

Master Thesis
International Marketing & Sales
Master Betriebswirtschaft

Erfolgsfaktoren des Nachhaltigkeits-Marketings in der Textil- und Bekleidungsindustrie

Branchenspezifische Handlungsempfehlungen zur Umsetzung des Leitbildes der Nachhaltigen
Entwicklung mit Hilfe des Nachhaltigkeits-Marketings

ausgeführt von

Sabrina Zerlauth, BA
0810251005

zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Arts in Business, MA

Dornbirn, Juli 2010

Betreuerin: Mag. Mimi Steurer

Für Mathilde, meine Großmutter

Abstract

The overall concept for mankind of Sustainable Development was fixed in 1992 at the UNCED (United Nations Conference on Environment and Development) and is accepted worldwide. Despite this global acceptance many companies are not sure how to put the concept of Sustainable Development into practice. There is a lack of concrete, sectoral guidelines and recommendations. Furthermore an evolution of Marketing theory is demanded in terms of the Sustainable Development. Marketing is criticised because of manipulating customers, encouraging waste and materialistic consumption-attitude. These accusations question the legitimacy of Marketing. Additionally skepticism prevails if Marketing is even able to contribute for Sustainable Development of mankind.

New, modern approaches of Marketing like Sustainability-Marketing, generated by Belz, Burmann, Kirchgeorg, Kotler and Meffert are trying to find a way in order to combine the principles of Marketing with those principles of Sustainable Development. The present paper consolidates existing approaches to a new model of Sustainability-Marketing. Also the incitement of Belz, Hildesheimer and Bilharz of adapting the concept of Sustainability-Marketing for each industry is taken into account. Based on this incitement the paper focuses on the textile- and fashion industry.

The scientific gap of this academic paper is therefore the lack of concrete guidelines and recommendations for companies in the textile- and fashion industry (focused on apparels and home textiles) in order to put the concept of Sustainable Development into practice. This gap will be closed with the help of five identified Best-Practice companies and the approach of Sustainability-Marketing.

Success factors of established Best-Practice companies and suspected success factor of the theoretical approach of Sustainability-Marketing will be adjusted in order to identify concrete recommendations for the transformation of Sustainable Development.

Kurzreferat

Das 1992 auf der UNCED (United Nations Conference on Environment and Development) in Rio de Janeiro fest gelegte Leitbild der Menschheit für Nachhaltige Entwicklung ist weltweit anerkannt. Trotz der globalen Akzeptanz fehlt es vielen Unternehmen an konkreten Handlungsempfehlungen, wie dieses Leitbild in die Praxis umzusetzen ist. Ferner ist im Sinne der Nachhaltigen Entwicklung eine Weiterentwicklung des Marketings notwendig, da auf Grund von Vorwürfen wie Konsumentenmanipulation, Förderung von Verschwendung und materialistischer Konsumfixierung die Legitimität und die sinnvolle Beitragsleistung des Marketings zur Nachhaltigen Entwicklung in Frage gestellt wird.

Neue, moderne Ansätze des Marketings in Form des Nachhaltigkeits-Marketings von Belz, Burmann, Kirchgeorg, Kotler und Meffert versuchen einen Weg zu finden, die Grundsätze des Marketings mit den Prinzipien der Nachhaltigen Entwicklung zu vereinen. In vorliegender Arbeit werden bestehende Ideen zu einem eigenen Nachhaltigkeits-Marketing Modell zusammengeführt. Zudem wird der Aufforderung von Belz, Hildesheimer und Bilharz nachgekommen, das Konzept des Nachhaltigkeits-Marketings branchenspezifisch, im vorliegenden Fall, für die Textil- und Bekleidungsindustrie, anzupassen.

Die wissenschaftliche Lücke (GAP) stellt in vorliegender Arbeit das Fehlen konkreter Handlungsempfehlungen für die Umsetzung des Leitbildes der Nachhaltigen Entwicklung für Unternehmen in der Textil- und Bekleidungsindustrie (mit Fokus auf Bekleidung und Heimtextilien) dar. Diese wird mit Hilfe von fünf identifizierten Best-Practice Unternehmen, unterstützt durch das Nachhaltigkeits-Marketing, geschlossen.

Es werden die Erfolgsfaktoren der Praxis mit den vermuteten Erfolgsfaktoren der Theorie des Nachhaltigkeits-Marketings zu Erkenntnissen zusammengeführt und abschließend zu konkreten Handlungsempfehlungen verarbeitet.

Vorwort

Ähnlich wie der Begriff Nachhaltigkeit, ist auch Marketing ein Begriff, der viele unterschiedliche Interpretationen erfährt. Für beide Begrifflichkeiten herrscht noch kein breiter Konsens in der Auffassung und durch Missbrauch der Möglichkeiten, welche beide Entwicklungen bieten, stehen sehr viele Vorurteile im Raum. Zudem ist das Verständnis des kommerziellen Marketings höchst widersprüchlich zu den Zielen der Nachhaltigkeit. Ist es doch Fokus des Marketings, die Nachfrage zu beeinflussen, um den Absatz und den Gewinn von Unternehmen zu steigern. Dies geht auch mit negativen Auswirkungen auf die gesellschaftliche und natürliche Umwelt einher. Kommerzielles Marketing führt zu einer Ökonomisierung des Lebens, überhöht massiv den materiellen Konsum und fördert auf diese Weise die Überbeanspruchung natürlicher Ressourcen.

Soziale und politische Veränderungen in den letzten Jahrzehnten haben nicht nur das Marketing in eine Legitimations- und Vertrauenskrise gestürzt, sondern generell das System Wirtschaft in Zusammenhang mit dem Kapitalismus. Das steigende Bewusstsein der Bevölkerung für gesellschaftspolitische Probleme hat das öffentliche Interesse am Verhalten von Unternehmen erhöht. Vor allem NGOs und Medien tragen zur kritischen Wahrnehmung von Unternehmensaktivitäten, in Hinsicht auf Umwelt und Soziales bei. Unternehmen, die diese Entwicklungen ignorieren, müssen mit massiven Akzeptanzproblemen bei Bekanntwerden von Missständen rechnen. Beispiele wie der Nike-Boycott oder die Brent Spar Affäre in den 90ern gehören leider nicht der Vergangenheit an. Aktuell gibt die Ölkatastrophe von BP wieder Anlass zu Kundenboykotten. Die Externalisierung von sozialen und ökologischen Schädigungen wird von vielen Stakeholdern immer schärfer verurteilt. Für Vertrauen und Legitimation müssen Unternehmen im Rahmen der gesellschaftlichen Verantwortung ökologische und soziale Zieldimensionen mit den ökonomischen vereinen.

In vielen Bereichen, wie im Energiemarkt (regenerierbare Ressourcen wie Sonne, Wind, Wasser, Erdwärme, Biogas etc.), Bau- bzw. Immobilienmarkt (Niedrigenergie- und Passivhäuser) und im Lebensmittelmarkt (Bio- und Fairtrade Produkte) gibt es Anzeichen für ein verstärktes Nachhaltigkeits-Denken auf Anbieter- und Nachfragerseite. Auch im Textil- und Bekleidungssektor ist dieser Trend spürbar.

Wie authentisches Nachhaltigkeits-Marketing in der Textil- und Bekleidungsindustrie aussehen kann, welche Best Practices es derzeit schon am Markt gibt und welche Handlungsempfehlungen davon abgeleitet werden können, erfahren LeserInnen in dieser Arbeit.

Spezieller Dank gilt meinen acht InterviewpartnerInnen Christian Schenk (BERGSPITZ), Kurt Keller (EVILATED), Lisa Muhr (Göttin des Glücks), Wolf Lüdge (hessnatur), Patrick Hohmann (REMEI), Kurt Haselwander (Schoeller), Robin Cornelius (Switcher) und Wolfgang Grupp (TRIGEMA), die mich mit ihrer Kooperationsbereitschaft und ihrer persönlichen und unternehmerischen Haltung zum Thema Nachhaltigkeit allesamt zutiefst beeindruckt haben.

Besonderer Dank gebührt auch denjenigen, die mich in meinem Vorhaben von Anfang an unterstützt bzw. die Arbeit überhaupt erst ermöglicht haben: Mag. Mimi Steurer, meiner Betreuerin, für die fachliche Unterstützung, Silvia König, meiner guten Freundin und Mentorin, die mich überhaupt zum Studium animierte, Freunden aus dem Studium und der Nachhaltigkeits-Initiative BENEFACUM, die mir immer wieder wertvolle Informationen zu meinem Thema zukommen ließen und sich mit mir dazu austauschten sowie meiner Freundin Sabine Reischmann, die sich freiwillig zum Korrekturlesen bereit erklärte. Ohne Freunde und gute Geister im Hintergrund hätte ich diese Arbeit nicht schreiben können. Ich hoffe, sie alle wissen um ihren Anteil.

Ganz zuletzt und doch allen voran danke ich meinem Taufpaten Hans und meinem Bruder Georg. Ohne sie wäre alles nichts.

