Prozesse der an der Wertschöpfung beteiligten Unternehmen.

Um kontinuierliche Verbesserungen zu ermöglichen, sollten Unternehmen verstärkt mit bestehenden Lieferanten kooperieren

Abbildung 25: Wesentliche Aspekte der Integration von Drittparteien

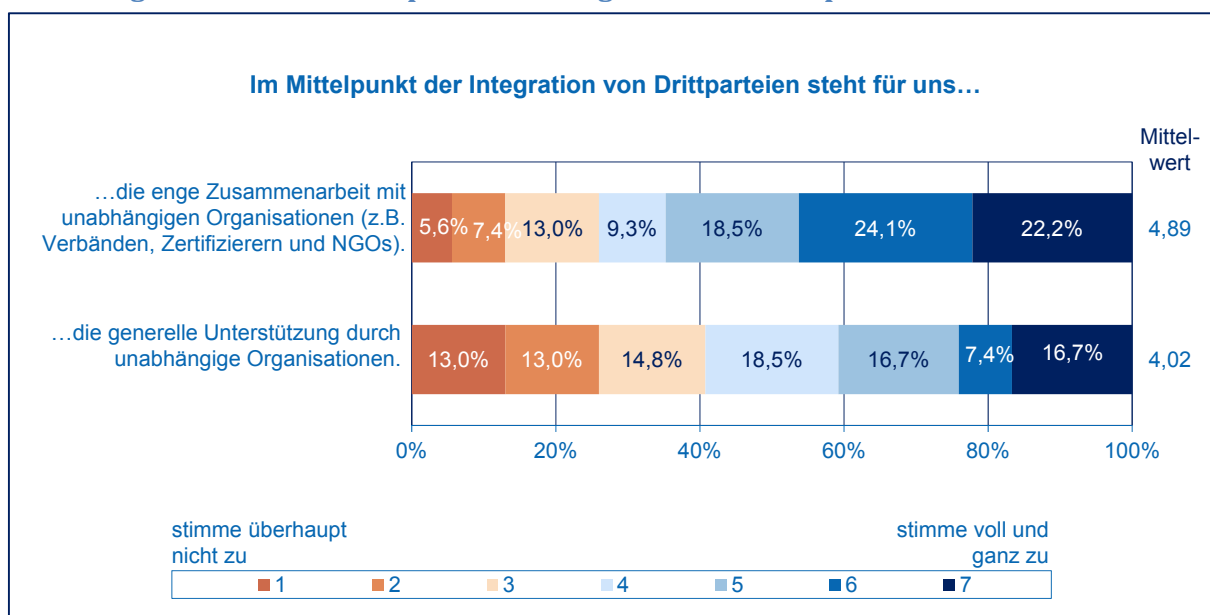
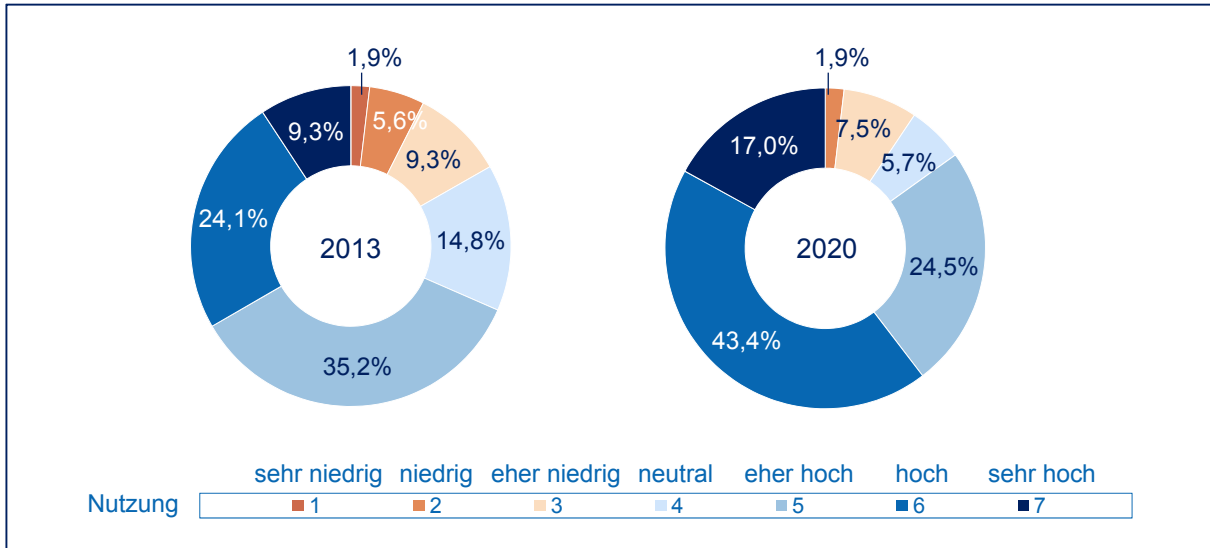


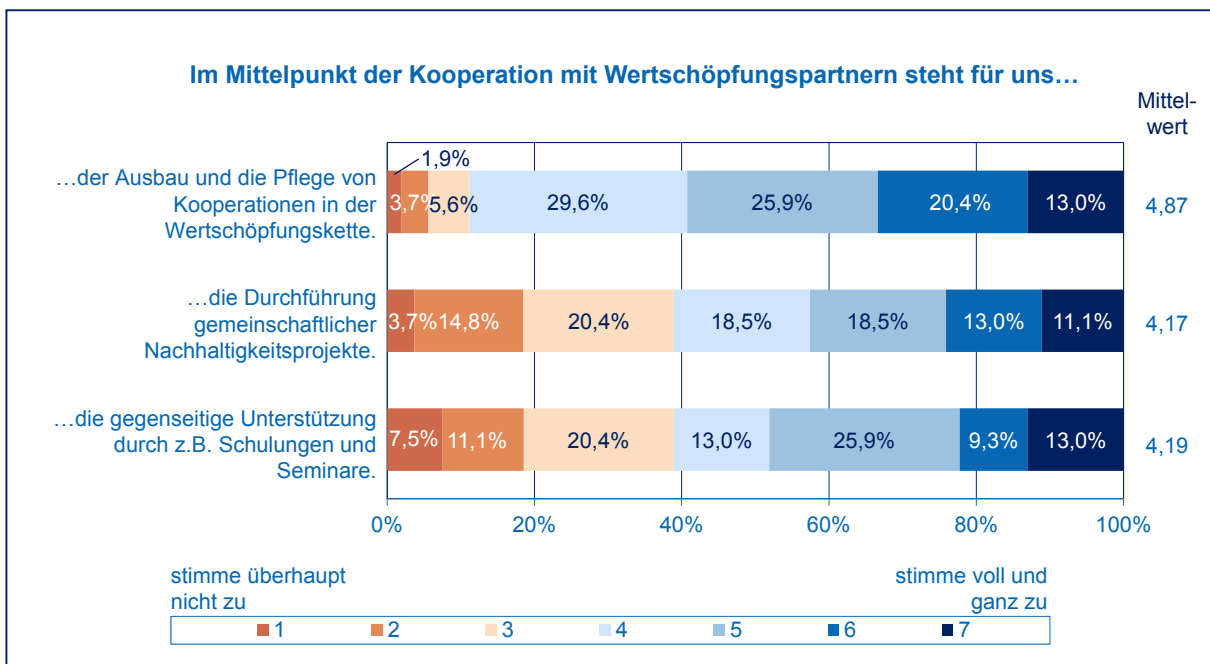
Abbildung 26: Kooperation mit Wertschöpfungspartnern als Strategie



und gemeinsame Nachhaltigkeitsziele festlegen. Dies beinhaltet sowohl die gemeinsame Durchführung von Projekten als auch die gezielte Entwicklung von Lieferanten. Im Mittelpunkt dieser Strategie stehen für die Mehrheit der Befragten (59,3%) der Ausbau und die Pflege ihrer Kooperationen (siehe Abbildung 27).

Weiterführende Aktivitäten, wie gemeinsame Nachhaltigkeitsprojekte oder die gegenseitige Unterstützung durch Schulungen, werden von einem Teil der Befragten in stärkerem Maße (42,6% bzw. 48,2%) fokussiert. Gleichzeitig geben aber annähernd 40% an, diese Aktivitäten bislang eher nicht oder nur geringfügig in Betracht zu ziehen.

Abbildung 27: Wesentliche Aspekte der Kooperation mit Wertschöpfungspartnern



Die Skepsis der Unternehmen ist mitunter darauf zurückzuführen, dass sich eine zu hohe Abhängigkeit zwischen Unternehmen und Drittparteien langfristig negativ auf die Glaubwürdigkeit der vermittelten Mehrwerte auswirken kann.

5.2.5 Transparenz in der Wertschöpfungskette

Transparenz ist eine Forderung, die aus kaum einer Nachhaltigkeitsdebatte wegzudenken ist. Aus Sicht der Anspruchsgruppen bedeutet Transparenz die Offenlegung wichtiger Informationen. Um diese aus Unternehmenssicht generieren zu können, ist eine „durchschaubare“ Wertschöpfungskette unabdingbar. Mit zunehmender Unternehmensgröße und fortschreitender Globalisierung steigt jedoch die Komplexität der Wertschöpfungskette, wodurch dieses Handlungsfeld umso dringlicher wird. In der empirischen Untersuchung schätzen die Befragten ihre Wertschöpfungskette gesamthaft als überdurchschnittlich transparent ein (siehe Abbildung 28). Rd. 65% gehen von einer tendenziell hohen Transparenz ihrer Kette aus. Für das Jahr 2020 beabsichtigen die befragten Unternehmen die Transparenz innerhalb der Wertschöpfungskette wesentlich auszubauen. Um dies zu erreichen, sind sowohl Informationen zu

firmeninternen Abläufen und Prozessen als auch zu Input-, Output- und Geldströmen nötig. Die Schaffung von Transparenz ist damit hochgradig mit den beteiligten Unternehmen einer Wertschöpfungskette verknüpft. Kooperationen mit Wertschöpfungspartnern und die Integration von Drittparteien können folglich verstärkend auf die Transparenz innerhalb der Wertschöpfungskette wirken.

Befragt nach den wesentlichen Aspekten zur Schaffung von Transparenz geben die Respondenten mehrheitlich an, dass sie nicht nur die einzelnen Wertschöpfungsprozesse und Teilnehmer der Wertschöpfungskette tendenziell gut kennen (75,9%), sondern die bezogenen Waren bis zum jeweiligen Rohstoffursprung zurückverfolgen können (74,1%). Auch Anbaumstände und Herstellungsverfahren sind nach Unternehmensangaben tendenziell gut nachvollziehbar (63%) (siehe Abbildung 29). Da auch eine „nur“ gute Transparenz mit dem Risiko behaftet ist, einzelne Skandalauslöser nicht frühzeitig entdecken und diesen entgegenwirken zu können, sollten Unternehmen künftig eine wesentlich stärkere Transparenz anstreben.

Abbildung 28: Transparenz in der Wertschöpfungskette als Strategie

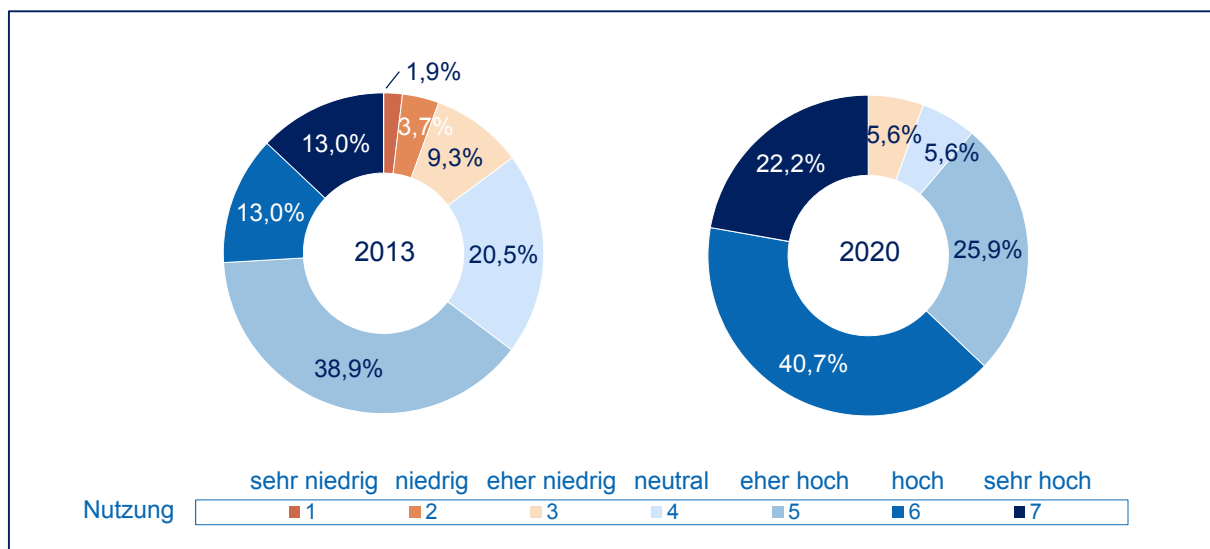
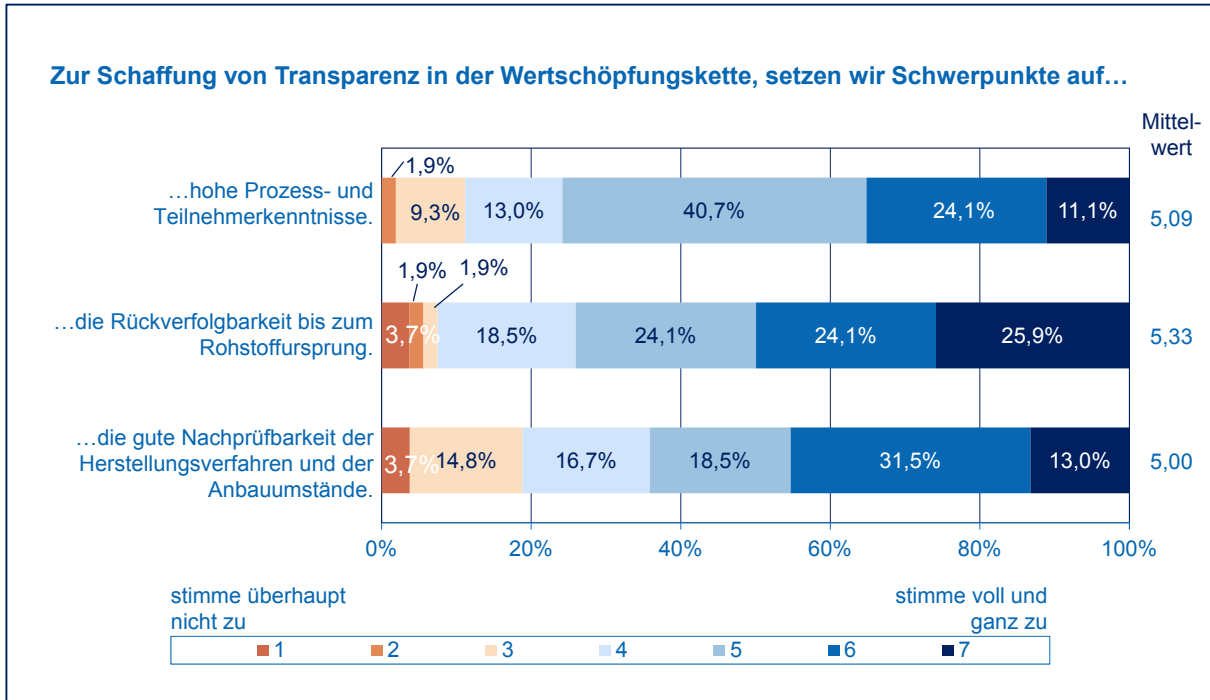


Abbildung 29: Wesentliche Aspekte der Transparenz innerhalb der Wertschöpfungskette



5.2.6 Mehrwerte durch die Einbeziehung von Nachhaltigkeit in die Wertschöpfungskette²

Um gesamthaft einschätzen zu können, inwieweit durch die Gestaltung der Wertschöpfungskette nachhaltige Mehrwerte erreicht werden, wurden die Befragten zunächst gebeten, eine Einschätzung ihrer sozialen und ökologischen Leistungsfähigkeit vorzunehmen (siehe Abbildung 30). Ausgehend von der Annahme, dass Unternehmen bei der Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie einen langfristigen Erfolg anstreben, wird die Beurteilung der ökonomischen Dimension als Erfolgsfaktor in Abschnitt 7.4 behandelt.