Inhaltsverzeichnis

Abstract.....	III
Kurzreferat.....	IV
Inhaltsverzeichnis	VI
Darstellungsverzeichnis.....	X
Abkürzungsverzeichnis.....	XII
1 Einleitung	I
1.1 Relevanz und Problemstellung.....	I
1.2 Zielsetzung.....	3
1.2.1 Fokussierung	3
1.2.2 Forschungsfrage.....	4
1.2.3 Abgrenzung.....	4
1.3 Forschungsvorgehen.....	5
1.4 Aufbau der Arbeit.....	5
2 Relevanz von Nachhaltigkeit im T&B-Sektor	7
2.1 Entkoppelung der Markenherstellung von der Produktherstellung.....	7
2.1.1 Risikoreduktion durch Outsourcing	7
2.1.2 Ausnutzung des globalen Standortwettbewerbs	8
2.2 Ungleichher Standortwettbewerb in Zeiten der kapitalistischen Globalisierung	8
2.2.1 Geschichte der Globalisierung	8
2.2.2 Definition und Begriffsbeschreibung der Globalisierung.....	9
2.2.3 Globalisierung als Hoffnungsträger für die Entwicklungshilfe	9
2.2.4 Freihandels- und Exportproduktionszonen.....	10
2.2.5 Subventionen und freie Märkte.....	11
2.2.6 Zunahme der Macht von Unternehmen	11
2.2.7 Nachhaltigkeits-Bestrebungen der UNO.....	12
2.3 Soziale und ökologische Missstände in der T&B-Industrie.....	12
2.3.1 Menschen- und Arbeitsrechte.....	13
2.3.1.1 Diskriminierung und Kinderarbeit	13
2.3.1.2 Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz	13
2.3.1.3 Mindestlöhne und existenzsichernde Löhne.....	14
2.3.1.4 Überlange Arbeitszeiten.....	14
2.3.1.5 Subcontracting.....	15
2.3.1.6 Gewerkschaften und Vereinigungsfreiheit	15
2.3.1.7 Selbstmonitoring der Produkthersteller durch die Markenhersteller	15
2.3.2 Umweltbelastungen entlang der textilen Kette.....	15
2.3.2.1 Chemie- und Ressourceneinsatz im Anbau von Naturfasern	16
2.3.2.2 Chemie- und Ressourceneinsatz in der Herstellung von synthetischen Fasern.....	17
2.3.2.3 Chemie- und Ressourceneinsatz in der Weiterverarbeitung	19
2.3.2.4 Erhöhtes Transport- und Emissionsaufkommen	19
2.3.2.5 Umweltbelastung durch Gebrauch	19
2.4 Conclusio für Nachhaltigkeitsmaßnahmen in der T&B-Industrie.....	19
3 Treibende Kräfte für Nachhaltigkeits-Marketing in der T&B-Industrie	20

3.1	Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung.....	20
3.2	Bedeutung von NGOs für das Nachhaltigkeits-Bewusstsein.....	21
3.3	Wertebewusstsein und neue Zielgruppen.....	21
3.3.1	Zielgruppe der LOHAS.....	22
3.3.2	Bio- und Fairtrade Boom des Food-Sektors erfasst den Textil-Sektor.....	23
3.4	Informationstechnologien & neue Medien.....	23
3.5	Conclusio für das moderne Marketing in der T&B-Industrie.....	24
4	Umsetzung des Leitbildes der Nachhaltigen Entwicklung durch das Nachhaltigkeits-Marketing.....	25
4.1	Pionieransätze des Nachhaltigkeits-Marketing.....	25
4.2	Diskurs der Ansätze für das Nachhaltigkeits-Marketing.....	27
4.2.1	Ansatz des modernen Marketings nach Meffert, Burmann und Kirchgeorg.....	27
4.2.2	Entscheidungsorientierter Nachhaltigkeits-Marketing Ansatz nach Belz.....	29
4.3	Begriffliche Bestimmung und Abgrenzung des Nachhaltigkeits-Marketing.....	31
4.4	Entscheidungsorientierter Nachhaltigkeits-Marketing Ansatz für Anbieter.....	32
4.4.1	Stakeholderanalyse.....	33
4.4.2	Normatives Nachhaltigkeits-Marketing.....	34
4.4.2.1	Verantwortungsprinzip.....	35
4.4.2.1.1	Kreislaufprinzip.....	35
4.4.2.1.2	Kooperationsprinzip.....	36
4.4.2.2	Zusammenführung der Leitprinzipien der Nachhaltigkeit und des Marketings.....	36
4.4.3	Strategisches Nachhaltigkeits-Marketing.....	39
4.4.3.1	Anspruchsgruppengerichtete Strategie.....	40
4.4.3.1.1	Passivitätsstrategie.....	41
4.4.3.1.2	Widerstandsstrategie.....	41
4.4.3.1.3	Ausweichstrategie durch Problemverlagerung.....	41
4.4.3.1.4	Ausweichstrategie durch Rückzug.....	41
4.4.3.1.5	Anpassungsstrategie.....	41
4.4.3.1.6	Innovationsstrategie.....	42
4.4.3.2	Anspruchsgruppengerichtete Positionierung.....	43
4.4.3.2.1	Identitätsbasierte Markenführung.....	43
4.4.3.2.2	Transformation des Gemeinnutzens in einen Individualnutzen.....	44
4.4.3.2.3	Möglichkeiten der Positionierung.....	45
4.4.3.2.4	Mixübergreifende Preispositionierung.....	45
4.4.4	Implementierung des normativen und strategischen Nachhaltigkeits-Marketing.....	46
4.4.4.1	Durchsetzung der Strategie mit Hilfe des internen Marketings.....	46
4.4.4.2	Konkrete Spezifizierung und Umsetzung der Strategie.....	47
4.4.5	Operatives Nachhaltigkeits-Marketing.....	48
4.4.5.1	Leistungs- und Produktpolitik.....	48
4.4.5.1.1	Unternehmenstypologie anhand des Angebotsportfolios.....	49
4.4.5.1.2	Product Lifecycle und Product Stewardship.....	50
4.4.5.1.3	Verpackung.....	51
4.4.5.1.4	Fast Fashion versus Slow Fashion.....	51
4.4.5.2	Preis- und Konditionenpolitik.....	51
4.4.5.2.1	Preisfindung in Anlehnung an verhaltenstheoretische Erkenntnisse.....	52
4.4.5.2.2	Preisfindung für öko-sozial verträgliche Produkte.....	52
4.4.5.2.3	Preispolitik bei Produkteinführung.....	53
4.4.5.3	Kommunikationspolitik.....	54

4.4.5.3.1	Vermittlung von Glaubwürdigkeit durch Kommunikation	55
4.4.5.3.2	Vorurteile abbauen	56
4.4.5.3.3	Individual- und Gemeinnutzen	57
4.4.5.3.4	Information versus Emotion	57
4.4.5.4	Distributionspolitik	59
4.4.5.4.1	Direkter und indirekter Vertrieb	59
4.4.5.4.2	Vorwärtsintegration der (Marken) Hersteller	59
4.4.5.4.3	Mehrkanalvertrieb	60
4.4.5.4.4	Push- und Pull-Ansatz als Absatzmittlerstimulation	60
4.4.5.4.5	SCM und ECR in Zusammenhang mit Push- und Pull-Strategie	61
4.4.5.4.6	Marketinglogistik	61
4.4.5.5	Kooperation als zusätzliches Mix-Instrument	62
4.4.5.5.1	Vermittlung von Glaubwürdigkeit mittels Kooperation	62
4.4.5.5.2	Die Rolle von Multi-Stakeholder-Initiativen im T&B-Sektor	63
4.4.5.5.3	Wertetransfer mittels Sponsoring	64
4.4.5.5.4	Product Placement durch Kooperation	64
4.4.6	Nachhaltigkeits-Marketing Controlling	64
4.4.6.1	Stakeholdervalue-Ansätze	65
4.4.6.2	Balanced Score Card	66
4.5	Conclusio	67
5	Fallstudien öko-sozial verträglicher Unternehmen in der T&B-Industrie	69
5.1	Forschungskonzeption	69
5.1.1	Anwendung qualitativer Verfahren	69
5.1.2	Erkenntnistheoretischer Hintergrund	71
5.1.3	Methodologie	72
5.1.3.1	Erhebungsmethode	72
5.1.3.2	Auswertung	73
5.1.3.3	Gütekriterien	74
5.2	Auswahlkriterien	75
5.2.1	Auswahl der Interviewpartner	75
5.2.2	Auswahl der Best-Practices für Fallbeschreibungen	76
5.3	Struktur der Datenerhebung und Falldarstellung	79
5.4	Fallbeschreibungen	79
5.4.1	BERGSPITZ im Überblick	80
5.4.2	EVILATED im Überblick	81
5.4.3	Schoeller im Überblick	82
5.4.4	Göttin des Glücks (GDG)	83
5.4.4.1	Stakeholderanalyse	83
5.4.4.2	Normatives Nachhaltigkeits-Marketing	84
5.4.4.3	Strategisches Nachhaltigkeits-Marketing	84
5.4.4.4	Implementierung des Nachhaltigkeits-Marketings	86
5.4.4.5	Operatives Nachhaltigkeits-Marketing	86
5.4.4.6	Nachhaltigkeits-Marketing Controlling	89
5.4.5	hessnatur	90
5.4.5.1	Stakeholderanalyse	91
5.4.5.2	Normatives Nachhaltigkeits-Marketing	91
5.4.5.3	Strategisches Nachhaltigkeits-Marketing	92
5.4.5.4	Implementierung des Nachhaltigkeits-Marketings	93
5.4.5.5	Operatives Nachhaltigkeits-Marketing	93