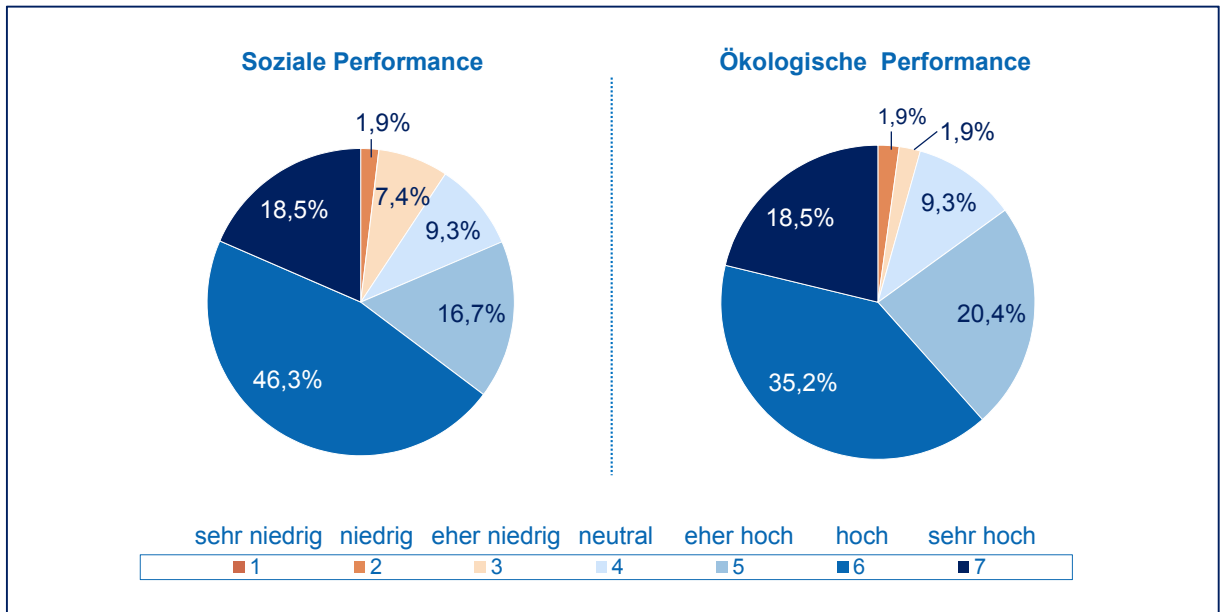
Der Blick auf die soziale Gesamtleistungsfähigkeit zeigt, dass annähernd 82% der Unternehmen diese als tendenziell hoch beurteilen. Darin enthalten sind 18,5% der Befragten, die ihre soziale Leistungsfähigkeit

mit der höchsten Stufe (Skalenwert 7) bewerten. Im Gegensatz dazu schätzen 9,3% ihre Leistungen als eher niedrig oder niedrig ein. Ähnliche Einschätzungen nehmen die Unternehmen bei der Beurteilung ihrer ökologischen Performance vor. 74,1% der Respondenten schätzen ihre ökologische Leistungsfähigkeit als tendenziell hoch ein. Demgegenüber stehen nur 3,8% der Unternehmen, die ihre Leistungen als eher niedrig oder niedrig beurteilen.

Der Detailblick auf unterschiedliche Umsetzungsziele der sozialen Dimension zeigt, dass Unternehmen Schwerpunkte auf die Vermeidung von ausbeuterischer Kinder- und Zwangsarbeit (Mittelwert 5,59), illegalen Geschäftspraktiken (Mittelwert 5,54) und Gesundheitsgefahren bei Arbeitern und Anwohnern legen (Mittelwert 5,52) (siehe Abbildung 31). Für rd. 76% der Befragten steht die Sicherung fairer und existenzsichernder aller Beteiligten im Mittelpunkt. Allen Beteiligten ein Recht auf Vereinigungsfreiheit sowie das gesamte soziale Umfeld in Anbau- und Produktionsländern zu sichern bzw. zu verbessern ist für mehr als zwei Drittel der Unternehmen (68,5% bzw. 70,4%) tendenziell von hoher Bedeutung.

² Es wird darauf hingewiesen, dass in der Nachhaltigkeitsforschung von einem gewissen Ausmaß an sozialer Erwünschtheit im Antwortverhalten ausgegangen werden muss.

Abbildung 30: Soziale und ökologische Performance der Unternehmen



Als bedeutendste Mehrwerte im Mittelpunkt der ökologischen Dimension sehen die befragten Unternehmen das Recyclen bzw. die Vermeidung von Abfällen (Mittelwert 5,52) sowie die Schonung des natürlichen Wasservorkommens (Mittelwert 5,50). Von

der Bedeutung her folgen auf den nächsten Plätzen der Erhalt der Umwelt in den Ursprungsregionen, der Erhalt natürlicher Ressourcen und Umweltsysteme sowie die Vermeidung umweltschädlicher Stoffe und Verfahren.

Abbildung 31: Wesentliche Aspekte der sozialen Nachhaltigkeit

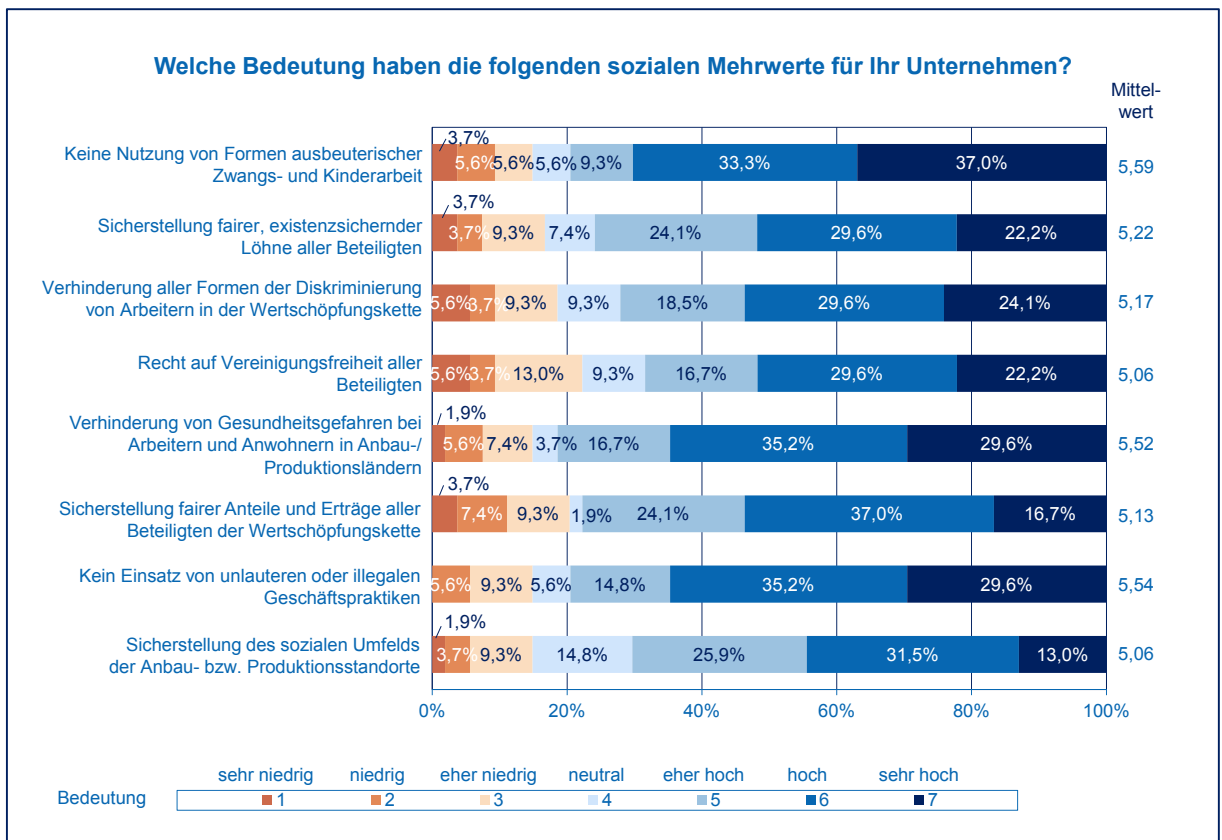
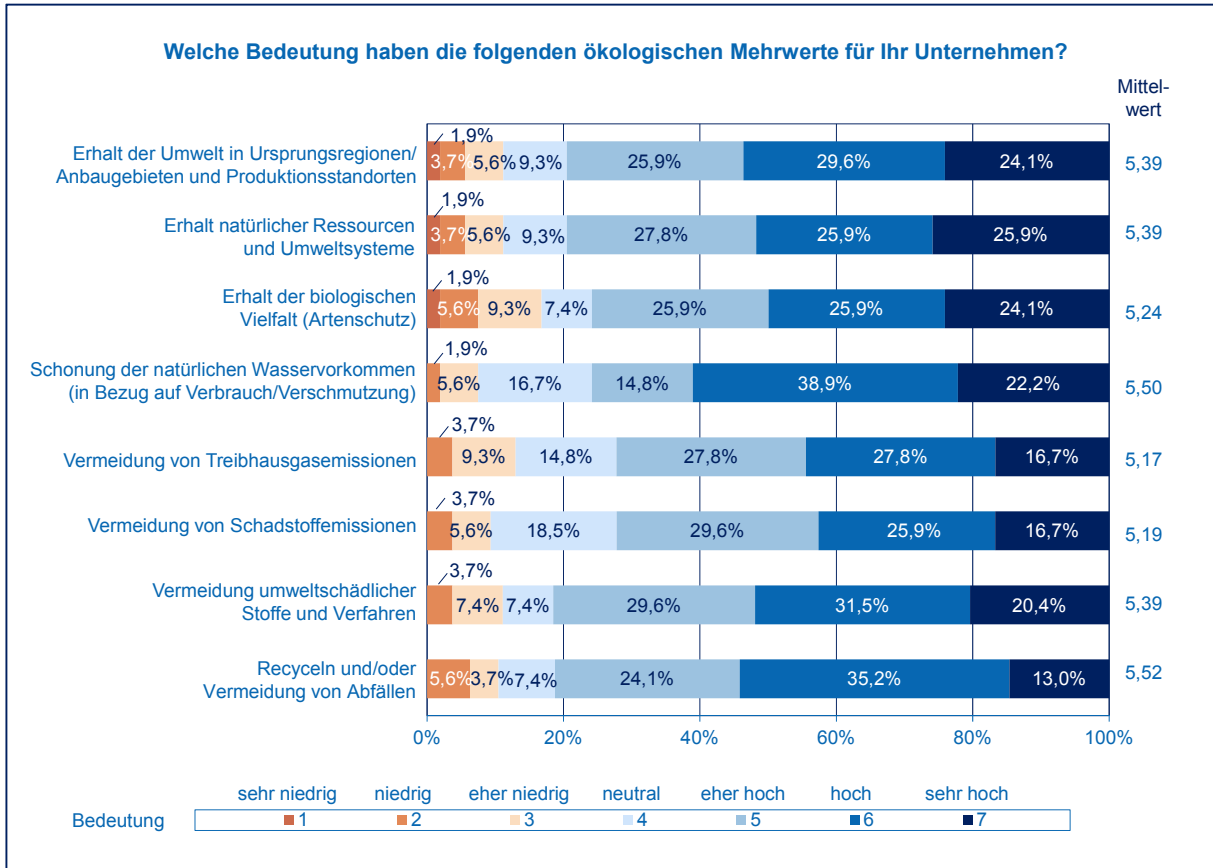


Abbildung 32: Wesentliche Aspekte der ökologischen Nachhaltigkeit



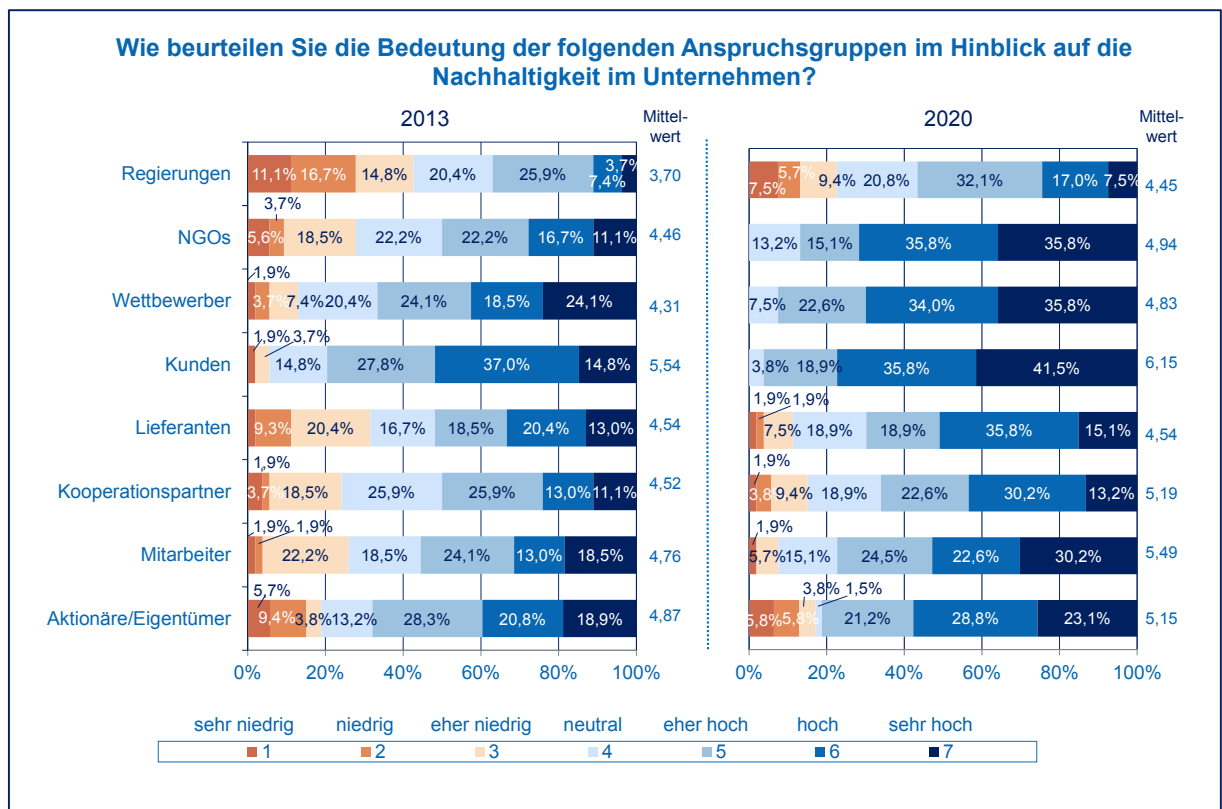
6. Markenkommunikation als Aspekt der Downstream-Markenführung

Die bisher beschriebenen Upstream-Strategien zeigen nicht nur verschiedene Maßnahmen für eine Festigung der Nachhaltigkeitsthematik in Unternehmen, sondern auch das Ausmaß, in dem die nachhaltigen Umsetzungsprinzipien derzeit bei den Befragten verfolgt werden.