5.4.5.6	Nachhaltigkeits-Marketing Controlling.....	100
5.4.6	REMEI.....	101
5.4.6.1	Stakeholderanalyse.....	101
5.4.6.2	Normatives Nachhaltigkeits-Marketing.....	102
5.4.6.3	Strategisches Nachhaltigkeits-Marketing.....	102
5.4.6.4	Implementierung des Nachhaltigkeits-Marketings.....	103
5.4.6.5	Operatives Nachhaltigkeits-Marketing.....	104
5.4.6.6	Nachhaltigkeits-Marketing Controlling.....	107
5.4.7	Switcher.....	108
5.4.7.1	Stakeholderanalyse.....	108
5.4.7.2	Normatives Nachhaltigkeits-Marketing.....	109
5.4.7.3	Strategisches Nachhaltigkeits-Marketing.....	109
5.4.7.4	Implementierung des Nachhaltigkeits-Marketings.....	110
5.4.7.5	Operatives Nachhaltigkeits-Marketing.....	110
5.4.7.6	Nachhaltigkeits-Marketing Controlling.....	115
5.4.8	TRIGEMA.....	116
5.4.8.1	Stakeholderanalyse.....	117
5.4.8.2	Normatives Nachhaltigkeits-Marketing.....	117
5.4.8.3	Strategisches Nachhaltigkeits-Marketing.....	118
5.4.8.4	Implementierung des Nachhaltigkeits-Marketings.....	119
5.4.8.5	Operatives Nachhaltigkeits-Marketing.....	119
5.4.8.6	Nachhaltigkeits-Marketing Controlling.....	125
5.4.9	Conclusio.....	126
6	Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen durch Vergleich und Bewertung.....	127
6.1	Erkenntnisse & Empfehlungen.....	127
6.1.1	Stakeholderanalyse.....	127
6.1.2	Normatives Nachhaltigkeits-Marketing.....	127
6.1.2.1	Gründer- bzw. eigentümergetriebene Verantwortungsübernahme.....	128
6.1.2.2	Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung im Unternehmensleitbild verankert.....	129
6.1.2.2.1	Soziales – intragenerative Gerechtigkeit im Sinne des Kooperationsprinzips.....	130
6.1.2.2.2	Ökologie – intergenerative Gerechtigkeit im Sinne des Kreislaufprinzips.....	131
6.1.3	Strategisches Nachhaltigkeits-Marketing.....	133
6.1.3.1	Differenzierung durch Sustainovation.....	133
6.1.3.2	Spielräume der Preispositionierung.....	134
6.1.3.3	Positionierung am Markt über die Dimension der Nachhaltigkeit.....	134
6.1.3.4	B2C Anbieter werden B2B und umgekehrt.....	135
6.1.3.5	Gemeinsame Nenner der Zielgruppen.....	136
6.1.4	Implementierung des Nachhaltigkeits-Marketings.....	136
6.1.5	Operatives Nachhaltigkeits-Marketing.....	137
6.1.5.1	Produkt und Leistung.....	137
6.1.5.2	Preis.....	139
6.1.5.3	Distribution.....	139
6.1.5.4	Kommunikation.....	140
6.1.6	Nachhaltigkeits-Marketing Controlling.....	142
6.2	Kompletierter Nachhaltigkeits-Marketing Ansatz.....	142
7	Zusammenfassung und Ausblick.....	144
	Literaturverzeichnis.....	145
	Anhang.....	152

Darstellungsverzeichnis

Darst. 1: Aufbau der Arbeit	6
Darst. 2: Umweltbelastungen in der textilen Kette.....	16
Darst. 3: Umsatz Fairtrade Produkte in Deutschland 2004-2008.....	23
Darst. 4: Zwei Phasen der Globalisierung.....	24
Darst. 5: Nachhaltigkeits-Marketing als duale Führungskonzeption im doppelten Sinne.....	25
Darst. 6: Struktur der marktorientierten Unternehmensführung.....	28
Darst. 7: Nachhaltigkeits-Marketing – entscheidungsorientierter Ansatz nach Belz.....	29
Darst. 8: Entscheidungsorientierter Nachhaltigkeits-Marketing Ansatz für Anbieter	32
Darst. 9: Mögliche Stakeholder in der T&B-Industrie.....	33
Darst. 10: Normatives Nachhaltigkeits-Marketing	35
Darst. 11: Leitprinzipien des Marketings.....	37
Darst. 12: Prinzipien und Zieldimensionen des Nachhaltigkeits-Marketings	38
Darst. 13: „Leitplanken“-Funktion von Strategien.....	39
Darst. 14: Systematik von Marketingstrategien und strategischen Optionen	40
Darst. 15: Anspruchsgruppengerichtete Strategie im situativen Kontext	41
Darst. 16: Bezugspunkte des Nachhaltigkeits-Marketings.....	42
Darst. 17: Grundidee des identitätsbasierten Markenmanagements.....	44
Darst. 18: Preispositionierung als mixübergreifende, strategische Komponente	46
Darst. 19: Ausgestaltung der Markenidentität als Führungskonzept.....	48
Darst. 20: Instrumente des Nachhaltigkeits-Marketing Mix	48
Darst. 21: Typologie sozial-ökologischer Pionier- und Leaderunternehmen	49
Darst. 22: Produktlebenszyklus der Textilherstellung.....	50
Darst. 23: Kosten einer Jeans	53
Darst. 24: Generierung von Vermögenswerten durch Kommunikation	54
Darst. 25: Teilprozesse der Kommunikationswirkung	58
Darst. 26: Chancen und Risiken der Vorwärtsintegration.....	60
Darst. 27: Chancen und Risiken des Mehrkanalvertriebs.....	60
Darst. 28: Ansätze für ein Beziehungsmanagement zwischen Hersteller und Handel.....	61
Darst. 29: Integriertes Marketingerfolgssystem unter Einbeziehung von gesellschaftlichen und ökologischen Wertbeiträgen.....	66
Darst. 30: Beispiel einer Sustainability Balanced Scorecard.....	67
Darst. 31: Gesamtprozess von der Problemstellung bis zur Modellbildung	70
Darst. 32: linearer versus zirkulärer Prozess.....	71
Darst. 33: Klassifizierung von Nachhaltigkeits-Ansätzen bei Unternehmen.....	76
Darst. 34: Identifikation von Best-Practice	78
Darst. 35: GDG Wohlfühl-Design.....	86
Darst. 36: GDG Modepräsentation on ice and under water	88
Darst. 37: hessnatur Produktpass	97
Darst. 38: hessnatur Produktwerbung.....	98
Darst. 39: hessnatur Storytelling.....	98
Darst. 40: Die 5 Prinzipien der bioRe.....	102
Darst. 41: Bewerbung FairAlliance mit Hilfe von Statements	106
Darst. 42: Produktkommunikation bei Switcher.....	114
Darst. 43: TRIGEMA Facebook Gruppe	123
Darst. 44: TRIGEMA Social Media Krisenmanagement	124
Darst. 45: Humorvolle Reaktion auf Twitterer-Beleidigung.....	124
Darst. 46: gründer- bzw. eigentümergetriebene Verantwortungsübernahme	128
Darst. 47: Verankerung der Leitprinzipien der Nachhaltigen Entwicklung auf normativer Ebene	129
Darst. 48: Konkretisierung des Leitbildes.....	130
Darst. 49: Soziale Maßnahmen zur Umsetzung des Leitbildes	131
Darst. 50: Ökologische Maßnahmen zur Umsetzung des Leitbildes	133
Darst. 51: Spielräume der Preispositionierung für öko-sozial verträgliche Textilien.....	134

Darst. 52: Nachhaltigkeit als gleichberechtigte Dimension in der Positionierung.....	135
Darst. 53: B2C und B2B Geschäfte der untersuchten Unternehmen.....	135
Darst. 54: Erfolgsfaktoren des operativen Nachhaltigkeits-Marketings	137
Darst. 55: Erfolgsfaktoren in der Preis- und Leistungs politik.....	138
Darst. 56: Zertifizierungen der untersuchten Unternehmen.....	139
Darst. 57: Erfolgsfaktoren in der Preispolitik.....	139
Darst. 58: Erfolgsfaktoren in der Distributionspolitik	140
Darst. 59: Erfolgsfaktoren in der Kommunikationspolitik.....	141
Darst. 60: Anwendung von Nachhaltigkeits-Marketing Controlling.....	142
Darst. 61: komplettiertes Modell für den entscheidungsorientierten Nachhaltigkeits-Marketing Ansatz für Anbieter	143

Abkürzungsverzeichnis

B2B	Business to Business
B2C	Business to Customer
BSC	Balanced Score Card
BSCI	Business Social Compliance Initiative
CBV	Company Based View
CCC	Clean Clothes Campaign
CSR	Corporate Social Responsibility
CC	Corporate Citizenship
Darst.	Darstellung
ECR	Efficient Consumer Response
EPZ	Exportproduktionszonen, auch Freihandelszonen genannt
FLA	Fair Labor Association
FLO	Fairtrade Labelling Organizations International
FWF	Fair Wear Foundation
GRI	Global Reporting Initiative
HRM	Human Ressource Management
ILO	International Labour Organization
IWF	Internationaler Währungsfonds
kbA	kontrolliert biologischer Anbau
kbT	kontrolliert biologische Tierhaltung
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
LOHAS	Lifestyle of Health and Sustainability
MBV	Market Based View
MFA	Multifaserabkommen
MSI	Multi-Stakeholder-Initiative
NGO	Non Governmental Organization
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
PARKO	PArtizipativer KOnsument
POS	Point of Sale

SCM	Supply Chain Managment
SSP	Sustainable Social Proposition
T&B-Industrie	Textil- und Bekleidungsindustrie
UEP	Unique Environmental Proposition
UMP	Unique Marketing Proposition
UNCED	United Nations Conference on Environment and Development
UNO	United Nations Organization
USP	Unique Selling Proposition
WTO	World Trade Organisation

I Einleitung

Die Einleitung beschreibt die Relevanz des Themas Nachhaltigkeits-Marketing in der T&B-Industrie sowie die zu lösende Problemstellung der Arbeit. Konkrete Zielsetzungen, die mit vorliegender Arbeit verfolgt werden sowie die dazugehörigen Fokussierungen und Abgrenzungen wie auch Forschungsfragen werden erläutert. Im Anschluss daran folgt eine kurze Vorab-Erklärung des Forschungsvorgehens. (Die ausführliche Beschreibung der Forschungskonzeption findet im praktischen Teil Beachtung.) Basierend auf diesen Ausführungen wird der Aufbau der Arbeit skizziert und aufbereitet.