Als wesentliche Voraussetzung der Erfolgsfähigkeit einer nachhaltigen Markenführung wurde eingangs die konsistente Übereinstimmung zwischen Nachhaltigkeit in der Markensubstanz und dem Markenversprechen gefordert (vgl. Abschnitt 2.3). Die Entwicklung von innen nach außen ist damit von fundamentaler Bedeutung. Gelingt es, verantwortungsvolles Handeln und nachhaltiges Wirtschaften in die „DNA“ eines Unternehmens zu implementieren, so bedarf es zusätzlich einer konsequenten Kommunikation. Neben der Verankerung von Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette

ist es daher notwendig, downstream mit den relevanten Anspruchsgruppen zu kommunizieren. Dabei haben es Unternehmen mit einer Vielzahl von Anspruchsgruppen zu tun, die sehr unterschiedliche Erwartungen an das Unternehmen formuliert. Befragt nach der Relevanz unterschiedlicher Interessengruppen, wird den Kunden aktuell und in Zukunft die höchste Bedeutung im Rahmen der Umsetzung und Erfolgswirksamkeit einer nachhaltigen Markenführung beigemessen (siehe Abbildung 33). Für rd. 80% der Unternehmen nehmen ihre Kunden heute bereits eine tendenziell hohe Bedeutung ein. Für das Jahr 2020 sehen 96,2% eine vergleichbare Bedeutung. Dieser Einfluss liegt mitunter an dem wandelnden Konsummuster, dessen Befriedigung im Zentrum von Unternehmen stehen muss. Auch Wettbewerber, die ihre Wertschöpfungskette bereits nachhaltig ausgerichtet haben und hiermit einen Wettbewerbsvorteil

Abbildung 33: Bedeutung unterschiedlicher Anspruchsgruppen



generieren, werden von mehr als zwei Drittel der Unternehmen (66,7%) in der Tendenz als wichtige Anspruchsgruppe gesehen. Wettbewerber sind häufig Treiber von Qualitäten ganzer Branchen und üben damit einen erheblichen Druck auf andere Unternehmen aus. Künftig messen rd. 93% ihren Wettbewerbern eine tendenziell hohe Bedeutung bei. Die stärkste Veränderung zeigt sich allerdings bei der Einschätzung der Relevanz von NGOs. Aktuell messen über 27% der Befragten dieser Gruppe eine tendenziell niedrige und knapp 50% eine tendenziell hohe Bedeutung bei. Dies ändert sich bis zum Jahre 2020 fundamental, da künftig über 85% der Unternehmen von einer eher hohen bis sehr hohen Relevanz ausgehen.

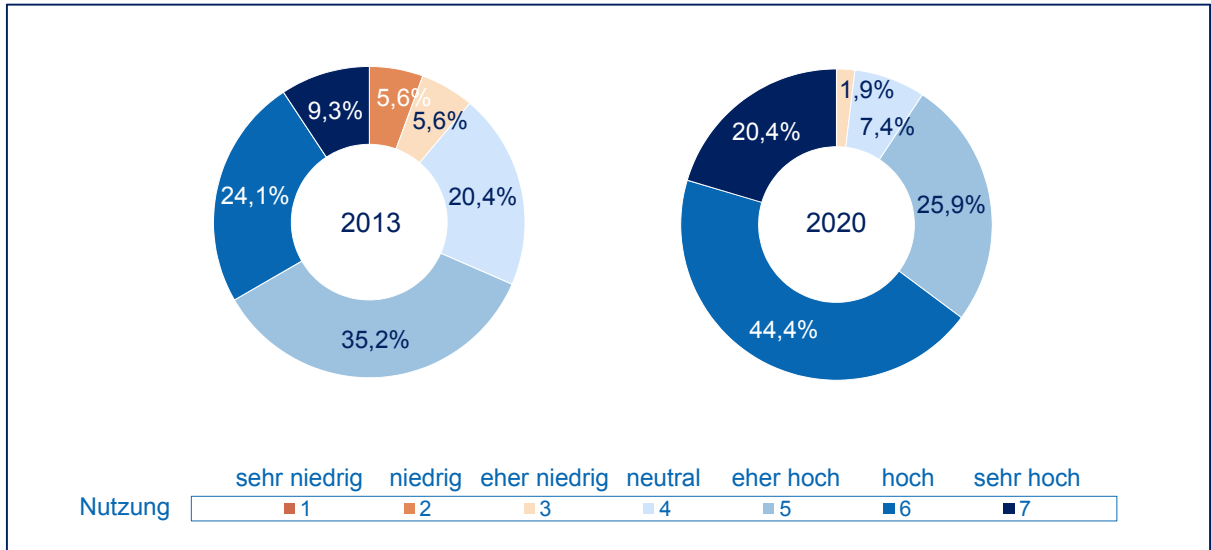
Die dargestellte Relevanz verschiedener Stakeholder im Hinblick auf die Umsetzung von Nachhaltigkeit in Unternehmen verdeutlicht den anspruchsrgruppenübergreifenden Charakter einer nachhaltigen Markenführung. Wenngleich die Anspruchsgruppen zum Teil sehr entgegengesetzte Erwartungen und Forderungen an das Unternehmen stellen, erwarten sie gesamthaft vermehrt eine transparente und dialogische Kommunikation. Dazu müssen Unternehmen ihre zentralen Stakeholder über ihre Tätigkeiten in nachvollziehbarer und vergleichbarer Form informieren. Ziel dabei sollte sein, mithilfe eines transparenten Umgangs das Image der Unternehmensmarke positiv zu beeinflussen. Die Kommunikation sozialer, ökologischer und ökonomischer Aktivitäten tangiert das Unternehmensbild der Anspruchsgruppen, Intransparenz fördert hingegen die Gefahr einer Fehlinterpretation. „Aktuell erleben wir Zeiten höchster Transparenz. Verschleierung ist keine Lösung, da jede Unternehmenshandlung direkt kommuniziert werden kann“ betont Ehlers (2013) Vorstand Marketing und Vertrieb der FRoSTA AG. Konfrontative Angriffe und die Aufdeckung von Greenwashing sind lediglich zwei Folgen, die aus Intransparenz resultieren können. Sie führen im Extremfall

zu erheblichen Vertrauensverlusten in der Öffentlichkeit, die gerade in Bezug auf Marken und deren Vertrauen fundamentale Risiken bergen.

Derartige Methoden können nicht nur für Unternehmen gravierende Konsequenzen haben, sondern die Glaubwürdigkeit einer ganzen Branche oder der gesamten Wirtschaft in Frage stellen. Diese Gefahren zeigen sich bereits seit Jahren im Global Trust Barometer der Unternehmensberatung Edelman (vgl. Abschnitt 3.6). Jedes Jahr schneiden die Unternehmen deutlich schlechter ab als NGOs oder Medien. Das verlorene Vertrauen und das angekratzte Image sind nur mit großen Anstrengungen wiederherstellbar. Häufig treffen unabhängige Organisationen Unternehmen an ihrer sensibelsten Stelle, dem Kunden, der unter Umständen mit Kaufboykott reagiert. Greenwashing-Beispiele der letzten Jahre, wie der vermeintlich nachhaltige RWE-Image-Spot, dessen inhaltliche Täuschung durch die Umweltorganisation Greenpeace aufgedeckt wurde, verdeutlichen, dass Unternehmen hohen Risiken gegenüberstehen, wenn sie lediglich die Imagedimensionen der Nachhaltigkeit abdecken und den Aufbau einer nachhaltigen Markensubstanz vernachlässigen.

Unternehmen sind gezwungen, ihr tatsächliches Handeln transparent nach außen zu kommunizieren. „Für Kunden müssen Informationen in ausreichender Form bereitgestellt werden“, sagt dm-Geschäftsführer Christoph Werner (2013), „sodass diese die Möglichkeit erhalten, eine bewusste Entscheidung treffen zu können“. Dies ist allerdings nur möglich, wenn das Unternehmen genügend Einblicke gewährt. Unternehmen, die eine zeitgemäße Markenführung verfolgen, müssen den transparenten Informationsaustausch mit ihren Anspruchsgruppen fördern, um mithilfe einer derartigen Strategie nicht nur das Image, sondern weitere Unternehmensziele, wie Glaubwürdigkeit, Legitimität und eine langfristige nachhaltige

Abbildung 34: Transparenz zu den Anspruchsgruppen als Strategie



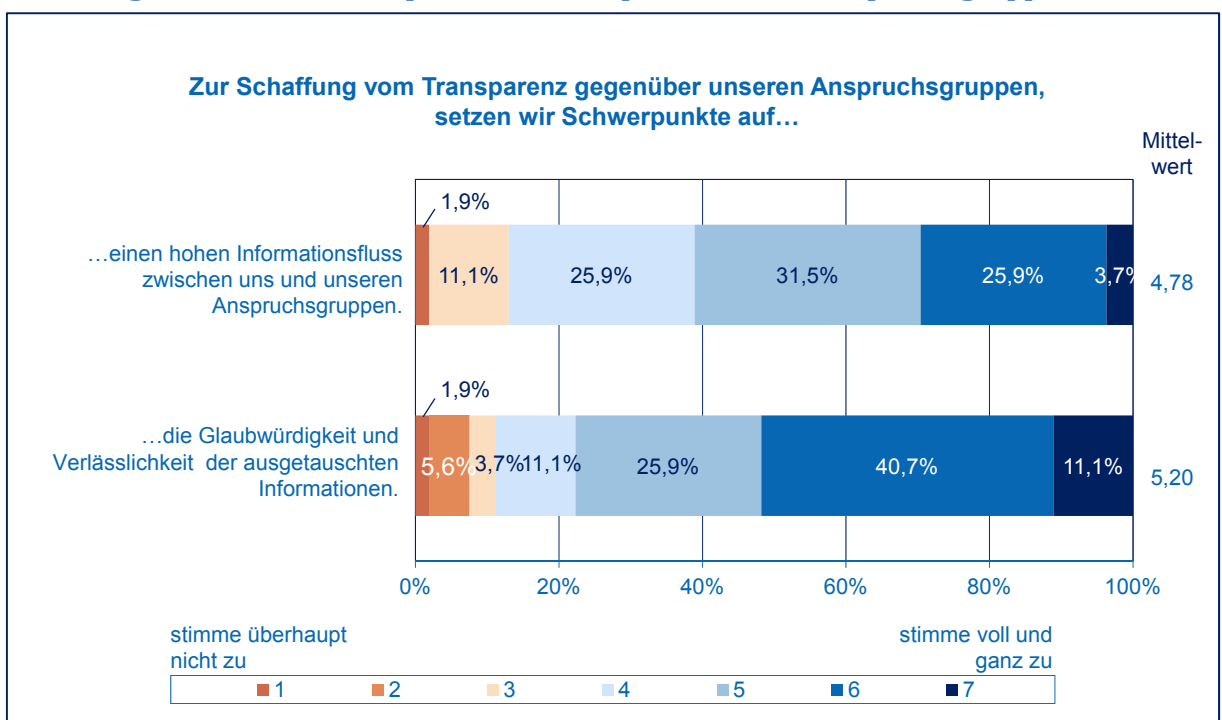
Markenperformance, positiv zu beeinflussen.

Dass einige Unternehmen bereits heute eine hohe Transparenz zu den Anspruchsgruppen pflegen, zeigt Abbildung 34. Rd. 69% geben an, eine derartige Strategie in tendenziell hohem Maße zu nutzen. Demgegenüber stehen 11,2%, die diese Transparenz in einem eher niedrigen oder niedrigen Umfang berücksichtigen. Einigkeit herrscht darin, dass die transparente Kom-

munikation im Jahre 2020 eine dominantere Rolle spielen wird. Knapp 91% der Befragten gehen künftig von einer tendenziell hohen Nutzungsabsicht aus.

Um Transparenz zu den Anspruchsgruppen sicherzustellen, nimmt neben dem Ausmaß des Informationsflusses die Verlässlichkeit von Informationen eine wichtige Bedeutung ein. Hier zeigt der Detailblick, dass die Verlässlichkeit von Informationen zwar tendenziell als hoch eingeschätzt wird, das Aus-

Abbildung 35: Wesentliche Aspekte der Transparenz zu den Anspruchsgruppen



maß des Informationsflusses jedoch verbessert werden kann (siehe Abbildung 35). Lediglich einige Unternehmen (3,7%) fördern einen sehr hohen transparenten Austausch. Ein ähnliches Bild resultiert aus den durchgeführten Expertengesprächen. Viele fördern zwar den Wissensaustausch zwi-

schen dem Unternehmen und NGOs, sind sich aber unsicher, wie viel Transparenz wirklich von Vorteil ist. Die Angst vor dem Informationsüberfluss oder der erhöhten Angreifbarkeit zeigt, wie unsicher Unternehmen derzeit mit Transparenz umgehen.

7. Erfolgsfaktoren nachhaltiger Markenführung³

7.1 Erhöhung der Glaubwürdigkeit

Glaubwürdigkeit ist ein hohes Gut, das durch unachtsame, eingefahrene, kurzsichtige oder unbedachte Handlungen stark in Mitleidenschaft gezogen werden kann. Insbesondere in Zeiten von Skandalen, Shitstorms und Greenwashing-Vorwürfen stellt das authentische Handeln von Unternehmen einen zentralen Erfolgsfaktor einer nachhaltigen Markenführung dar. Vorrangiges Ziel von Unternehmen muss es sein, mittels Kommunikation Vertrauen und Glaubwürdigkeit aufzubauen. Dennoch sind nachhaltige Markenversprechen im Zeitalter höchster Transparenz sinnlos, wenn sie sich nicht in konkreten Leistungsnachweisen widerspiegeln und belegt werden können. Ein authentisches Verhalten dient damit der Steigerung von Glaubwürdigkeit, dem Aufbau von Vertrauen und der daraus resultierenden Wertschätzung einer Unternehmensmarke. Glaubwürdigkeit kann nur aufgebaut werden, wenn Unternehmen ihr gesamtes Verhalten offen nach außen kommunizieren.

Fast 90% der Befragten stimmen der Aussage tendenziell zu, von ihren Anspruchsgruppen als glaubwürdiges Unternehmen wahrgenommen zu werden. Lediglich 2,2% stimmen dem tendenziell nicht zu (siehe Abbildung 36).