I.1 Relevanz und Problemstellung

Seit sich das Konzept der marktorientierten Unternehmensführung in den 60er Jahren durchgesetzt hat, begegnet das Marketing zahlreichen Herausforderungen. Vor allem im Zuge der Consumerism-Bewegung fand sich das Marketing mit folgenden Vorwürfen konfrontiert:

- Einsatz irreführender Werbung zur Konsumentenmanipulation
- Vermarktung gesundheitsschädlicher Produkte
- Künstliche Verkürzung der Produktlebensdauer durch Obsoleszenz
- Förderung von Verschwendung und ökologischer Belastungen durch Abfall
- Forcierung der materialistischen Konsumfixierung

Legitimation des Marketings

Hatte das Marketing aus seiner eigenen Perspektive die Legitimation in der Orientierung an Kundenbedürfnissen und an der Kundenzufriedenheit, wurde mittels dieser Anschuldigen, die naive Interpretation, Marketing sei eine gesellschaftsdienliche Funktion, quasi die des Erfüllungsgehilfen der KonsumentInnen, stark in Frage gestellt. Viele sahen im Marketing mehr Manipulationstechnik, als ein Instrumentarium der Erforschung von Kundenwünschen. Kotler verdeutlichte dies in folgendem Zitat: „Marketing, so wird gesagt, veranlasse die Leute Dinge zu kaufen, die sie nicht brauchen und für die sie kein Geld haben, um Leuten zu imponieren, die sie gar nicht mögen“.

Die größte Kritik fokussierte sich auf den Umstand, dass im Konzept der Kunden- und Bedürfnisorientierung etwaige negative gesellschaftliche und ökologische Folgen von Marktentscheidungen keinerlei Beachtung fand. Probleme, die durch die Herstellung oder durch den Gebrauch von am Markt angebotenen Produkten entstanden, lagen außerhalb des Marktes und damit außerhalb des Marketings. Es existierte die Sichtweise, dass derartige Probleme im Rahmen der Erfüllung von Kundenwünschen entstehen und aus diesem Grund wurde die Verantwortung bei den KonsumentInnen geortet und keineswegs beim Marketing selbst. Diese Abschiebung der Verantwortung hat damals, wie auch heute in weiterer Folge negative Konsequenzen — auch für die Unternehmen. Kritiker mobilisieren sich über Medien und politische Instanzen und üben so wesentlichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg (vgl. Behrens 2005, S. 30-32). Negative Stimuli können eine Markenerosion und/oder eine Zerstörung des Vorstellungsbildes der Marke bei Kunden und anderen Stakeholdern auslösen (vgl. Kirchgeorg/Klante 2003, S. 19). Das Image einer Unternehmung und seiner Produkte bzw. Dienstleistungen, ist demnach nicht nur von der Marktfähigkeit, sondern auch von der gesellschaftlichen Verträglichkeit beeinflusst. Ethische Fauxpas wie beispielsweise Kinderarbeit und/oder Zwangsarbeit in Billiglohnländern ziehen massive Imageschäden nach sich, welche sich auch ökonomisch negativ auswirken (vgl. Buss/Fink-Heuberger 2000, S. 125-125).

Stakeholderorientierung des modernen Marketings

Das Bewusstsein, dass der Unternehmenserfolg nicht nur vom Kunden, sondern auch von anderen Anspruchsgruppen abhängt, hat eine Erweiterung des modernen Marketings um die Stakeholderorientierung veranlasst. Das Marketing wird zunehmend in Zusammenhang mit dem gesamtgesellschaftlichen System gesehen. Der Einfluss des Marketings auf gesellschaftliche Umstände und umgekehrt, ist in den Vordergrund gerückt. Darum ist der Prozess des bewussten Austausches mit sämtlichen Stakeholdern aus strategischer Sicht relevant geworden. Ferner wurde erkannt, dass die Befassung mit Umwelt- und Gesellschaftsthemen nicht nur Einschränkungen, sondern auch Erfolgspotenziale für das unternehmerische Handeln mit sich bringt (vgl. Behrens 2005, S. 30-32).

Steigendes Verbraucherinteresse an ökologischer und sozialer Qualität der Produkte

Das Interesse an Information beschränkte sich in der Vergangenheit größtenteils auf Preis, Gebrauchsqualität, Funktion, Haltbarkeit und teilweise ökologische Qualität. Es zeichnet sich jedoch eine Tendenz ab, dass KonsumentInnen an der Herstellungsqualität von Produkten und Unternehmen in ganzheitlicher Form interessiert sind. Produktmerkmale, die keinen direkten individuellen Nutzen mit sich bringen, wie soziale Bedingungen der Produktion bei Zulieferfirmen, artgerechte Aufzucht und Haltung von Tieren, ökologisch verträglicher Energieeinsatz usw. werden relevant. Lt. einer Marktforschungsstudie im Jahr 2003 sind in Deutschland rund zwei Drittel der Befragten an Details über öko-soziale Auswirkungen der Unternehmensaktivitäten interessiert, sofern diese Art der Information über unabhängige Institutionen erhoben und vermittelt wird. Verglichen mit der ident durchgeführten Studie im Jahr 1993 ist das Interesse am Verhalten von Unternehmen gewachsen (vgl. Schoenheit/Hansen 2004, S. 240).

Leitbild der Menschheit zur Nachhaltigen Entwicklung

Die Notwendigkeit, ökonomische Belange nach den Anforderungen der Nachhaltigkeit zu gestalten, wurde vor nahezu 20 Jahren auf dem Weltgipfel für Umwelt und Entwicklung, im Jahr 1992 in Rio de Janeiro weltweit anerkannt. Nachhaltige Entwicklung sollte das neue Leitbild der Menschheit werden. Weltweit haben verschiedenste Akteure angefangen, ihre Handlungen danach auszurichten (vgl. Rogall 2009, S. 17). Das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung stützt sich auf Handlungsprinzipien in ökologischer, sozialer und ökonomischer Dimension. Im Rahmen einer internationalen stakeholderübergreifenden Orientierung hat dieses Leitbild auch wesentlichen Einfluss auf die Ausgestaltung eines zeitgemäßen Marketings (vgl. Kirchgeorg 2002, S. 7-8). Nicht zuletzt durch die fortschreitende Sättigung der Märkte und der Homogenisierung des Marktangebots wird die Forderung nach öko-sozialer Verantwortungsübernahme durch Unternehmen durchaus wettbewerbsrelevant (vgl. Meffert 2004, S. 117).

Nachhaltigkeit als Wettbewerbsdifferenzierung

Mit dem Beitritt Chinas zur WTO im Jahr 2001 sowie mit dem Auslaufen des MFA im Jahr 2008, haben sich die Rahmenbedingungen zu Gunsten von China in der weltweiten T&B-Industrie verändert. Chinesische Exporte sind nun nicht mehr beschränkt und seit dem Beitritt zur WTO wurde ein massiver Ausbau des T&B-Sektors betrieben. Angesichts der Konkurrenz aus Billiglohnländern, allen voran China, zunehmend auch in höherwertigen Produktsegmenten, müssen Unternehmen vermehrt Überlegungen anstellen, durch welche Strategien sie künftig überleben oder wachsen wollen. Lt. Berater van Delden der Gherzi Textilberatung können Unternehmen der T&B-Branche in Europa und Nordamerika sich in Zukunft vor allem über Textilien mit Funktion, Nutzen der Chancen neuer Technologien, Forcieren der Marke, verknüpft mit Endverbraucher-Kommunikation sowie mittels intelligentem Handelsmarketing, Vorwärtsintegration durch eigene Monolabel-Flächen (Store-in-Store Concept) oder Shops sowie mittels *auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Strategien* am Markt behaupten (vgl. van Delden 2010, S. 9-25).

Nachhaltigkeits-Boom in der T&B-Industrie

Die Differenzierungsmöglichkeiten durch auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Strategien, haben bereits zahlreiche Unternehmen in der T&B-Industrie erkannt. Der Markt für „saubere“ Mode wächst: Lt. Buchautorin und Bloggerin¹ für öko-sozial nachhaltige Mode, Kirsten Brodde, gibt es inzwischen 450 Labels, die erkannt haben, dass Kleidermachen auch anders geht. Die meisten kommen aktuell aus Großbritannien, den USA, aber auch aus Deutschland (vgl. Amann 2009).

Die größtenteils schlechten Arbeitsbedingungen in der T&B-Industrie sind zum Teil auf normativ akzeptierte und institutionalisierte Praktiken rückzuschließen. Die Entscheidungskriterien „niedrige Preise“ und „niedrige Produktionskosten“ von KonsumentInnen und Markenherstellern sind in ihrem Kern nicht unmoralisch, die damit herbeigeführten Nebenerscheinungen jedoch sehr (vgl. Wieland 2008, S. 80). T-Shirts um 5 EUR, Jeans ab 25 EUR ... derartige Preise machen es den KonsumentInnen leicht, sich von der Klamotte zu trennen, sobald die neue Kollektion da ist. Dumping-Preise und schnell wechselnde Sortimente zeichnen Großhandelsriesen wie H&M, C&A, Pimkie und Co aus. Mehr als eine Billion Dollar geben Menschen weltweit in einem Jahr durchschnittlich für Kleidung aus. Ein Drittel des Umsatzes wird in West-Europa geshoppt, ein weiteres Drittel in Nord-Amerika und ein Viertel in Asien (der Rest verteilt sich auf die übrigen Regionen der Welt) (vgl. Pientka 2007).

¹ Ein Blogger, oder eine Bloggerin ist eine Person, die im Internet auf einer eigenen Seite, ein öffentlich einsehbares Tagebuch bzw. Journal führt. Das Wort Blog ist eine Kreuzung aus World Wide Web und Log für Logbuch (vgl. Wikipedia 2010f).

Der weltweite Umsatz mit Biotextilien pro Jahr hat sich seit 2006 vervierfacht. Im Jahr 2009 wurde er auf 4 Mrd. Dollar geschätzt. Die Produktion von Bio-Baumwolle ist dabei in 4 Jahren von 20.000 auf 178.000 Tonnen gestiegen, liegt aber dennoch immer noch unter 1 % am Baumwolle-Weltmarkt. Begründet liegt die Steigerung vor allem in den Bio-Baumwolle Einkäufen von Textilketten-Riesen wie Walmart, Nike, Woolworth, Coop Schweiz, C&A, H&M etc. (vgl. Steinbach 2010, vgl. Brodde/Grund 2008). Wobei Bio nicht unbedingt Fairtrade bedeutet und der Bio-Baumwolle Anteil pro Textil teilweise sehr gering ist (ca. 20 %). Dennoch zeigt diese Entwicklung, eine gewisse Attraktivität des Marktes für öko-sozial verträgliche Textilien auf.

Basierend auf den Entwicklungen im modernen Marketing, in Kombination mit dem Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung und den Tendenzen zu Fairtrade und Bio in der Textilwelt, soll diese Arbeit in Sachen Nachhaltigkeits-Marketing branchenspezifische Handlungsempfehlungen für die T&B-Industrie aufzeigen.

1.2 Zielsetzung

Im Nachstehenden wird auf die Verortung und Formulierung des Erkenntnisinteresses eingegangen. Die gewählte Art der Forschung ist qualitativer Natur. Bei qualitativer Forschung werden im Gegensatz zur quantitativer keine Hypothesen aus der Literatur abgeleitet, welche dann empirisch überprüft werden (vgl. Flick 2007, S. 74).

Dennoch ist auch bei qualitativen Verfahren eine ausformulierte Fragestellung Basis für die Konzeption des Forschungsdesigns, die Erschließung des Forschungsfeldes, die Auswahl von Fällen und die Datenerhebung. Besondere Bedeutung kommt der Fragestellung ferner bei der Entscheidung für die Methode(n) der Datenerhebung, bei der Konzeption von Interviewleitfäden und der Interpretation zu (vgl. Flick 2007, S. 74, Mayer 2009, S. 36).

Im ersten Schritt wird Literatur im Kontext mit dem Thema gesichtet und die Forscherin verschafft sich einen Überblick, darüber, welche Informationen über den Untersuchungsgegenstand bereits bekannt sind, welche Theorien und Begriffe in diesem Bereich verwendet werden, welche theoretischen oder methodischen Debatten diesbezüglich geführt werden und welche Fragen in diesem Zusammenhang noch offen bzw. nicht untersucht sind (vgl. Flick 2007, S. 74).

1.2.1 Fokussierung

Im vorliegenden Fall wurde Literatur in Zusammenhang mit Wirtschaftsethik, Nachhaltigkeit, Management, Marketing, Kampagnen und Studien von Trägerinstitutionen der CCC² und einschlägige Literatur über die T&B-Industrie gesichtet. Literatur über Nachhaltigkeits-Marketing wurde insbesondere von Belz, Kirchgeorg und Balderjahn analysiert. Aber auch Meffert, Burmann und Kotler haben mit diesem, noch recht neuen, Marketing-Konzept Berührungspunkte. Daraus folgt eine theoretische Aufarbeitung des Nachhaltigkeits-Marketings an Hand eines, von der Autorin ausgearbeiteten, Modells. Dieses beruht auf den bereits bestehenden Ansätzen und wird mit Ansätzen des modernen Marketings kombiniert. Es wird darauf Rücksicht genommen, dass das ausgearbeitete Nachhaltigkeits-Marketing Modell in der T&B-Industrie Anwendung finden soll. Ermöglicht wird diese Art der branchenspezifischen Anwendbarkeit durch das Einfließen von einschlägiger Literatur, vornehmlich von NGOs, welche sich als Träger der CCC verstehen und dem von der Autorin, durch die Interviews erlangtem Know-How, welches die Forschung richtungsweisend beeinflusste und den Fokus von Nachhaltigkeits-Marketing in der T&B-Industrie setzen ließ.

Bei der Zielsetzung der Arbeit, wird die Forscherin folgende Fragen berücksichtigen:

- Was bedeutet die Arbeit für die Wissenschaft?
- Was bedeutet die Arbeit für die betriebliche Praxis?

Das junge Forschungsfeld des Nachhaltigkeits-Marketings existiert seit ca. Ende der 90er Jahre bzw. seit Anfang 2000 und ist daher noch nicht in all seinen Facetten untersucht und beschrieben.

Aktuell stehen unterschiedliche Praxiserfahrungen betreffend Marketing und Nachhaltigkeit nebeneinander und gehören mit Hilfe des Nachhaltigkeits-Marketings, im Rahmen eines Konzeptes, in einen Kontext gestellt. Auf diese Weise können Erfahrungen systematisch weiterentwickelt werden. Beachtet werden müssen dabei auch die unterschiedlichen, branchenspezifischen

² Die Clean Clothes Campaign setzt sich als Kampagnen-Netzwerk seit 1991 für faire Arbeitsbedingungen in der weltweiten Bekleidungsindustrie ein (vgl. Erklärung von Bern 2008, S. 64).

Anforderungen. Nachhaltigkeits-Marketing ist nicht pauschal anzuwenden, sondern je nach Zusammenhang anzupassen. Der entscheidungsorientierte Ansatz von Belz ist eine gute Grundvoraussetzung und kann in jeder Branche angewendet werden. Im Detail sind jedoch für jede Branche Anpassungen vorzunehmen (vgl. Belz/Hildesheimer/Bilharz 2005, S. 243).

Für viele Unternehmen und Branchen fehlen konkrete Empfehlungen, wie denn nun das Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung in die Praxis umgesetzt werden kann. Zwar hat es sich der World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (eine Vereinigung von 160 internationalen Unternehmen aus über 30 Ländern und 20 verschiedenen Branchen) zur Aufgabe gemacht, Grundsätze der Nachhaltigkeit für die verschiedenen Branchen auszuarbeiten und konkrete Handlungsempfehlungen in Form von Best-Practice Case Studies aus der unternehmerischen Praxis zu geben (vgl. Belz 2005, S. 23) — die Autorin hat jedoch durch ihre Recherche diesbzgl. keine bereits existierenden, konkreten Handlungsempfehlungen für die T&B-Industrie ausfindig machen können. Somit kommt sie mit ihrer Arbeit der Empfehlung von Belz, Hildesheimer und Bilharz nach, das bestehende Nachhaltigkeits-Marketing Konzept branchenspezifisch zu adaptieren.

Die vorliegende Arbeit soll dazu beitragen, mit Hilfe der bestehenden Theorie des Nachhaltigkeits-Marketings und der Analyse von Best-Practice Unternehmen im Bereich Nachhaltigkeit in der T&B-Branche konkrete, erfolgswirksame Handlungsempfehlungen für das Nachhaltigkeits-Marketing der T&B-Branche abzuleiten.

1.2.2 Forschungsfrage

Die konkrete Fragestellung, die sich für den Praxisteil, ergibt ist:

„Wie kann mittels Nachhaltigkeits-Marketing in der Textil- und Bekleidungsindustrie, das Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung erfolgreich in die Praxis umgesetzt werden?“

Eine Verfolgung dieser Fragestellung könnte etwaige Lücken im aktuellen theoretischen Verständnis von Nachhaltigkeits-Marketing aufdecken und auf diese Weise einen besonderen wissenschaftlichen Beitrag leisten. Thematisch, dem Nachhaltigkeits-Marketing untergeordnete, jedoch unterstützende Fragen lauten:

- Wird Nachhaltigkeits-Marketing in der Praxis von den befragten Unternehmen in der T&B-Industrie angewendet? Falls ja, in welchem Ausmaß?

Als Untersuchungsgegenstand dienen insgesamt acht Unternehmen im deutschsprachigen Raum, die in der Öffentlichkeit besonders für die Integration von Nachhaltigkeits-Grundsätzen in der Unternehmensführung bekannt sind.

1.2.3 Abgrenzung

Die vorliegende Arbeit distanziert sich thematisch von der Problematik und den Möglichkeiten des Green- oder Socialwashing. Für Unternehmen, die reines „Window Dressing“ betreiben ist ein langfristiger Erfolg in Sachen Nachhaltigkeit nicht möglich. Zudem birgt Green- und/oder Social-Washing bedeutende Risiken für die Reputation und den Markenwert. Diese Unternehmen sollten bei abstrakteren und subjektiveren Ausrichtungen des Images, wie Jugendlichkeit, Coolness etc. bleiben, denn eine öko-soziale Verantwortungsübernahme lässt sich mittlerweile vermehrt an konkrete Standards binden und kontrollieren (vgl. Schrader 2005, S. 71). Der Fokus dieser Arbeit liegt auf Unternehmen, die sich auf glaubwürdige und nachweisliche Art mit Nachhaltigkeits-Ansätzen am Markt positionieren.

Weiters wird der Aspekt der Markterschließung in Entwicklungsländern, von Segmenten eingeschränkter oder fehlender Transaktionsfähigkeit, nicht im Detail ausgeführt. Die Konzentration der Positionierung und des Schaffens von Wettbewerbsvorteilen liegt auf den transaktionsfähigen Märkten der Industrieländer. In diesem Fall wird die intragenerative Verteilungsgerechtigkeit durch faire Entlohnung und Projekte der Lebensqualitätsförderung, der an der Produktherstellung beteiligten ArbeiterInnen, in Billiglohnländern verbessert. Der auf diese Weise erhöhte Wohlstand, ergo die verbesserte

Transaktionsfähigkeit in Billiglohnländern, lässt neue Wachstumsmärkte für Unternehmen entstehen und ist somit auch durchaus ein schlagkräftiges ökonomisches Argument für derartige Unterfangen.