Oftmals nutzen Unternehmen für ihre Produkte Zertifizierer, um die ökologische oder die soziale Herstellung ihrer Produkte von unabhängigen Organisationen prüfen zu lassen. Ausgehend von der Idee einer nachhaltig aufgebauten Unternehmensmarke stellt sich die Frage, ob derartige Prüfungen künftig notwendig sind. Damit stün-

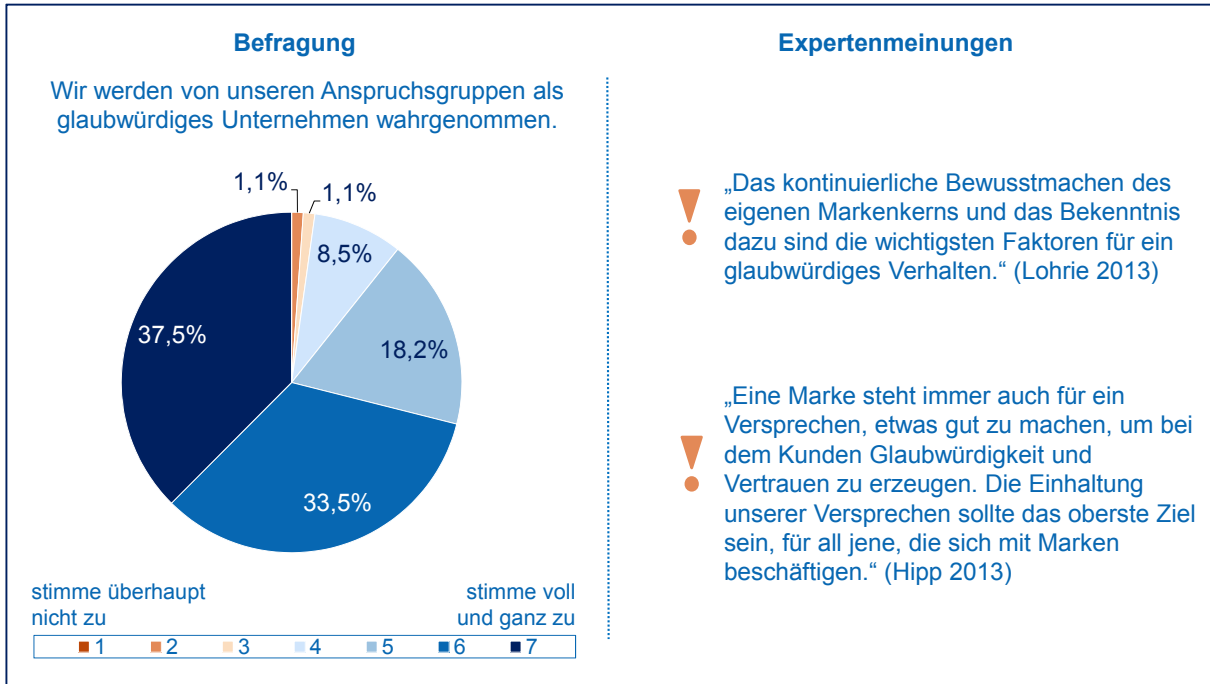
de eine nach innen und außen kongruente, transparente und glaubwürdige nachhaltige Unternehmensmarke für sich selbst und bräuchte keine weiteren Kontrollen durch unabhängige Dritte. Erste Ansätze einer solchen Idee zeigen sich beim Handelsunternehmen Tchibo. Das Cafissimo-Sortiment trägt aktuell kein Label, wird jedoch zu 100% nach den Anforderungen von UTZ Certified, Rainforest Alliance Certified und Fair Trade angebaut (Tchibo 2013). Obgleich die, für die Expertengespräche ausgewählten, Unternehmen bereits hohe nachhaltige Standards und Maßnahmen in ihrer Wertschöpfungskette verankert haben, ist Tchibo bisher das einzige Unternehmen, das im Rahmen seines Sortiments eine derartige Idee verfolgt. Die Mehrzahl geht derzeit davon aus, dass ihre Glaubwürdigkeit (noch) nicht die ausreichende Stärke besitzt, Labels zu ersetzen.

7.2 Steigerung von Reputation und Image

Für das Entstehen von weiteren positiven Effekten ist neben der Glaubwürdigkeit die Pflege der Reputation und des Images eine zentrale Aufgabe der Downstream-Kommunikation. Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass rd. 97% der Unternehmen tendenziell davon überzeugt sind, dass eine verantwortungsvolle und faire Gestaltung der Wertschöpfungskette eine positive Wirkung auf die Reputation des Unternehmens hat (siehe Abbildung 37). Das individuelle Vorstellungsbild der Stakeholder ist ein wichtiger Faktor, wenn es um den dauerhaften Erfolg am Markt geht. Während der Aufbau eines Images oft Jahre in Anspruch nimmt, führen im Zeitalter von Social Media Negativschlagzeilen auf Blogs, Twitter oder Sozialen Netzwerken schnell zu Reputations- und Imageschäden. Ein transparenter Umgang und belegbare Fakten über die nachhaltige Leistungsfähigkeit gelten als

³ Es wird darauf hingewiesen, dass in der Nachhaltigkeitsforschung von einem gewissen Ausmaß an sozialer Erwünschtheit im Antwortverhalten ausgegangen werden muss.

Abbildung 36: Glaubwürdigkeit der Unternehmensmarke



proaktive Maßnahmen zur Reduktion derartiger Gefahren.

Mehr als zwei Drittel der Unternehmen (69,2%) gehen tendenziell davon aus, dass sie von ihren Stakeholdern als nachhaltiges Unternehmen wahrgenommen werden, also ein nachhaltiges Markenimage besitzen. 23,3% stimmen dieser Aussage tendenziell

nicht zu (siehe Abbildung 38). Eine Erklärung liegt mitunter in den differenzierten Vorstellungsbildern unterschiedlicher Stakeholder.

Abbildung 37: Reputation der Unternehmensmarke

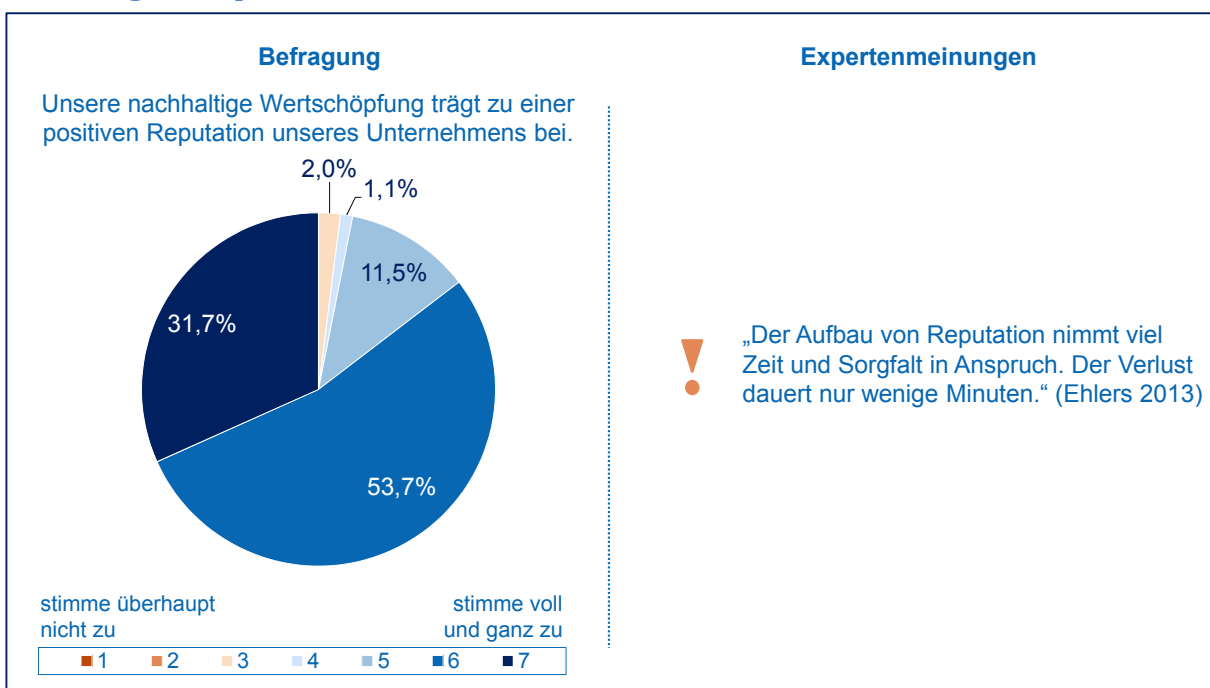
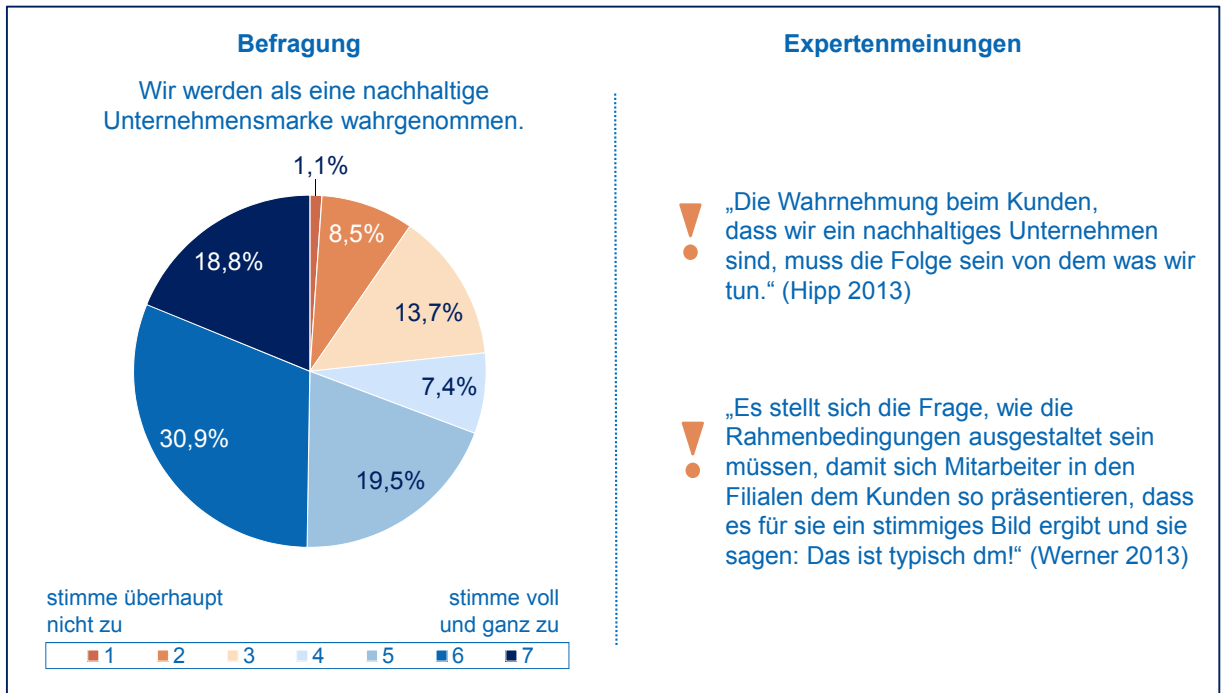


Abbildung 38: Aufbau eines nachhaltigen Markenimages

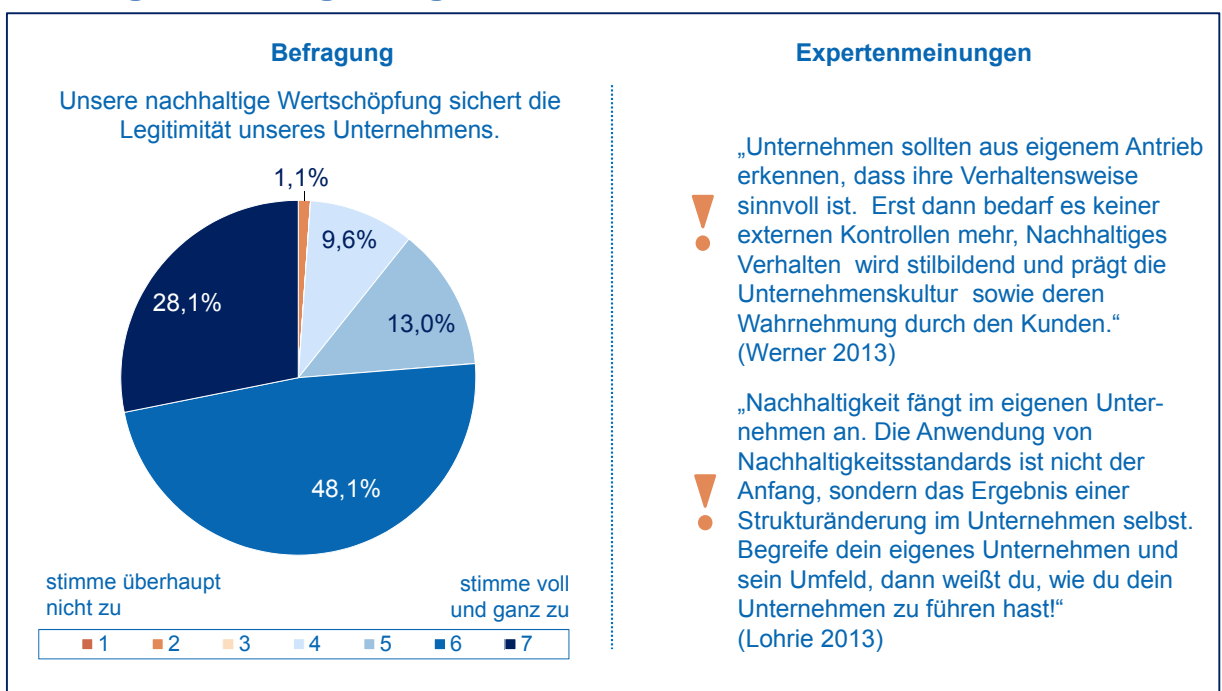


7.3 Sicherung von Legitimität

Unternehmen benötigen eine Art „Betriebslizenz“ für ihr unternehmerisches Handeln. Diese wird ihnen von unterschiedlichen Stakeholdern zugesprochen, kann aber bei Missachtung ihrer Bedürfnisse jederzeit wieder entzogen werden. Unternehmerisches Fehlverhalten im fairen Umgang mit

Mitarbeitern und Umwelt, der Verlust von Glaubwürdigkeit sowie die mangelnde Transparenz können negative Stellschrauben im Hinblick auf die Legitimität eines Unternehmens sein. Das Aufrechterhalten dieser „license to operate“ ist das dominante Ziel der meisten Nachhaltigkeitsbemühungen. Der Aussage, dass durch eine

Abbildung 39: Sicherung von Legitimität



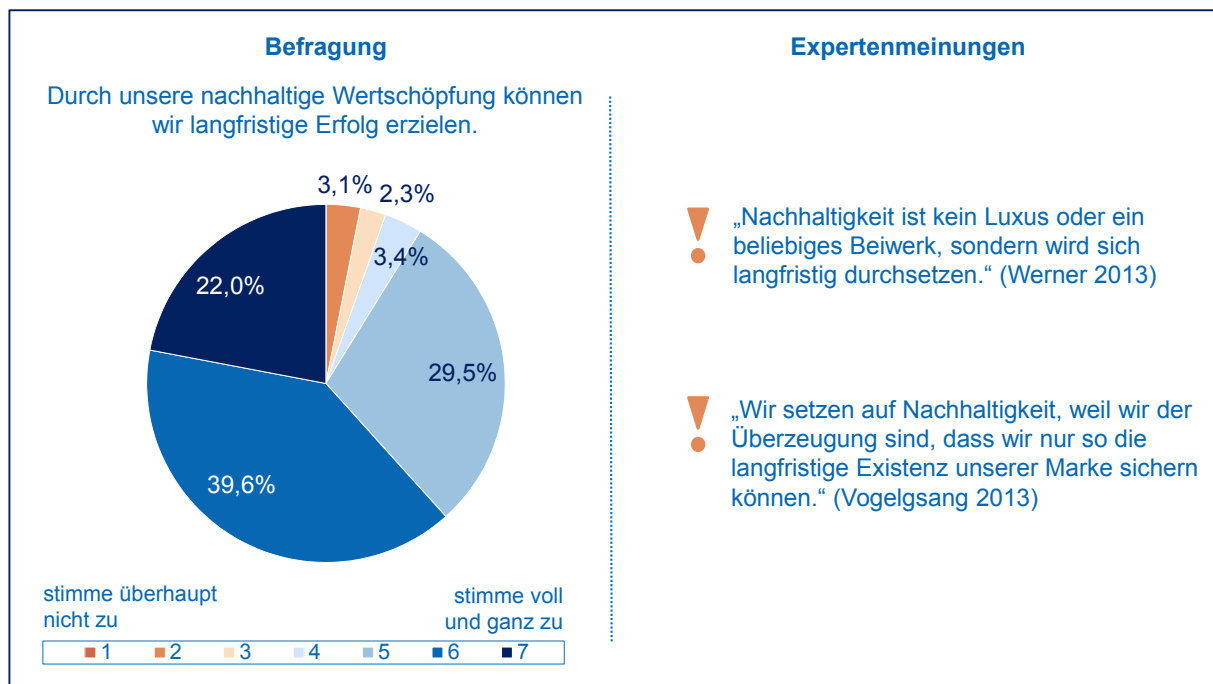
nachhaltige Wertschöpfung die unternehmerische Legitimität sichergestellt werden kann, stimmen naheliegenderweise rd. 90% der Befragten tendenziell zu (siehe Abbildung 39). Um dies zu erreichen müssen Unternehmen darauf achten, dass die Strategien beider Richtungen (up- und downstream) nahtlos und kongruent ineinander verzahnt sind. Widerspricht das Verhalten eines Unternehmens den Ansichten zentraler Interessengruppen, kann es zum Entzug von Legitimität kommen. Der Verlust von Vertrauen, die Beschädigung des Unternehmensimages, die Fluktuation von Mitarbeitern, Umsatzrückgänge und Marktanteilsverluste sind nur einige Beispiele für die sich daraus ergebenden Konsequenzen.

7.4 Nachhaltiger Erfolg

Lange Zeit verbanden Unternehmen und die betriebswirtschaftliche Forschung mit dem Nachhaltigkeitsbegriff die Vorstellung, dass dieser vor allem Kosten verursacht. Inzwischen konnte dies widerlegt werden, indem vielfach die Beziehung von Nachhaltigkeit und ökonomischem Erfolg empirisch belegt wurde. Unternehmen, die ihre sozialen und ökologischen Risiken reduzieren,

werden zwar im ersten Moment Kosten verursachen, doch lassen sich diese in Zukunft durch Schaffung zusätzlicher Markenmehrwerte ausgleichen. „Nachhaltigkeit heißt immer auch die Dinge langfristig tun“, sagt Lorenz Wyss (2013), Geschäftsführer des größten Schweizer Fleischverarbeiters, Bell AG, „wobei der ökonomische Aspekt nicht außer Acht gelassen werden darf“. Der langfristige Erfolg ist eine der wichtigsten Zielgrößen im Hinblick auf die nachhaltige Performance einer Unternehmensmarke. So gehen in der empirischen Untersuchung 91,1% der Respondenten tendenziell davon aus, dass sich ihre ökologischen und sozialen Wertschöpfungsaktivitäten positiv auf den langfristigen Unternehmenserfolg auswirken (siehe Abbildung 40).

Abbildung 40: Nachhaltiger Erfolg als Zielsetzung



8. Ausgewählte Praxis-Beispiele

8.1 Selektionskriterien

In einer kürzlich durchgeführten Verbraucherstudie hinterfragten die Marktforscher der Facit Group in Kooperation mit der Werbeagentur Serviceplan, wie das nachhaltige Handeln von Unternehmen wahrgenommen und welchen Einfluss dieses auf deren Image hat. Dazu wurden über 8.000 repräsentative Personen zu 103 Unternehmen aus 17 Branchen befragt. Das grundlegende Ziel dieser Verbraucherstudie war es, die Wirkung der Nachhaltigkeit auf den Markenmehrwert aufzuzeigen. Um die Komplexität des Nachhaltigkeitsbegriffs messbar zu machen, griff die Untersuchung auf ein großes Indikatoren-Set zurück, das sich aus den drei klassischen Nachhaltigkeitsdimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales zusammensetzte. Die einzelnen Indikatoren wurden in einem ersten Schritt nach ihrer Wichtigkeit gebündelt, bevor sie in einem zweiten Schritt zu einem übergeordneten „Sustainability Image Score“ (SIS) zusammengefasst wurden. Um Aussagen über den Markenmehrwert treffen zu können, wurden im Anschluss der Einfluss von Nachhaltigkeit auf verhaltensorientierte Kriterien, wie z.B. die Wirkung auf die Kaufabsicht, die Wiederwahl und das Weiterempfehlungsverhalten, untersucht.

Gemäß der beschriebenen Vorgehensweise, gehen aus der diesjährigen SIS-Erhebung das Familienunternehmen HiPP (Rang 1), der Elektro- und Haushaltsgerätehersteller Miele (Rang 2) und die dm-Drogeriemarktkette (Rang 3) als Gewinner hervor. Andere Unternehmen, wie bspw. die Textilunternehmen H&M (Rang 102) und Kik (Rang 103), weisen deutlich darauf hin, dass Verbraucher unternehmerisches Fehlverhalten oder Skandale sofort und kritisch in ihrer Beurteilung berücksichtigen (Facit Group/Serviceplan 2013).

Zur Veranschaulichung der bisher identifizierten Zusammenhänge und Erkenntnisse der Studie werden im Folgenden drei Unternehmen des SIS-Rankings ausgewählt und deren Nachhaltigkeitsaktivitäten beispielhaft skizziert (siehe Tabelle 2).

Tabelle 2: Sustainability Image Score (SIS) des Jahres 2013

Unternehmen	Rang 2013	Rang 2012	Veränderung ggü. dem Vorjahr
HiPP	1	1	→
dm	3	10	↗
FRoSTA	13	13	→

Quelle: Facit Group/Serviceplan 2013.

Dazu werden in Abschnitt 8.2 und Abschnitt 8.4 die Initiativen der beiden Unternehmen HiPP und dm illustriert. Wenngleich sich die beiden Unternehmen in ihrem Wirtschaftsschwerpunkt (Konsumgüterhersteller vs. Handelsunternehmen) unterscheiden, liegt ihre Gemeinsamkeit darin, dass beide die Grundgedanken der Nachhaltigkeit schon seit vielen Jahrzehnten in ihren Unternehmensphilosophien verankert haben. Angesichts ihrer hohen Platzierung im SIS-Ranking können sie zudem als Vorbilder für eine erfolgreiche, authentische Nachhaltigkeitsstrategie vorgestellt werden.

Abschnitt 8.3 widmet sich der nachhaltigen Markenführung des Tiefkühlkostherstellers FRoSTA, an dem aufgezeigt werden kann, wie die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in der Markenführung eine Möglichkeit darstellen kann, sich erfolgreich den schwierigen Umfeld- und Umweltbedingungen zu stellen.

8.2 HiPP: „Dafür stehe ich mit meinem Namen“



Im Interview Claus Hipp, Geschäftsführer der HiPP GmbH & Co. Vertrieb KG

Der Babynahrungsmittelproduzent HiPP betreibt bereits seit dem Jahre 1956 einen strengen Ökolandbau, um das in der Unternehmensphilosophie verankerte Ziel „Spitzenqualitäten in Einklang mit der Natur herzustellen“, verwirklichen zu können. Heute arbeitet das Familienunternehmen mit über 6.000 Biobauern zusammen und bietet seine HiPP-Gläschen in über 17 Absatzmärkten an. Mit mehr als 2.000 Mitarbeitern erzielt der größte Verarbeiter von biologischen Rohwaren einen weltweiten Umsatz von rd. 600 Mio. EUR (Stand: 2012). Dass Bio durchaus massenfähig ist, zeigen die Ergebnisse des SIS-Rankings, das einleitend aufgezeigt wurde. In Deutschland wird derzeit kein anderes Unternehmen von Verbrauchern mit mehr ökologisch und sozial nachhaltigen Assoziationen verbunden als der Babynahrungsmittelhersteller. Die Quelle des Erfolgs sieht der Geschäftsführer Claus Hipp vor allem in dem öffentlichen Qualitätsversprechen und der persönlichen Haftung für die Herstellung gesunder Lebensmittel.

Claus Hipp gibt in einem Interview Einblicke in die nachhaltige Praxis seines Unternehmens und erklärt, worauf es bei der Verankerung von Nachhaltigkeit in der Marke ankommt.

Sie sind zum dritten Mal infolge zum nachhaltigsten Unternehmen Deutschlands gewählt worden? Was bedeutet eine derartige Auszeichnung für Sie? Wie beurteilen Sie selbst Ihr Markenimage im Hinblick auf die verschiedenen Interessengruppen Ihres Unternehmens?

Dass wir auch in diesem Jahr den ersten Platz im Nachhaltigkeitsranking verteidigen konnten, freut mich sehr. Dies zeigt mir,

dass unsere Anstrengungen von den Verbrauchern positiv wahrgenommen werden. Nicht nur die Endkunden, sondern auch unsere Handelskunden und Lieferanten sehen uns so. Die Lieferanten, mit denen wir zusammenarbeiten – vor allem die Bauern –, sind oftmals sogar stolz, Lieferanten von uns zu sein, wie sie uns berichten. Ich denke, dass gerade in unserer Branche Nachhaltigkeit von sehr großem Interesse ist. Würden wir Baustahlgewebe für Häuser produzieren, bin ich mir nicht sicher, wie stark unsere Kunden sich für unsere Nachhaltigkeitsinitiativen interessieren würden. Ich bin überzeugt, dass gerade in der Lebensmittelbranche kein Unternehmen mehr umhinkommen wird, da mitzumachen, um auf die sensiblen Kundenforderungen zu reagieren. Am höchsten ist die Sensibilität sicher dann, wenn es um die kleinsten Verbraucher geht.

Als Pionier der Bio-Qualität haben Sie bzw. Ihre Familie bereits vor über fünfzig Jahren den Begriff der Nachhaltigkeit in Ihrer Unternehmensphilosophie aufgegriffen. Was genau bedeutet Nachhaltigkeit für Sie?

Nachhaltigkeit bedeutet für mich, der Natur keine Schäden anzurichten und nicht mehr zu verbrauchen als uns zusteht. Dabei geht es darum, die Welt für die nächste Generation lebens- und liebenswert zu erhalten. Nachhaltigkeit ist für uns kein Modethema, sondern wird seit über 50 Jahren mit der Verpflichtung zum Bio-Anbau in unserer gesamten Unternehmensorganisation gelebt. Wichtig ist die ausgewogene Balance der unterschiedlichen Nachhaltigkeitsdimensionen Ökologie, Soziales und Ökonomie. Angesichts der veränderten Rahmenbedingungen, vor allem dem Klimawandel, müssen wir uns mit dem Schutz der Umwelt und der Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft beschäftigen. Dabei haben wir so-

wohl das Unternehmen als Ganzes als auch die gesamte Wertschöpfungskette im Blick. Wichtig ist es, die unterschiedlichen Punkte in Einklang zu bringen. Denn, wenn sie einen Punkt überbetonen, kippt das Ganze irgendwann.

Nachhaltigkeit bezieht sich in Ihrem Unternehmen auf verschiedene Unternehmensaktivitäten entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Welche Maßnahmen ergreifen Sie konkret zur Umsetzung einer glaubwürdigen Nachhaltigkeitsstrategie?

Wenn sie Nachhaltigkeit im Unternehmen umsetzen wollen, dann müssen sie schauen, dass die Beteiligten in ihrer Wertschöpfungskette genauso denken wie sie. Als wir damals mit dem biologischen Landbau angefangen haben, war das nicht leicht. Wir haben zunächst unsere eigene Landwirtschaft umgestellt. Erst nach und nach, in ganz kleinen Schritten, haben wir die Bauern, die uns beliefern, davon überzeugen können, diesen Weg mit uns zu gehen. Wir haben uns sehr hohe Qualitätsmaßstäbe gesetzt, die von der Bodenauswahl über den Anbau bis hin zur Verarbeitung in jedem unserer HiPP-Gläschen stecken. Wir beschäftigen uns aktuell sehr intensiv mit allen Fragen der Artenvielfalt, also dem Erhalt der Biodiversität. Um Nachhaltigkeit und biologische Vielfalt sicherzustellen, arbeiten wir eng mit unseren Zulieferern und Erzeugern sowie unabhängigen Drittparteien zusammen. Die Unterstützung unserer Bio-Bauern liegt uns sehr am Herzen. Wir machen diesen nicht nur Verbesserungsvorschläge, sondern beteiligen uns über Nachhaltigkeitsprojekte aktiv an der Entwicklung unserer Bauern. Wir schulen diese und schicken unsere Agrar-Wissenschaftler vor Ort, um die Wertschöpfungskette zu optimieren. Außerdem kooperieren wir regelmäßig mit NGOs und Verbänden wie bspw. dem WWF oder dem Deutschen Naturschutzring und vielen mehr.

Die Anspruchsgruppen von Unternehmen fordern zunehmend Transparenz. Gleichzeitig wird die Wertschöpfungskette von Unternehmen immer komplexer, als dass diese vollkommen überblickbar wäre. Wie stellen Sie sicher, dass in einem HiPP-Gläschen auch das steckt, was Sie versprechen?

Wir verlassen uns nicht auf die Angaben von Vorlieferanten, sondern unterwerfen unsere Gläschen bis zu 260 Kontrollen. Damit sind wir weit strenger, als es das Gesetz einfordert. Finden wir Proben, die unser Anspruchsniveau nicht erfüllen, müssen wir mit dem Lieferanten reden und gemeinsam herausfinden, was da nicht in Ordnung ist. Um auch unseren Kunden unsere HiPP-Bio-Qualität glaubhaft belegbar zu machen, haben wir ein eigenes Biosiegel, das über die gesetzlichen EU-Bio-Vorschriften hinausgeht. Unsere Gläschen erhalten das HiPP-Bio-Siegel nur, wenn unsere Qualitätsanforderungen lückenlos erfüllt sind.

„Dafür stehe ich mit meinem Namen!“ ist Ihr Qualitätsversprechen und jeder verbindet dieses mit HiPP. Was bedeutet Ihnen dieses Versprechen, insbesondere im Hinblick auf die Markenführung?

Die Marke HiPP ist nicht irgendein Bekennnis einer Marketingabteilung, sondern mein Name, mit dem ich persönlich hinter unseren Produkten stehe. HiPP steht dabei immer für das Versprechen, die Dinge gut zu machen, um bei den Kunden, d.h. den Verbrauchern und Händlern, Glaubwürdigkeit und Vertrauen zu erzeugen. Das beginnt bei den Rohstoffqualitäten und endet erst bei der erfolgreichen Vermittlung an unsere Anspruchsgruppen. Das Wichtigste dabei ist, dass derjenige, der sich engagiert, es aus dem Herzen macht und nicht aus bloßen PR-Zwecken. Begeisterung entsteht durch Freiwilligkeit, lautet mein Appell an alle jene, die sich mit der Nachhaltigkeitsthematik befassen. Aus der Philosophie wissen wir, dass die Tugend, also der innere Antrieb, für die Motivation verantwortlich ist.

Wenn sie nur Vorschriften befolgen, sind sie noch lange kein guter Mensch oder ein gutes Unternehmen. Da gehört mehr dazu! Daher ist mir der Tugend-Begriff weitaus wichtiger, als das ganze „Compliance-Gerede“.