1.3 Forschungsvorgehen

Für die Beantwortung der Forschungsfrage wurden insgesamt acht Interviews mit GründerInnen und/oder EigentümerInnen und GeschäftsführerInnen von Unternehmen in der T&B-Industrie geführt. Dabei wurden fünf Unternehmen identifiziert, die als Best-Practice in der Umsetzung des Leitbildes der Nachhaltigen Entwicklung mit Hilfe des Nachhaltigkeits-Marketings bezeichnet werden können. Mittels Fallbeschreibungen wurde ein detaillierter Abgleich mit dem Nachhaltigkeits-Marketing Ansatz aus der Theorie vorgenommen, um herauszufinden, inwiefern diese Unternehmen bewusst oder unbewusst Nachhaltigkeits-Marketing bereits anwenden und inwieweit die aktuelle Theorie des Nachhaltigkeits-Marketings noch Lücken aufweist. Durch einen Vergleich der fünf Unternehmen konnten Besonderheiten und Gemeinsamkeiten festgestellt werden, welche eine Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen erlaubten.

1.4 Aufbau der Arbeit

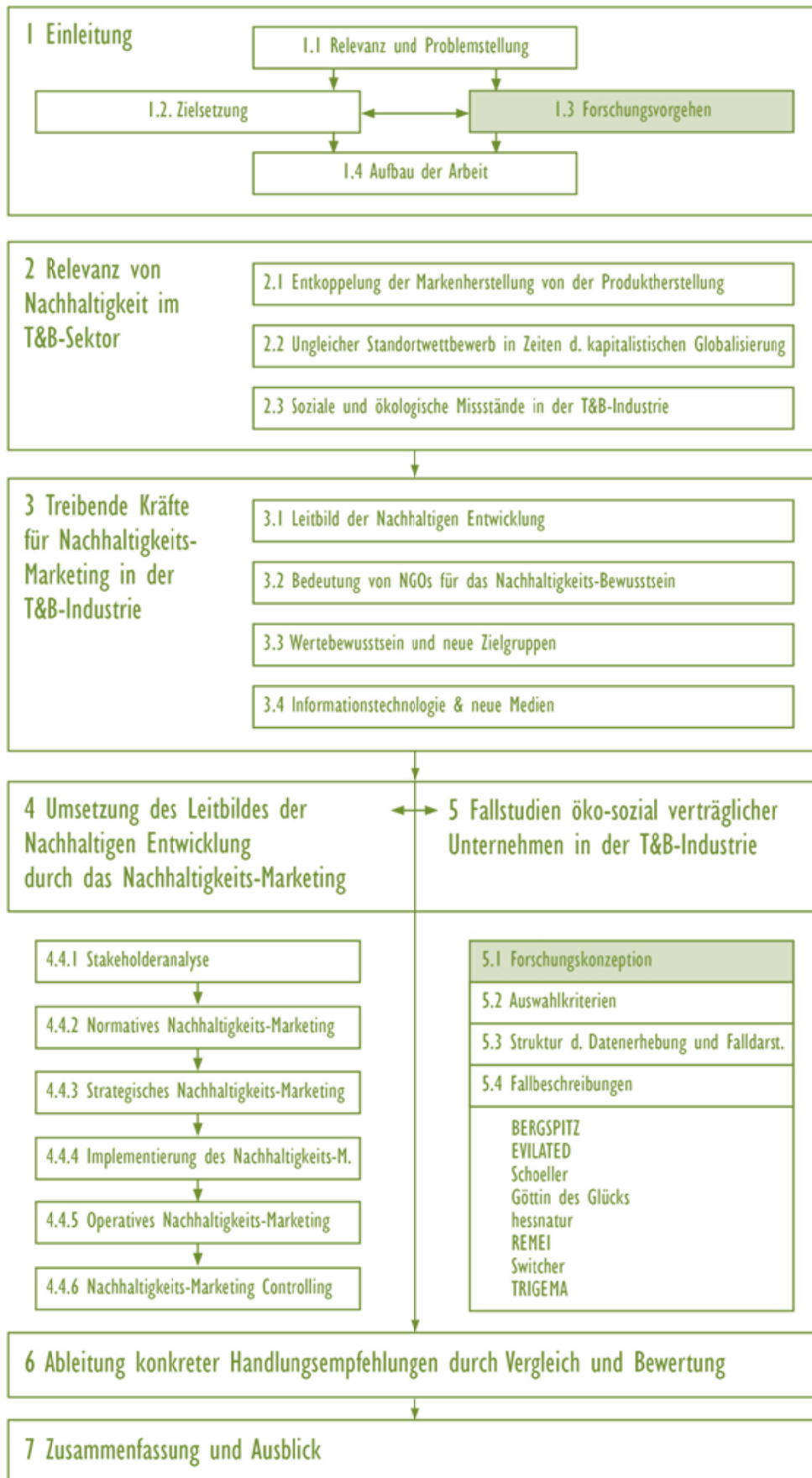
Die Arbeit gliedert sich in insgesamt sieben Kapitel. Das erste Kapitel stellt die Einleitung dar und behandelt die Relevanz des Themas Nachhaltigkeits-Marketing in der T&B-Industrie und erläutert die Problemstellung. Ferner wird die, von der Relevanz und Problemstellung abhängige, Zielsetzung der Arbeit und das dazugehörige Forschungsvorgehen dargelegt, welche den Aufbau der Arbeit bestimmen. Das Forschungsvorgehen wird anfangs nur kurz erwähnt und im Praxisteil unter Forschungskonzeption mit kurzer Erinnerung an die Forschungsfrage detailliert ausgeführt (graue Markierung in der Aufbau-Grafik).

Im zweiten Kapitel wird auf die Bedeutung von Nachhaltigkeit in der T&B-Industrie eingegangen. Der Ursprung der aktuellen Entwicklungen in der T&B-Industrie aus Sicht des Marketings (Fokusverlagerung von Produkt- auf Markenherstellung) sowie die Beeinflussung der Entwicklungen durch die Liberalisierung und den ungleichen globalen Standortwettbewerb, verknüpft mit einem kapitalistischen Wirtschaftssystem erklären den Status-Quo der inzwischen eigenen Branchenethik. Ebenfalls werden explizit große Teile der vorherrschenden sozialen und ökologischen Missstände der T&B-Industrie beschrieben.

Mit Hilfe des dritten Kapitels wird auf die Notwendigkeit des Nachhaltigkeits-Marketings in der T&B-Industrie verwiesen. Bedeutsame Treiber, wie das weltweit anerkannte Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung, die Wirksamkeit von NGOs für die Förderung des Nachhaltigkeits-Bewusstseins in der Öffentlichkeit, das, sich u.a. in diesem Zusammenhang, verändernde Wertebewusstsein der KonsumentInnen und das Aufkeimen neuer Zielgruppen finden darin genauso Beachtung, wie der Einfluss der Informationstechnologie und den damit verbundenen neuen Medien auf das Thema Nachhaltigkeit.

Das Kapitel vier dient zur Entwicklung eines Modells für das Nachhaltigkeits-Marketing, basierend auf bereits bestehenden Ansätzen für Marketing in Kontext mit Nachhaltigkeit, an welchem sich Kapitel fünf in der Aufbereitung von fünf ausgewählten Fallstudien orientiert. Kapitel fünf gibt somit Einblick, inwiefern die ausgewählten Unternehmen Nachhaltigkeits-Marketing in der Praxis bewusst und unbewusst bereits umsetzen, und welche Theorie-Lücken zu schließen sind. In Kapitel sechs werden durch einen Vergleich Erfolgsfaktoren bzw. Handlungsempfehlungen herausgearbeitet, welche die Grundlage für die Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen für die Umsetzung des Leitbildes der Nachhaltigen Entwicklung mit Hilfe von Nachhaltigkeits-Marketing in der T&B-Industrie bilden.

Abschließend erfolgt im siebten Kapitel eine Zusammenfassung der gesamten Arbeit. Der Ausblick deutet auf aktuelle Trends hin und listet offene Fragestellungen für künftige Forschungsvorhaben auf.



Darst. I: Aufbau der Arbeit

Quelle: eigene Ausarbeitung

2 Relevanz von Nachhaltigkeit im T&B-Sektor

Vorweg ist zu erwähnen, dass folgende Kapitel verschiedene Kontexte erläutern, warum Nachhaltigkeit gerade in der T&B-Industrie so eine große Rolle spielt. Verschiedenste Entwicklungen haben dazu geführt, dass sich speziell im T&B-Sektor eine eigene Branchenethik herausgebildet hat. Frägt man nach der Verantwortung für die herrschenden Missstände, ist die Unterscheidung in Individualethik und Systemethik relevant. In Zusammenhang mit einer liberalistischen Auffassung von Wirtschaft, sollen die in Unternehmen tätigen Menschen, in ihrer Rollenverantwortung durch egoistisches Handeln am Markt, das Wohl der Allgemeinheit erhöhen. Der Markt übernimmt in diesem Falle eine Entlastungsfunktion für die Unternehmen und ihre MitarbeiterInnen. Es entwickelt sich eine Wirtschafts-Systemethik, welche durch verschiedene Umstände in den einzelnen Branchen zu einer Herausbildung einer spezifischen Branchenethik führen kann. Der Abgleich von Individualethik der MitarbeiterInnen mit dem System in dem sie sich befinden, könnte hier Abhilfe schaffen. Eine Systemethik, die Individualethik unterdrückt und moralische Entlastungssysteme kultiviert, ist jedoch der Gefahr ausgesetzt, sittliches Handeln auszublenden (vgl. Wiedmann 2004). So herrscht noch allzu oft in der unternehmerischen Praxis die Meinung, dass im „... harten Wettbewerb wenig Platz für ethische Überlegungen“ bleibe. Oder „... der Zweck heiligt die Mittel“, oder „... wenn wir es nicht machen, macht es eben ein anderer“. Ganz nach dem Motto aus der Dreigroschenoper von Brecht: „Erst kommt das Fressen und dann die Moral!“ (vgl. Eisele 2004). So genannte Sachzwänge, wie die Annahme, dass Gewinnmaximierung die natürliche Grundlage unternehmerischen Handelns sei, basieren auf normativen Grundhaltungen und wertenden Annahmen oder Idealvorstellungen (vgl. Köhler 2004, S. 313).

2.1 Entkoppelung der Markenherstellung von der Produktherstellung

Naomi Klein beschreibt in ihrem Buch „No Logo“ den Wandel, von der Produkt- zur Markenherstellung. Seit Anbeginn der Industrialisierung stand die Herstellung von Produkten in möglichst großer Masse im Mittelpunkt. Je mehr sich der Anbietermarkt zum Nachfragermarkt entwickelte und je mehr die einzelnen Produkte einander ähnelten, desto mehr war eine Differenzierung am Markt vonnöten. Aus der ursprünglichen Werbung, die dazu diente, Konsumenten über Neuheiten am Markt, schlicht und einfach zu informieren, wurde mit der Zeit „Brand-Management“. Produkte bekamen ihre eigene Identität. Marken konnten plötzlich Gefühle wecken und wurden zu etwas Persönlichem, Warmem und Menschlichem. Zu einer Art fetisch. Nicht allein der Preis und die Fähigkeiten des Produkts bestimmten die Kaufentscheidung der KonsumentInnen, sondern zudem auch das Image, das dem Kauf einer bestimmten Marke anhing. Dieser Trend verstärkte sich im Laufe der Jahrzehnte und führte zu einer alles verändernden Umstrukturierung, die mit Hilfe der Globalisierung und Liberalisierung eine eigene Dynamik auslöste (vgl. Klein 2001, S. 25-27).

2.1.1 Risikoreduktion durch Outsourcing

In den 80er und 90er Jahren bot sich im Zuge der Globalisierung vor allem großen Unternehmen, eine Risikoreduktion durch das Outsourcing der Herstellung. Speziell in Zeiten der Rezession stellen eigene Grundstücke, Fabriken und Arbeitskräfte ein hohes Risiko dar, da diese bei rückgängiger Kapazitätsauslastung schnell zur Last werden können. Die Anpassung der Kapazitäten an die jeweilige Wirtschaftslage ist für produzierende Unternehmen daher eine große Herausforderung. Verknüpft mit der Idee, dass Verbraucher Marken und keine Produkte kaufen, kam der Gedanke, die Herstellung des physischen Produktes anderen zu überlassen und sich in erster Linie auf die Herstellung einer Markenidentität zu konzentrieren (vgl. Klein 2001, S. 25-27).

„Jahrelang hielten wir uns für ein produktorientiertes Unternehmen, d.h., wir konzentrierten uns voll und ganz auf Design und Herstellung des Produkts. Heute aber wissen wir, dass die Vermarktung des Produktes das Wichtigste ist.“, so die Haltung des damaligen Nike CEO Phil Knight (ebd., S. 42).

Nike war nicht das einzige Unternehmen, das auf Brand-Management fokussierte und die Produktion anderen überließ. John Ermatinger, Präsident von Levi Strauss Amerika, erklärte die Entscheidung des Konzerns, zwischen November 1997 und Februar 1999 22 Fabriken zu schließen und in Nordamerika 13.000 Arbeiter zu entlassen mit folgendem Statement (vgl. ebd., S. 205):

„Wir verfolgen in Nordamerika die Strategie, uns intensiv auf Markenmanagement, Marketing und Produktdesign zu konzentrieren, um die Bedürfnisse und Wünsche der Verbraucher im Bereich Freizeitkleidung zu befriedigen. Indem wir einen bedeutenden Teil unserer Produktion vom kanadischen und US-amerikanischen Arbeitsmarkt wegverlegen und an Auftragnehmer auf der ganzen Welt vergeben, verschaffen wir dem Unternehmen eine größere Flexibilität bei der

Zuteilung von Ressourcen und Kapital an seine Marken. Diese Schritte sind von zentraler Wichtigkeit, wenn wir wettbewerbsfähig bleiben wollen.“ (ebd., S. 205)

2.1.2 Ausnutzung des globalen Standortwettbewerbs

Zu der Outsourcing Idee gesellten sich zudem die Möglichkeiten des globalen Standortwettbewerbs. D.h. ein Unternehmen konnte mit Outsourcing nicht nur Risikovermeidung betreiben, sondern mittels geschicktem Global Sourcing die Kosten für die Herstellung von Produkten, im Sinne der Gewinnmaximierung, sehr, sehr gering halten. Je weniger die Produkte in der Herstellung kosten, desto mehr Geld verbleibt für die Herstellung der Marke. Diese Entwicklung beflügelte den Boom der Werbeindustrie enorm. Marke X ist kein Produkt, sondern ein Lebensstil, eine Haltung, ja sogar ein ganzes Wertesystem. So verkündete Phil Knight in den 80er-Jahren, Nike sei ein „Sportunternehmen“, die Mission bestünde nicht darin Schuhe oder Kleidung zu verkaufen, sondern „das Leben der Menschen durch Sport und Fitness zu verbessern“ und „den Zauber des Sports am Leben zu erhalten“ (vgl. ebd., S. 42-44).

Ähnlich wie Nike handelte auch Adidas. So übernahm 1993 Robert Louis-Dreyfus als CEO die Führung bei Adidas. Louis-Dreyfus war zuvor Chef des Werbegiganten Saatchi & Saatchi und wollte das Herz des „globalen Teenagers“ erobern. Er schloss dabei sofort alle Produktionsstätten in Deutschland und lagerte die Herstellung aus, in dem er die Aufträge an Zulieferer aus Asien vergab.

„Wir machen alles dicht. Wir behalten nur eine kleine Fabrik. Sie ist unser globales Technologiezentrum und produziert etwa ein Prozent unseres gesamten Outputs.“, so der damalige Adidas-Sprecher Peter Csanadi (ebd., S. 209).

Weltweit schritt der Export an Arbeitsplätzen dramatisch voran. Allein 1997 verloren in den USA 45.000 TextilarbeiterInnen ihre Arbeitsstelle. Die Darstellungen und Begründungen der Unternehmen für den Arbeitsplatzexport reichen von der tragischen Notwendigkeit, welche durch schlechte Zahlen bedingt war, bis zur strategischen und intelligenten Neuorientierung. Beispielsweise fielen die Einnahmen von Levi Strauss zwischen 1996 und 1997 von 7,1 auf 6,8 Mrd. Dollar. Dieser 4 %-ige Einbruch veranlasste das Unternehmen dazu, 11 Fabriken zu schließen und damit 6.396 Beschäftigten zu kündigen (das entsprach einem Drittel, der bereits in den Jahren zuvor reduzierten Belegschaft). Bis Ende 1998 wurden insgesamt 16.319 Mitarbeiter in Europa und Nordamerika entlassen (vgl. ebd., S. 209).

Nach dem Motto von Markenführungslegende Walter Landor, Chef der Markenagentur Landor „Produkte werden in der Fabrik hergestellt, aber Marken werden im Kopf gemacht“, kam es zu einer fortschreitenden Entwertung des physischen Herstellungsprozesses. Das Image zählte fortan mehr, als das physische Produkt. Das eigentlich Wertvolle war die Idee, der Lifestyle, die Einstellung, die über die Marke transportiert wurden. Dieser entscheidende Prioritätenwechsel fördert verschwenderische Ausgaben für das Branding. Ausgaben, die woanders eingespart werden müssen (vgl. ebd., S. 205-206).

„Es liegt kein Wert mehr in der Herstellung von Dingen. Der Wert kommt erst durch sorgfältige Forschung, durch Innovationen und Marketing hinzu.“, so der damalige Nike CEO Phil Knight (ebd., S. 207).

2.2 Ungleicher Standortwettbewerb in Zeiten der kapitalistischen Globalisierung

Der Prozess der Globalisierung ist seit Beginn der Industrialisierung verstärkt worden. Aber Globalisierung ist kein Phänomen das es erst seit Kurzem gibt. Die ersten Ansätze der Globalisierung gab es bereits im 15. Jahrhundert, mit Beginn des Kolonialismus, der Ausdehnung von europäischer Herrschaft auf Ostindien und Amerika durch Spanien und Portugal.

2.2.1 Geschichte der Globalisierung

Die Theorien von Adam Smith, erschienen 1789 in „Wohlstand der Nationen“, in denen er die Thematik der Arbeitsteilung und des Wirtschaftsliberalismus systematisch darstellte, beeinflusste die Wirtschaftsentwicklung wesentlich. Die Idee des Wirtschaftsliberalismus wurde Anfang des 18. Jahrhunderts von David Ricardo aufgegriffen und mit Hilfe der Theorie des komparativen Vorteils weiterentwickelt. Die Kolonialisierung erreichte 1800 bis 1945 den Höhepunkt mit der führenden Herrschaft von Großbritannien in Asien, Afrika und im pazifischen Raum.

Bereits ab 1834 begann der Deutsche Zollverein mit dem Abbau der Handelsbeschränkungen, um eine deutsche Wirtschaftseinheit zu gestalten. Aus diesen Bestrebungen entstand damals der Goldstandard, d.h. die Einigung darauf, dass Gold als Fundament des

internationalen Zahlungsverkehrs fungiert. Dieser Standard hat bis heute seine Gültigkeit. Während des 1. Weltkrieges von 1914-1918 war der internationale Handel stark eingeschränkt.