8.3 FRoSTA: „100% echter Genuss und 100% Transparenz“



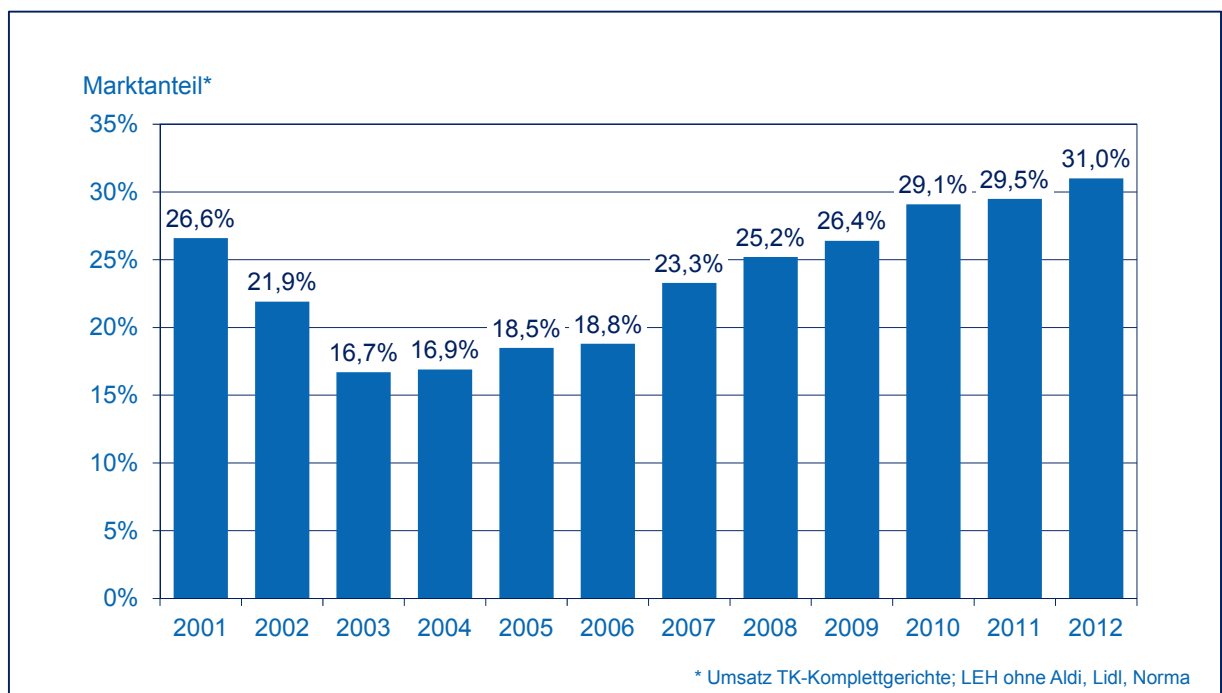
„Alles, was wir tun, tun wir auf Grund unseres Markenkerns und der ist eben nachhaltig“ (Ehlers 2013).

Die Anfänge der heutigen Unternehmensmarke FRoSTA gehen auf das im Jahre 1905 gegründete Unternehmen „Hochseefischerei Nordstern AG“ zurück. Bis in die 1960er Jahre bestand das Kernsegment des Unternehmens vornehmlich aus Fischereiprodukten. Erst ab diesem Zeitpunkt erweiterte die Hochseefischerei Nordstern ihr Sortiment um verschiedene Tiefkühlgerichte wie z.B. Tiefkühlgemüse und -obst, die unter der Marke FRoSTA angeboten wurden. Auf die unternehmerische Umbenennung im Jahre 1992 folgte elf Jahre später die Umstellung der Herstellung von konventionellen Produkten mit Zusatzstoffen auf zusatzstofffreie Produkte (FRoSTA 2013c).

Ausgelöst wurde diese Umgestaltung bereits im Jahre 2000. Ausgehend von einer wachsenden Zahl an Konkurrenten, Handelsmarken und der Preissensibilität der

Verbraucher, verlor das Unternehmen zunehmend an Marktanteilen (Willenbrock 2003, S. 38). Laut Ehlers, Vorstand Marketing & Vertrieb der FRoSTA AG, „ging es der Marke zum damaligen Zeitpunkt dramatisch schlecht. Lediglich der Ausstieg oder eine kostspielige und risikoreiche Neupositionierung waren Auswegmöglichkeiten aus der Situation“ (Ehlers 2013). Dies führte zur Initiierung eines Projektteams, das die konventionelle Produktion mit einer Vielzahl technischer Hilfsmittel überarbeitete (FRoSTA 2013b, S. 1). Im Ergebnis konnten im Jahre 2003 die neuen Produkte eingeführt werden, bei denen auf Zusatzstoffe, wie Farbstoff- und Aromazusätze, Geschmacksverstärker, Emulgatoren, Stabilisatoren, chemisch modifizierte Stärken und gehärtete Fette, verzichtet wurde (FRoSTA 2013b, S. 4). Obgleich vorherige Konsumentenbefragungen ein positives Bild hinsichtlich des Kaufinteresses und der Aufpreisbereitschaft zeigten, erfuhr FRoSTA mit Einführung der neuen Produkte einen

Abbildung 41: Marktanteilsentwicklung der FRoSTA AG



Quelle: Dornberg 2013, S. 43.

Umsatzrückgang von knapp 30% (Willenbrock 2003, S. 38). Es zeigte sich, dass viele Kunden nicht bereit waren, für eine bessere Qualität einen Aufpreis von 0,30 EUR zu bezahlen (Dornberg 2013, S. 43). Dieser Einbruch führte zwar zu strukturellen Maßnahmen, die das Unternehmen jedoch nicht davon abhielten, an seiner nachhaltigen Ausrichtung festzuhalten. So zeigt die steigende Marktanteilsentwicklung der letzten Jahre, dass die konsequente Beibehaltung der Strategie schlussendlich erfolgreich ist (siehe Abbildung 41). Laut WirtschaftsWoche erwirtschaftet das Unternehmen heute „mehr als jeden siebten EUR Umsatz auf Grund seines grünen Images“ und ist einer der führenden Tiefkühlkosthersteller mit einem jährlichen Umsatz von knapp 380 Mio. EUR (Stand: 2012) und ca. 1.504 Mitarbeitern (Dornberg 2013, S. 43; FRoSTA 2013a).

Nachhaltigkeit spielt für das Unternehmen eine besondere Rolle. Sie führt nicht nur zu einer differenzierten Positionierung, sondern unterstützt zugleich die Berücksichtigung relevanter Themen wie z.B. die nachhaltige Gewinnung von Rohwaren, den Umweltschutz sowie das Engagement für gesündere Ernährung (FRoSTA 2013d). Hierbei verfolgt FRoSTA eine konsequente Verankerung sozialer, ökologischer und ökonomischer Werte in der Markensubstanz mithilfe einer Vielzahl bereits beschriebener Strategien.

Sowohl die Neupositionierung als auch die Größe des Unternehmens förderten den engen partnerschaftlichen Umgang mit Lieferanten und Vertragsbauern. Dabei ist es für FRoSTA relevant, genaue Informationen, nicht nur über die Produkte und Herstellungsverfahren zu bekommen, sondern ebenfalls Einblicke in die Herstellung der Vorprodukte zu erhalten. Die strengen Vorgaben ermöglichen es, das Reinheitsgebot konsequent umzusetzen. So wird bspw. nicht nur die Haltung von Hühnern, sondern auch deren Fütterung hinsichtlich enthalte-

ner Farbstoffe gewissenhaft kontrolliert (FRoSTA 2013b). Daneben überprüft FRoSTA die Qualität der Rohware durch Auditierung von Lieferanten und Qualitätskontrollen in den Werken (FRoSTA 2013e). „Auf Grund unserer Unternehmensgröße und der Vermeidung der Beschaffung über Spot-Märkte kennen wir jeden unserer Lieferanten. Insbesondere der technologische Fortschritt und die für uns relevante EDV bieten uns heute eine Fülle an Informationen und Transparenz“ betont Ehlers (2013). Die aus dem Reinheitsgebot resultierende, notwendige Transparenz ermöglicht nicht nur die lückenlose Rückverfolgbarkeit für das Unternehmen selbst, sondern bewirkt ebenfalls einen Mehrwert für den Kunden. Diese kann neben Informationen über Fischprodukte, Fangmethoden und das Fanggebiet auch spezifische Auskünfte in Bezug auf die Herkunft der Rohwaren erhalten, die mithilfe eines Foodtracking Codes auf den Verpackungen über die firmeneigene Homepage abgerufen werden können (Dornberg 2013, S. 42). Transparenz ist der Kompass der nachhaltigen Markenführung und mittlerweile zu einem Wettbewerbsvorteil der Marke avanciert. Dabei zeigt sich die transparente Werthaltung deutlich in der Kommunikation mit Stakeholdern und hier im Besonderen mit den Kunden. Seit dem Jahre 2005 existiert ein eigener Unternehmens-Blog, über den Mitarbeiter und Kunden verschiedene Themen diskutieren können. Die Homepage bietet sowohl Kritikern als auch Befürwortern die Möglichkeit der Bewertung von Produkten. Diese transparente Haltung zeigt sich auch darin, dass Medien bereits Einblicke in die Produktion gestattet wurden. „Wenn wir als Unternehmen innerhalb unserer Prozesse eine transparente Strategie verfolgen“, so Ehlers, „ist es notwendig, diese nicht nur nach innen, sondern auch nach außen zu leben“.

Abgesehen von formalen Vorgaben und Kooperationen mit Wertschöpfungspartnern, verfolgt FRoSTA die Integration ausgewählter Wertschöpfungsstufen. Neben

der Beteiligung an einem Bio-Hof besitzt das Unternehmen Gemüsewerke in Dresden und Worms, wo neben Erbsen, Bohnen und Karotten auch Spinat und Kräuter, die rd. um die Werke angebaut werden, aufbereitet und tiefgefroren werden (Ehlers 2013). Obgleich die Rückwärtsintegration zur Gewährleistung nachhaltiger Mehrwerte für FRoSTA relevant ist, zeigt sich, dass eine derartige Maßnahme mit Risiken verbunden ist und nur für ausgewählte Produkte eine echte Option darstellt. „Das Problem ist, dass wir als Unternehmen auf mögliche Ernteausfälle reagieren müssen. Durch die Vielzahl verschiedener Rohstoffe können wir auf Grund unserer Struktur nicht in jeder Ernteregion weltweit Rückwärtsintegration anvisieren. Zusätzlich stellt sich die Frage, inwiefern spezialisierte Lieferanten hier einen Vorteil für uns bieten“ berichtet der Vorstand (2013). So hilft die Kooperation mit strategisch wichtigen Lieferanten, die Beschaffungsschwankungen der unterschiedlichen Rohwaren zu glätten und Abhängigkeiten zu vermeiden (FRoSTA 2013e, S. 15). Einen wesentlichen Einfluss auf den Kooperationsgrad hat die Anzahl der Verarbeitungs- oder Veredelungsstufen. Äpfel können leicht rückwärtig integriert werden, komplexe Tiefkühlkostprodukte haben dagegen viele Rohwaren, die kombiniert werden müssen. Oftmals kann der Hersteller diese hohe Anzahl allein aus ökonomischen Gründen nicht abdecken (Bolliger 2013). Sowohl das MSC- und das V-Siegel vom deutschen Vegetarierbund als auch die Mitgliedschaft im „Roundtable of Sustainable Palm Oil“ zeigen, wie wichtig Kooperationen mit NGOs für FRoSTA sind, um die Wertschöpfungskette nachhaltig auszurichten. „Im Hinblick auf NGOs strebt unser Unternehmen einen offenen Umgang an. Wir sind sehr daran interessiert, Wissen im Rahmen von Diskussionen und Ratschlägen auszutauschen und zu überdenken“, so Ehlers (2013).

Insgesamt zeigt sich, dass der Tiefkühlkosthersteller im Hinblick auf die verschie-

denen Stakeholder als transparentes und nachhaltiges Unternehmen wahrgenommen wird. So arbeiten z.B. verschiedene Handelspartner gemeinsam mit FRoSTA an Nachhaltigkeits-Programmen. Daher ist es nicht verwunderlich, dass es bisher keine konfrontativen Angriffe von Seiten einer NGO gab (Ehlers 2013).

Die von FRoSTA verfolgten Strategien und das Engagement im Bereich der Nachhaltigkeit führen dazu, dass sich das Unternehmen – wie aufgezeigt – im SIS-Ranking einen guten Platz sichern konnte. Auch die Verleihung des Nachhaltigkeitspreises 2012 zeugt von dem Erfolg der nachhaltigen Idee, da nicht nur vereinzelte Aspekte, wie der geringe CO₂-Fußabdruck oder das Thema nachhaltiger Fischerei, herausgestellt wurden, sondern vielmehr die Umsetzung der Kernidee der Marke prämiert wurde (Facit Group/Serviceplan 2013; Deutscher Nachhaltigkeitspreis 2012).

8.4 dm: „Hier bin ich Mensch“



„Wenn es keine Menschen gäbe, gäbe es keine Wirtschaft. Folglich ist die Wirtschaft für den Menschen da und nicht umgekehrt“ (Götz Werner).

Die Markengeschichte der Drogeriemarktkette dm beginnt im Jahre 1973 mit der Eröffnung des ersten Marktes durch Götz W. Werner in Karlsruhe. Der stetige Ausbau des Filialnetzes führte dazu, dass die heutige Zahl der Outlets europaweit bei rd. 2.900 liegt. Zeugnis der konsequenten Verankerung und erfolgreichen Durchsetzung der Unternehmensphilosophie stellen zahlreiche Ehrungen und Top-Platzierungen in Nachhaltigkeitsrankings dar. Die Drogeriemarktkette belegte Platz 3 im bereits erwähnten SIS-Ranking und wurde 2013 mit dem Preis für die „Beste Unternehmensmarke“ im Rahmen der „Best Brand Awards“ geehrt. Die hohe Sympathie, die dem Unternehmen von der Gesellschaft, im Besonderen von den Kunden, entgegengebracht wird, zeigt sich zusätzlich im Kundenmonitor (siehe Tabelle 3). Innerhalb der fünf Globalkennziffern vergaben die Kunden nur Bestnoten für das Unternehmen (dm 2013a; dm 2013b; Facit Group/ Serviceplan 2013; dm 2013c).

Nachhaltigkeit ist für dm kein unternehmerisches Ziel, sondern ein Selbstverständnis. Dabei greift das Unternehmen neben den klassischen Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales auch eine kulturelle Dimension auf. Ziel ist es, Impulse für eine umfassendere Denkhaltung zu geben und

zur Übernahme persönlicher Verantwortung zu ermutigen (WirtschaftsWoche 2013). Dabei wird weniger die zwanghafte Umsetzung der vier Dimensionen beabsichtigt, sondern versucht, „als Unternehmen so zu agieren, dass die Entscheidungsfindung unabhängig von speziellen Dimensionen und deren Ausgewogenheit fällt, um letztendlich auf die Initiative und Ideen der Menschen zu setzen und diese zu verfolgen, wenn sie stimmig sind“ (Werner 2013). Obgleich die Zeitrumbetrachtung in engem Zusammenhang mit dem Begriff Nachhaltigkeit steht, versucht das Unternehmen strenge Zielsetzungen zu vermeiden, um flexibel auf neue Herausforderungen reagieren zu können. „Als Unternehmen denken wir nicht in Quartalen“ erklärt Christoph Werner, Geschäftsführer Marketing und Beschaffung (2013), „sondern in mehreren Jahreszyklen und gehen dabei noch einen Schritt weiter, indem wir uns nur sehr vorsichtig Zielsetzungen auferlegen.“

Initiiert durch die Werthaltung des Gründers, verfolgt dm seit Anbeginn eine wertorientierte Ausgestaltung der Markensubstanz, wobei diese erst bei der Formulierung der Vision und Missionen in den 1970er Jahren konkretisiert wurde. In den seither nicht veränderten Unternehmensgrundsätzen sieht sich das Unternehmen als Wirtschaftsgemeinschaft vor der ständi-

Tabelle 3: Kundenmonitor des Jahres 2013 – Zufriedenheit der dm-Kunden

5-facher Sieger beim Kundenmonitor 2013				
Global-zufriedenheit	Wiederwahl-zufriedenheit	Wettbewerbs-vorteile	Preis-Leistungs-Verhältnis	Weiterempfehlung
1,94 ¹	1,18 ²	2,23 ²	2,16 ¹	1,61 ²
¹ 1= „vollkommen zufrieden“ bis 5= „unzufrieden“ ² 1= „bestimmt“ bis 5= „bestimmt nicht“				(n=13.942)

Quelle: dm 2013d.

gen Herausforderung, „ein Unternehmen so zu gestalten, durch das wir die Konsumbedürfnisse unserer Kunden veredeln, den zusammenarbeitenden Menschen Entwicklungsmöglichkeiten bieten und als Gemeinschaft vorbildlich in unserem Umfeld wirken wollen“ sagt Werner (2013). Hier zeigt sich der spezielle Fokus des Unternehmens auf den Menschen, der, egal in welcher Verbindung er zu dem Unternehmen steht, eine maximale Wertschätzung erfahren soll. Diese Einstellung spiegelt sich in dem eingangs zitierten Leitsatz des dm-Gründers sowie in der Auffassung, dass die Mitarbeiter prägend für die Unternehmensphilosophie sind, wider. „Ist der Mitarbeiter lediglich ein kleines Rad in einem Gesamtsystem, ist die Unternehmensphilosophie eine andere, als wenn der Mensch als zentraler Punkt gesehen wird und die Organisation als Instrument diesen zu befähigen“ (Werner 2013). Die Drogeriemarktkette verzichtet auch auf erfolgsabhängige Einkommensbestandteile, um ein ggf. nicht nachhaltiges Agieren zur Erfüllung der angestrebten Ziele zu vermeiden.

Formale Vorgaben sind wichtige Spielregeln, die vor allem bei der Qualität oder Herstellung ökologisch nachhaltiger Produkte klar definiert sein müssen. „Im Hinblick auf die Sortimentsgestaltung“, sagt Christoph Werner, Geschäftsführer Marketing & Beschaffung des dm-Drogeriemarktes, „bieten vor allem Markenprodukte eine kontinuierliche gleichwertige Qualität, auf die sich Kunden und Händler verlassen können“. Eine Qualitätsprüfung und formale Vorgaben spielen deshalb eine geringere Rolle als bei Handelsmarken, bei denen dm selbst die Standards setzt. „Eine Partnerschaft benötigt Verlässlichkeit, was wiederum bedeutet, dass die Spielregeln klar festgelegt sein müssen“ (Werner 2013). Laut Werner macht eine Kooperation mit Drittparteien nur Sinn, wenn sich die Zusammenarbeit aus der Fragestellung heraus ergibt, die das Unternehmen bewegt und den Zielen, die man verfolgen möchte

(Werner 2013). Je nach Anlass arbeitet der Händler daher mit verschiedenen NGOs zusammen. Zugleich spielt die Kooperation mit den wichtigen Wertschöpfungspartnern eine zentrale Rolle für das Unternehmen. Gerade der Textilbereich mit seinen komplexen und intransparenten Wertschöpfungsketten bedarf einer hohen Berücksichtigung dieser Thematik. Neben dem klassischen Effizienzgewinn „kommen Unternehmen heutzutage nicht umhin, die Kooperation mit einem Partner zu pflegen, wenn sie nachhaltige Produkte anbieten wollen“ (Werner 2013). Die Mehrzahl der dm-Qualitätsprodukte wird in Deutschland und Zentraleuropa hergestellt. Neben der Gewährleistung einer hohen Qualität sind auch Transport- und Umweltgründe von immenser Relevanz für die Wahl der Produktionsländer (WWF 2013). Da die Rückwärtsintegration bzw. Herstellung von Produkten für das Unternehmen nur in spezifischen Fällen in Frage kommt – so beim Vorliegen einer Kernkompetenz und Erreichung einer kritischen Masse –, wird die Herstellung des größten Teils der Handelsmarken von Partnern übernommen.

Transparenz versteht dm nicht nur als eine Form von Qualitätssicherung, sondern als Faktor, der es ermöglicht, das eigene Handeln zu reflektieren. „Das Problem von Intransparenz ist, dass die Folgen von Entscheidungen keine Konsequenzen nach sich ziehen, da sich Mitarbeiter und Unternehmen kein Bild von ihrer Handlung verschaffen können“, berichtet Werner (2013). Daneben sieht das Unternehmen die Notwendigkeit einer transparenten Kommunikation mit Stakeholdern und launchte erst kürzlich den sog. „Pfadfinder“ im Bereich Kindertextilien. Durch Eingabe eines Codes wird dem Kunden ermöglicht, im Internet sowohl den Ort der Herstellung als auch die Kooperationspartner abzufragen. Obwohl der Wertewandel der Kunden hin zu einem kritischen Konsum auch für dm spürbar ist, besteht das Selbstbild vorrangig in einer Versorgerposition, die dem Kunden eine

breite Auswahl bieten und nicht erziehen möchte.

Obwohl Kunden und Partner dm als eine qualitativ hochwertige und nachhaltige Unternehmensmarke wahrnehmen, geht das Unternehmen nicht davon aus, dass die derzeitige Positionierung der Unternehmensmarke denselben Wirkungseffekt beim Konsumenten hervorruft wie bspw. ein Gütesiegel. „Unser Sortiment ist viel zu unterschiedlich. Wir führen Marken für Wasch- und Reinigungsmittel mit chemischen Inhaltsstoffen, außerdem bieten wir unter un-

serer Haushaltsmarke Profissimo Insektenköder an. Das ist nicht nachhaltig.“, sagt der Geschäftsführer Werner (2013). Zukünftige Herausforderungen zeichnen sich für das Unternehmen vor allem darin ab, die Umwelt zu schonen, mit den Spediteuren und Industriepartnern effizient zusammenzuarbeiten, um eine stetige Warenverfügbarkeit sicherstellen zu können. „Sowohl heute als auch in Zukunft sind die Mitarbeiter die wesentlichen Wertschöpfer bei der Umsetzung von Nachhaltigkeit im Unternehmen. Daher legen wir auf diese auch ein ganz besonderes Augenmerk“, so Werner (2013).

9. Fazit und Handlungsempfehlungen für Unternehmen

Nachhaltigkeit ist noch immer ein sehr heterogener Begriff. Gerade wegen der definitiven Unklarheit ist es zwingend notwendig, ein einheitliches Verständnis innerhalb von Unternehmen aufzubauen. Um ein konsistentes Auftreten nach innen und außen zu sichern, müssen Mitarbeiter und Geschäftsführung die soziale und ökologische Verantwortung ihres Handelns in gleicher Weise definieren. Dazu müssen alle Aktivitäten innerhalb des Wertschöpfungsprozesses in einer ökologisch und sozial nachhaltigen Weise berücksichtigt werden. Die frühere, oftmals lose Berücksichtigung der Thematik innerhalb der PR-Abteilung reicht nicht mehr aus, um sich als nachhaltiges Unternehmen am Markt zu positionieren.

Der erste, wesentliche Erfolgsfaktor zur Schaffung einer nachhaltigen Unternehmensmarke ist die Wertschöpfungskette. Als aktiver Prozess der Wertgenerierung ist diese Ausgangspunkt nachhaltiger Handlungen. Zugleich ist die Wertschöpfungskette der Unternehmensprozess, dessen komplexe Verflechtungen fundamentale Gefahren für das Unternehmen und die Gesellschaft bergen. Außerdem kann der Bezug und Verbrauch kritischer Rohstoffe und Produktionsfaktoren der Umwelt langfristigen Schaden zufügen. So sind Unternehmen und Produkte, deren Herstellung ethisch nicht vertretbar ist, Auslöser vermehrt auftretender Skandale. Eine nachhaltige Positionierung erfordert, dass derartige Missstände im Ursprung erkannt und ethische Werte in der „Unternehmens-DNA“ sowie in den gesamten Unternehmensleistungen entlang der Wertschöpfungskette berücksichtigt werden.

Die im Rahmen der Studie identifizierten Wertschöpfungsstrategien zeigen, wie eine nachhaltige Markensubstanz geschaffen bzw. positiv gestärkt werden kann. Abhängig von unternehmensindividuellen Charakteristika können unterschiedliche Strategien

von Bedeutung sein. So können bspw. die Größe sowie die Komplexität der zu verarbeitenden Wertschöpfungsstufen die Integrationstiefe beeinflussen. Daneben stärken Kooperationen mit Wertschöpfungspartnern und die Zusammenarbeit mit unabhängigen Drittparteien die soziale und ökologische Performance. Durch eine selektive Partnerwahl können spezifische und strategisch wichtige Ressourcen und Kompetenzen erworben werden. Die generierten Wettbewerbsvorteile äußern sich sowohl in sozialen und ökologischen Mehrwerten als auch in ökonomischen Erfolgen.

Zunehmende Kontrollen und eine erhöhte Transparenz innerhalb der Wertschöpfungskette sind wichtige Instrumente zur Sicherstellung nachhaltiger Standards. Als proaktive Maßnahmen können sie nicht nur potenzielle Skandale verhindern, sondern sind zugleich wichtiges Fundament für die Belegbarkeit nachhaltiger Mehrwerte. Mit strengen Kontrollen und formalen Vorgaben kann so bspw. der Bioproduzent HiPP Schadstoffe, die einer biologischen Anbauweise zuwider laufen, frühzeitig eliminieren und sein nachhaltiges Markenversprechen halten.

Gesamthaft zeigt sich eine steigende Nutzungsabsicht der aufgezeigten Strategien. Ebenfalls wird deutlich, dass die Berücksichtigung sozialer und ökologischer Aspekte in der Wertschöpfungskette die stärkste direkte Auswirkung auf eine nachhaltige Performance ausübt. Die ökonomische Dimension steht jedoch nicht im Hintergrund, sie ist vielmehr Voraussetzung und Ergebnis der erfolgreichen Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie. Nur ausreichend finanzielle Mittel ermöglichen die Verfolgung einer Integration der Wertschöpfungsstufen ebenso wie das Ausüben von Kontrollen.

Abgesehen davon wird eine derartige nachhaltige Positionierung auch auf Grund von ökonomischen Zielsetzungen getroffen, um

so ein langfristiges Überleben am Markt zu sichern, oder wie es einer der Experten treffender formuliert: „Schlussendlich wollen und müssen wir alle Geld verdienen.“

Obgleich in der Theorie der Glaube vorherrscht, eine ausgewogene Dreiteilung nachhaltiger Dimensionen verfolgen zu müssen, zeigt die Unternehmenspraxis ein anderes Bild. Zunehmend engagieren sich Unternehmen in weiteren Themenfeldern, so bspw. dem kulturellen Bereich. Eine allgemeingültige Aussage hinsichtlich des Erfolgs einer solchen Ausweitung ist jedoch schwierig und von verschiedenen unternehmensabhängigen und -unabhängigen Faktoren betroffen.

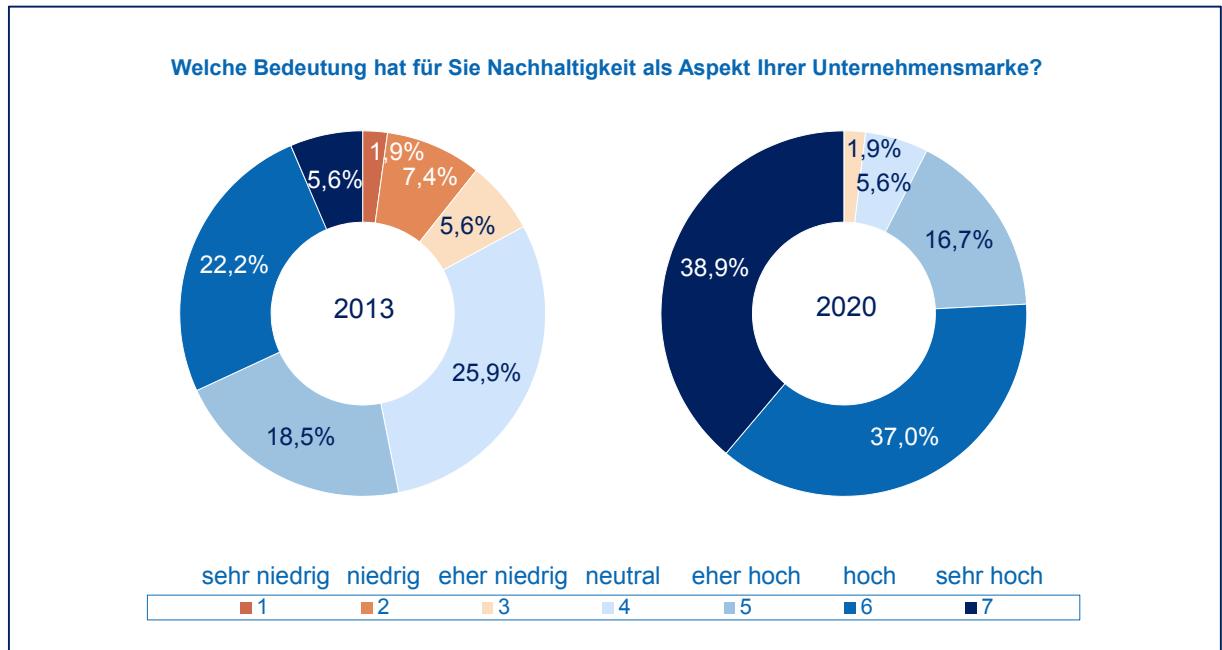
Nach dem Aufbau einer nachhaltigen Markensubstanz müssen Unternehmen die geschaffenen sozialen und ökologischen Mehrwerte aktiv nach außen kommunizieren. Die transparente Kommunikation ist damit der zweite, wesentliche Erfolgsfaktor zur Schaffung einer nachhaltigen Unternehmensmarke. Ein nachhaltiges Unternehmens- bzw. Markenimage kann nur durch authentisches und glaubwürdiges Auftreten sichergestellt werden. Neben der Schaffung von Transparenz innerhalb der Wertschöpfungskette wird daher der transparente Umgang mit den verschiedenen Anspruchsgruppen künftig eine bedeutende Herausforderung sein. Im Rahmen einer nachhaltigen Markenführung muss es das Ziel sein, von außen als nachhaltige Marke wahrgenommen zu werden. Dazu sind Unternehmen gezwungen, die wichtigsten Stakeholder zu definieren und im Hinblick auf ihren Einfluss hin zu einer nachhaltigen Markenführung zu bewerten. Mitarbeiter stellen häufig eine Anspruchsgruppe dar, die als kritischer Faktor einzustufen ist. Die Unternehmen müssen frühzeitig Mitarbeiter und deren Einstellung prüfen, um bei konträren Einstellungen, notwendige Maßnahmen einleiten zu können. Die klare Kommunikation verfolgter Werte und Normen ist dabei unumgänglich. Irrelevant ist, ob das

Unternehmen von Anfang an oder mithilfe eines Umstellungsprozesses eine nachhaltige Positionierung anvisiert.

Im Rahmen der Untersuchung konnte ebenfalls gezeigt werden, dass Kunden und Wettbewerber eine bedeutende Rolle im Hinblick auf die Umsetzung von Nachhaltigkeit spielen. Auch solche Stakeholder, die für die Interessen der Allgemeinheit eintreten, wie bspw. NGOs, werden laut den befragten Unternehmen künftig bedeutender. Die verschiedenen Erwartungen der Anspruchsgruppen müssen beobachtet und ein beidseitiger Austausch inner- und außerhalb der Wertschöpfungskette gefördert werden. Die steigenden Stakeholderanforderungen zwingen Unternehmen ihr Handeln zu überdenken und neue gesellschaftliche Bedürfnisse zu berücksichtigen. Zur Wahrung der Legitimität muss für Unternehmen künftig nicht mehr das „ob“, sondern das „wie“ im Mittelpunkt stehen, wenn es um die Einordnung der Nachhaltigkeit in die Markenführung geht.

Die Bedeutung von Nachhaltigkeit als Aspekt der Unternehmensmarke wird von rd. 47% der befragten Unternehmen heute als tendenziell hoch beurteilt und nimmt in den kommenden Jahren extrem stark zu. So gehen für das Jahr 2020 rd. 93% von einer tendenziell hohen Bedeutung aus (siehe Abbildung 42).

In der Vergangenheit haben viele Unternehmen die Bedeutung einer ganzheitlichen, nachhaltigen Unternehmensstrategie oftmals unterschätzt. Gestützt durch die aufgezeigten Praxisbeispiele wird deutlich, dass nachhaltige Markenführung in der Philosophie und den Zielen des Unternehmens beginnt. Aufgabe des Managements ist es, seine Mitarbeiter für ökologische und soziale Themen zu sensibilisieren. Dabei müssen Führungspersonen als positives Beispiel vorangehen. Eine Möglichkeit ist es, auf einen umweltbelastenden Fuhrpark zu verzichten und Corporate-Carsharing-Angebote zu nutzen (Zentes/Freer/Beham

Abbildung 42: Aktuelle und zukünftige Bedeutung einer nachhaltigen Unternehmensmarke

2013, S. 47). Ein anderes Beispiel ist bei HiPP zu sehen. Mitarbeiter, die täglich mit dem Fahrrad ihren Arbeitsplatz erreichen, erhalten einen Zuschuss von bis zu 14 Cent pro Kilometer. Der Unternehmensgründer selbst lebt dies, kultiviert es und erzählt davon. Wann immer möglich, verzichtet er auf das Fahrzeug und einen Chauffeur (Hipp 2013). Ähnlich positioniert sich das Unternehmen FRoSTA mit seiner „grünen“ Firmenwagenpolicy, die sowohl Vorstand als auch Mitarbeiter betrifft und festlegt, dass spezielle CO₂-Obergrenzen eingehalten werden müssen.

Die Erfolgswirksamkeit einer Nachhaltigkeitsstrategie erfordert Durchhaltevermögen, da der Aufbau einer Marke und deren Substanz immer eine langfristige Aufgabe ist. Unabhängig davon, ob Unternehmen von Beginn an oder im Laufe ihrer Unternehmenstätigkeit einer nachhaltigen Strategie folgen, sehen sie sich diversen Herausforderungen gegenüber. Im Fall einer Umstrukturierung kann es zur Abwendung bisheriger Kunden und investitionsbedingten Mehrkosten kommen. Unternehmen wie HiPP oder FRoSTA zeigen aber, dass anfängliche Probleme erfolgreich überwunden werden können.

Für die Zukunft bleibt abzuwarten, inwiefern Unternehmen, die bereits heute eine Nachhaltigkeitsstrategie als Differenzierungsmerkmal nutzen, künftig Wettbewerbsvorteile erzielen. In der Gesamtheit herrscht dazu unter den befragten Unternehmen bislang Uneinigkeit (siehe Abbildung 43).

Abbildung 43: Nachhaltigkeit als Differenzierung bzw. Grundanforderung

Rd. 43% der Respondenten sehen die Nachhaltigkeit ihrer Unternehmensmarke auch künftig als Differenzierung im Sinne

eines Wettbewerbsvorteils. Knapp 58% sind jedoch der Auffassung, dass diese künftig zu einer Grundanforderung unternehmerischen Handelns avanciert.

Literaturverzeichnis

- Bassen, A.; Jastram, S.; Meyer, K. (2005): Corporate Social Responsibility, Eine Begriffserläuterung, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 6. Jg., Nr. 2, S. 231-236.
- BÖLW (2013a): Bio: Gesellschaftlicher Trend und starker Wachstumsmarkt, http://www.boelw.de/biofrage_15.html; Abrufdatum: 05.11.2013.
- BÖLW (2013b): Zahlen, Daten, Fakten, <http://www.boelw.de/zdf.html>; Abrufdatum: 05.11.2013.
- BMU (Hrsg.) (2012): Umweltbewusstsein in Deutschland 2012, Paderborn.
- BMU; BDI (Hrsg.) (2002): Nachhaltigkeitsmanagement im Unternehmen, Berlin.
- Brundtland-Bericht (1987): Report of the World Commission on Environment and Development, http://www.bneportal.de/fileadmin/unesco/de/Downloads/Hintergrundmaterial_international/Brundtlandbericht.File.pdf?linklisted=2812, Abrufdatum: 05.12.2009.
- BSD Consulting (2012): Nachhaltigkeitsberichte im deutschsprachigen Raum: Wo stehen wir?, <http://www.bsdconsulting.com/de/article/2012-reporting-statistics-for-switzerland-germany-and-austria>, Abrufdatum: 05.12.2013.
- Burmann, C.; Meffert, H. (2005): Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert, H.; Burmann, C.; Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement, 2. Aufl., Berlin, S. 38-72.
- Commerzfinanz (2013): Künftige Gewichtung der Kriterien für die Auswahl einer Marke, http://www.europa-konsumbarometer.com/Download_Konsum-Studie/index.html, Abrufdatum: 05.12.2013.
- Crane, A.; Matten, D. (2007): Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization, New York.
- dm (2013a): Zahlen und Fakten, http://www.dm.de/de_homepage/unternehmen/zahlen-fakten/unternehmenszahlen/, Abrufdatum: 05.12.2013.
- dm (2013b): dm Gründer mit Best Award ausgezeichnet, http://www.dm.de/de_homepage/presse/pressemitteilungen/252462/rbbeste_unternehmermarke~_goetz_w._werner.html, Abrufdatum: 05.12.2013.
- dm (2013c): Werte und Kultur, http://www.dm.de/de_homepage/unternehmen/werte-kultur/menschlich-sein/216532/rb-kundenmonitor-deutschland-2013.html, Abrufdatum: 05.12.2013.
- dm (2013d): dm hat die meisten, zufriedensten und loyalsten Kunden, http://www.dm.de/de_homepage/presse/pressemitteilungen/334368/kundenmonitor_2013.html, Abrufdatum: 05.12.2013.
- Dornberg, B. (2013): Transparenz als Werttreiber, in: Absatzwirtschaft, o. Jg., 5. Nr., S. 42-44.

- Edelmann (2013): Edelmann Trust Barometer, <http://www.edelman.de/studien/trust-barometer>, Abrufdatum: 05.12.2013.
- EHI (2013): Zahl der Filialen der größten Bio-Supermarktketten in Deutschland in den Jahren 2010 und 2013, <http://www.handelsdaten.de/statistik/daten/studie/175608/umfrage/bio-supermaerkte---zahl-der-filialen-der-groessten-bio-supermarktketten-in-deutschland-im-jahr-2010/>, Abrufdatum: 05.12.2013.
- Esch, F.-R.; Wicke, A.; Rempel, J.E. (2005): Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements, in: Esch, F.-R. (Hrsg.) (2005): *Moderne Markenführung*, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 3-60.
- Europäische Kommission (2011): *Eine neue EU-Strategie (2011-14) für soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR)*, Brüssel.
- FacitGroup/Serviceplan (2013): *Sustainability Image Score 2013*, München.
- FRoSTA (2013a): *Unternehmenshistorie*, <http://www.frosta-ag.com/investor-relations/zahlen-fakten/historie.html>, Abrufdatum: 21.11.2013.
- FRoSTA (2013b): *FRoSTA News – Newsletter Sonderausgabe Januar 2013*, Hamburg.
- FRoSTA (2013c): *Reinheitsgebot*, <http://www.frosta.de/nachhaltigkeit/reinheitsgebot/>, Abrufdatum: 21.11.2013.
- FRoSTA (2013d): *Nachhaltigkeit*, <http://www.frosta.de/nachhaltigkeit/>, Abrufdatum: 21.11.2013.
- FRoSTA (2013e): *Geschäftsbericht 2012*, Hamburg.
- Gesetz über den Schutz von Marken und sonstigen Kennzeichen (MarkenG) vom 25.10.1994, BGBl I 1994, S. 3082, zuletzt geändert durch Art. 4 G vom 10.10.2013, BGBl I S. 3799.
- Gruber, S.; Schröter, R. (2013): *Besser im Zaum halten, als Pferde scheu machen*, o. Jg., o.Nr., S. 24-25.
- GS1 Germany (2013): *The shopper still rules*, http://www.gs1germany.de/fileadmin/gs1/basis_informationen/erl_10042013_studie_the_shopper_still_rules.pdf, Abrufdatum: 04.11.2013.
- Hahn, D.; Hungenberg, H. (2001): *PuK – Wertorientierte Controllingkonzepte: Planung und Kontrolle – Planungs- und Kontrollsysteme – Planungs- und Kontrollrechnung*, Wiesbaden.
- Herger, N. (2006): *Vertrauen und Organisationskommunikation, Identität – Marke – Image – Reputation*, Wiesbaden.
- Hermann, S. (2005): *Corporate Sustainability Branding: Nachhaltigkeits- und stakeholderorientierte Profilierung von Unternehmensmarken*, Wiesbaden.
- Jonker, J., Stark, W., Tewes, S., (2011): *Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung: Einführung, Strategie und Glossar*, Heidelberg u.a.

- Kernstock u.a. (2006), Corporate Brand Management: Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Kytle, B.; Ruggie, J. G. (2005): Corporate Social Responsibility as Risk Management: A Model for Multinationals, Corporate Social Responsibility Initiative Working Paper o. Jg., Nr. 10, Cambridge.
- LPInternational (2013): Regional schlägt Bio, in: LPInternational, o. Jg., Nr. 17, S. 1-4.
- Meffert, H.; Burmann, C. (2005): Wandel in der Markenführung – vom instrumentellen zum identitätsorientierten Markenverständnis, in: Meffert, H.; Burmann, C.; Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement, 2. Aufl., Berlin, S. 19-36.
- Meffert, H.; Burmann, C.; Koers, M. (2005): Markenmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Meffert, H.; Rauch, Ch.; Lepp, H. L. (2010): Sustainable Branding – Mehr als ein neues Schlagwort?!, in: Marketing Review St. Gallen, 27. Jg., Nr. 5, S. 28-35.
- Mellerowicz, K. (1963): Markenartikel, München.
- National Geographic; GlobeScan (2012): Greendex, <http://environment.nationalgeographic.com/environment/greendex/>, Abrufdatum: 04.11.2013.
- Nestlé Deutschland AG (2012): Das is(s)t Qualität: Auszüge aus der Nestlé Studie, Frankfurt a.M.
- Otto Group (2013): Verbraucherstudie, Hamburg.
- Porter, M. E.; Van der Linde, C. (1995): Green and Competitive, in: Harvard Business Review, 73. Jg., Nr. 5, S. 120-134.
- PriceWaterhouse Coopers (PwC) (2012): Markenstudie, München.
- PricewaterhouseCoopers (PwC)/H.I.M.A. (2010): Genug für alle da? Wie gehen Händler und Konsumgüterhersteller mit Versorgungsrisiken um?, Frankfurt a.M.
- Prox, C. (2013): Nachhaltige Nachhaltigkeit, in: Absatzwirtschaft – Zeitschrift für Marketing, Sonderausgabe Marken, o. Jg., o. Nr., S. 96-99.
- Rauch, Ch. (2012): Corporate Sustainable Branding: ein empirischer Beitrag zum Markenerfolg öffentlich exponierter Unternehmen, Wiesbaden.
- Rekittke, V. (2013): Die Symbiose, in: Brandeins, o. Jg., Nr. 2, S. 60-64.
- Süddeutsche (2013): Durch Klimawandel droht Nahrungsmittelknappheit, <http://www.sueddeutsche.de/wissen/bericht-des-klimarats-nahrungsmittel-drohen-durch-klimawandel-knapp-zu-werden-1.1809082>, Abrufdatum: 04.11.2013.
- Tchibo (2013): Tasse für Tasse – nachhaltiger Kaffee, <http://www.tchibo.de/nachhaltiger-kaffeeanbau-cafissimo-c400015750.html>, Abrufdatum: 05.12.2013.
- UN Economic and Social Council (2010-2012): List of non-governmental organizations in consultative status with the Economic and Social Council, <http://csonet.org/content/documents/E2012INF6.pdf>, Abrufdatum: 05.11.2013.

- United Nations (UN): World Population Prospects: The 2012 Revision, <http://esa.un.org/wpp/unpp/p2k0data.asp>, Abrufdatum: 05.12.2013.
- Von Hauff, M.; Kleine, A. (2009): Nachhaltige Entwicklung: Grundlagen und Umsetzung, Oldenburg.
- WBSCD (2010): Vision 2050, Conches-Genf.
- Werben&Verkaufen (W&V); brand&values (2010): Gesellschaftliche Verantwortung von Werbetreibenden, http://www.wuv.de/marketing/werbebranche_kommuniziert_ueber_nachhaltigkeit_handelt_aber_nicht_danach, Abrufdatum: 05.12.2013.
- Werben&Verkaufen (W&V); brand&values (2012): Gesellschaftliche Verantwortung von Werbetreibenden, o.O.
- Willenbrock, H. (2003): Eiskalt Abserviert, in: Brandeins, o. Jg., Nr. 8, S. 37-41.
- WirtschaftsWoche (2013): Deutschlands nachhaltigste Unternehmen, <http://www.wiwo.de/technologie/umwelt/umwelt-deutschlands-nachhaltigste-unternehmen/6697622.html>, Abrufdatum: 05.12.2013.
- WWF (2011): Wie viel Fleisch essen wir und woher kommt das Fleisch?, http://www.wwf.de/fileadmin/fm-wwf/Publikationen-PDF/Fleisch_Produktion_Konsum_13102011.pdf, Abrufdatum: 05.12.2013.
- WWF (2013): dm: Strategischer Partner des WWf – der Nachhaltigkeit verpflichtet, <http://www.wwf.de/zusammenarbeit-mit-unternehmen/dm/>, Abrufdatum: 05.12.2013.
- Zentes, J.; Bastian, J.; Lehnert, F. (2010): Handelsmonitor 2010: Strategien der Nachhaltigkeit: People – Planet – Profit, Frankfurt a.M.
- Zentes, J., Kolb, S., Fechter, M., (2012): Zwischen Konfrontation und Kooperation: Eine empirische Analyse der Rolle von LP NGOs aus Unternehmensperspektive, Frankfurt a. M.
- Zentes, J.; Freer, T.; Beham, F. (2013): Neue Mietkonzepte: Nutzen statt Haben – Potenziale und Herausforderungen für Unternehmen, Frankfurt a.M.
- Zinnkann, R. (2010): Nachhaltiges Unternehmertum statt Shareholder Value, in: Krüger, W.; von Schubert, B.; Wittberg, V. (Hrsg.): Die Zukunft gibt es nur einmal!, Wiesbaden, S. 89-107.

Autoren



Univ.-Professor Dr. Dr. h.c. Joachim Zentes
Direktor des Instituts für Handel & Internationales Marketing (H.I.MA.)
Campus, Gebäude A5.4
66123 Saarbrücken
Tel.: +49 681 302-4475
E-Mail: hima@mx.uni-saarland.de



Dipl.-Kff. Victoria Lonnes
Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Handel & Internationales Marketing (H.I.MA.)
Campus, Gebäude A5.4
66123 Saarbrücken
Tel.: +49 681 302-4479
E-Mail: v.lonnes@mx.uni-saarland.de



M.Sc. Darlene Whitaker
Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Handel & Internationales Marketing (H.I.MA.)
Campus, Gebäude A5.4
66123 Saarbrücken
Tel.: +49 681 302-4471
E-Mail: darlene.whitaker@uni-saarland.de

Wir über uns

Das Institut steht unter der wissenschaftlichen Leitung von Univ.-Professor Dr. Dr. h.c Joachim Zentes. Es gehört als Teilinstitut zu dem Institut für empirische Wirtschaftsforschung, das eine interdisziplinäre Kooperation zwischen Instituten aus anderen Teilbereichen der Wirtschaftswissenschaft bildet. Den Tätigkeitsschwerpunkt des Instituts für Handel & Internationales Marketing (H.I.MA.) bilden Forschungsaktivitäten mit hoher Praxisrelevanz. Dabei werden komplexe Problemstellungen im Handel sowie Fragestellungen, die sich im Rahmen der internationalen Geschäftstätigkeit von Unternehmen ergeben, analysiert und Lösungsansätze aufgezeigt. Das Forschungsinteresse richtet sich insbesondere auf die Internationalisierung von Unternehmen, Wertschöpfungsarchitekturen und -partnerschaften von Unternehmen, das Management von Handelsunternehmen, die Distribution und Logistik sowie die Binnen- und Außenhandelspolitik.