1929 folgte die Weltwirtschaftskrise (vgl. Dietzfelbinger 2004, S. 180-182), die damals schon verdeutlichte, inwieweit die weltweiten Vernetzungen bereits fortgeschritten waren (Massenspekulationen an der Börse, Überangebot von Gütern, da nach dem 1. Weltkrieg die Industrienationen ihre Produktion wieder aufnahmen und gemeinsam mit den Kolonialstaaten mehr produzierten, als der Markt benötigte, was zu einem starken Preisverfall führte) — bereits damals breitete sich, ausgehend von der Wall Street über die amerikanische Nation die Krise weltweit aus (vgl. Wikipedia 2010).

Von 1939 bis 1945 gab es während des 2. Weltkrieges eine Lenkungswirtschaft in den kriegsbeteiligten Ländern.

1944 wurde der IMF (International Monetary Fund) und die Weltbank für den Wiederaufbau gegründet. Im Zuge dessen wurde das Wechselkursystem im Rahmen des Bretton-Woods-Abkommens eingeführt. Dadurch waren die Währungen an den Dollar als Leitwährung gebunden. 1947 wurde der Marshall-Plan für Europa, oder auch European Recovery Program genannt, ins Leben gerufen. Mittels Rohstoffen, Krediten, Lebensmitteln und Waren wurde das zerstörte Westeuropa wieder aufgebaut.

1948 wurden durch das GATT (General Agreement on Tariffs and Trade) die Handelshemmnisse (Zölle) im Wesentlichen in Form eines völkerrechtlichen Vertrages aus dem Weg geräumt.

1958 wurde die EWG (Europäische Wirtschaftsgemeinschaft) gegründet, welche sich zur heutigen EU entwickelt hat. Zahlreiche Entwicklungsländer sind mittlerweile der EU assoziiert (Zollfreiheit für Exporte in die EU).

1973 endete aus Gründen hoher Inflation in den USA nach dem Vietnam-Krieg das Bretton-Woods-Abkommen. 1986 bis 1993 folgte die Uruguay-Runde des GATT, danach gab es Handelsfreiheit auch für Agrarerzeugnisse und Erzeugnisse aus der T&B-Industrie sowie für den Dienstleistungshandel. Im Jahr 1995 wurde das GATT durch die WTO (World Trade Organization) — eine eigenständige Behörde der UN — abgelöst.

Geschichtlich gesehen rundet die Einführung des Euro im Jahr 1999, als gemeinsame Währung der EU, die verschiedenen Betrachtungen der Globalisierung ab (vgl. Dietzfelbinger 2004, S. 182-183).

2.2.2 Definition und Begriffsbeschreibung der Globalisierung

Unter Globalisierung versteht man die Vernetzung von Ländern und Völkern der Welt; bedingt durch gering gewordene Transport- und Kommunikationsaufwände und die Beseitigung von künstlichen Hemmnissen für den grenzüberschreitenden Strom von Gütern, Dienstleistungen, Kapital, Wissen und auch Menschen (vgl. Stiglitz 2004, S. 25). Globalisierung ist ein ambivalentes Geschehen. Auf der einen Seite Chance in Form von Vernetzung, auf der anderen Seite Probleme und Risiken durch Entgrenzung. Die OECD (Organization for Economic Cooperation and Development) beschreibt die Globalisierung als einen Prozess, in dem Märkte und Produktion der verschiedenen Länder durch den Handel mit Gütern und Dienstleistungen, Bewegungen von Kapital und Technologie vermehrt voneinander in Abhängigkeit geraten (vgl. Dietzfelbinger 2004, S. 182-183).

2.2.3 Globalisierung als Hoffnungsträger für die Entwicklungshilfe

Globalisierung wurde bis Mitte der 80er Jahre von der Masse und dem Großteil der Entwicklungspolitiker als Hilfe zur Verringerung von Armut und dem damit zusammenhängenden Leid der Entwicklungsländer gesehen (vgl. Klein 2001, S. 347). Man darf nicht verleugnen, dass die Globalisierung auch viele reich gemacht hat. Der Mehrheit der Weltbevölkerung hat die Globalisierung jedoch nur noch mehr Armut beschert. Für mehr als die Hälfte der Weltbevölkerung sind Grundbedürfnisse wie Essen, Wohnraum, Bildung, medizinische Versorgung und sauberes Trinkwasser im 21. Jh. immer noch nicht leistbar (vgl. Werner-Lobo 2008, S. 7 u. 20).

„Globalisierung bringt denjenigen, die ihre verheißenden Früchte am dringendsten bräuchten, keine Verbesserung ihrer Lebensverhältnisse.“ (Stiglitz 2004, S. 18).

Globalisierung in Kombination mit dem Kapitalismus hat die Reichen reicher und die Armen ärmer gemacht. Das zeigen auch Berechnungen der ILO³ – in allen Industriestaaten ist der Abstand zwischen hohen und niedrigen Einkommen in den letzten 30 Jahren immer größer geworden. Durch die ganzen Deregulierungen und Privatisierungen wurde der Sozialstaat systematisch abgebaut und das ging überwiegend zu Lasten der ärmeren Bevölkerungsschichten (vgl. Alt/Spiegel 2009, S. 34-35).

„Es scheint, dass die Menschen mehr um der Marktwirtschaft willen da sind, als die Marktwirtschaft um der Menschen willen.“ (Czwalina 2001, S. 30)

Ausgehend von der Theorie von Adam Smith soll Eigennutzstreben der Einzelnen unbeabsichtigt zu Wohlstand führen. Geleitet von der unsichtbaren Hand. Der Mensch, mit seinem Hang zur Selbstliebe und Egoismus in Kombination mit dem Streben nach Anerkennung und Gefallen, soll, so Smith, mit seinem naturbedingten Verhalten zum Gesamtwohl führen. Für gewöhnlich befassen sich Unternehmer mehr mit ihrem eigenen Vorteil und nicht mit den Interessen des Landes (vgl. Dietzfelbinger 2004, 43). „Nicht vom Wohlwollen des Metzgers, Brauers oder Bäckers erwarten wir unsere Mahlzeit, sondern davon, dass sie ihre eigenen Interessen wahrnehmen.“, schrieb Smith in „Wohlstand der Nationen“ (vgl. Felber 2008, S. 56). „... um einen Zweck zu erfüllen er in keiner Weise beabsichtigt hat.“ – mit Zweck ist hier der allgemeine Wohlstand gemeint (vgl. Ulrich 2008, S. 181). Die in seinen Hauptwerken beiläufig, aber von enormer Wichtigkeit, erwähnte unsichtbare Hand, ist wesentlicher Bestandteil seiner Theorie, ohne diese versagt sie kläglich. Die unsichtbare Hand steht für Gott, oder das Gewissen der Akteure ... die Freiheit des Marktes sollte mit den moralischen Gefühlen der Marktteilnehmer korrespondieren (vgl. Ulrich 2008, S. 182).

Der wirkliche Grundsatz des Liberalismus wäre die Freiheit. Eigene Freiheiten finden nur dort ihre Grenze, wo die Freiheit anderer beginnt. Im Kapitalismus bzw. Neoliberalismus ist Freiheit jedoch relativ (vgl. Felber 2008, S. 18-19).

2.2.4 Freihandels- und Exportproduktionszonen

Eine erwähnenswerte Erfindung, in Zusammenhang mit der Globalisierung und Entwicklungsländern, sind die so genannten Freihandelszonen oder auch Exportproduktionszonen (EPZ). Diese Zonen befinden sich beispielsweise in Indonesien, China, Mexiko, Vietnam, auf den Philippinen und anderswo; sie sind isolierte, steuerfreie Wirtschaftsräume. Hier gibt es weder Ein- noch Ausfuhrzölle und es müssen keine Einkommens- oder Vermögenssteuern bezahlt werden.

Ursprünglich waren EPZs dazu auserkoren, den Handel mit Entwicklungsländern zu fördern. 1964 sprach sich der Wirtschafts- und Sozialrat der Vereinten Nationen für diese Art der Entwicklungsarbeit aus. Seither ist die Anzahl der Freihandelszonen stark gewachsen. Allein auf den Philippinen stieg die Anzahl der Beschäftigten in solchen Zonen (52 Zonen - Stand 2001) von 23.000 im Jahr 1985, auf 229.000 im Jahr 1994, auf 459.000 im Jahr 2001 (Leider konnte die Autorin keine aktuelleren Zahlen dazu finden).

Es sei hier ein Beispiel für die Dimensionen solcher Zonen genannt: Cavite, die größte Freihandelszone auf den Philippinen ist an die 276 Hektar groß, bietet über 200 Fabriken Platz, die mit ca. 50.000 Arbeitern ausschließlich für den Export produzieren. Diese EPZs sind Orte, an denen Marken so wenig wie möglich in Erscheinung treten wollen. Kein Logo, kein Name auf den Fabriksfassaden.

Die größte Zonenwirtschaft findet man in China. Dort arbeiten Schätzungen (Stand 2001) zu Folge 18 Mio. Menschen in 124 EPZs. Lt. ILO gibt es mindestens 850 EPZs auf der Welt, verteilt auf 70 Länder, mit ca. 27 Mio. Beschäftigten (vgl. Klein 2001, S. 214-216).

EPZ Fabriken werden in Guatemala auch „Schwalben“ genannt. Die Furcht diktiert die Entscheidungen. Regierungen fürchten sich davor, die Fabriken zu verlieren, die Fabriken fürchten sich davor, ihre ausländischen Auftraggeber zu verlieren und die ArbeiterInnen fürchten sich davor, ihren unsicheren Arbeitsplatz zu verlieren. Darum auch die Steuerbefreiungen, die lockeren Arbeitsschutzbestimmungen und die zur Verfügungsstellung eines Militärs, das für Ruhe in Form von Unterdrückung und Drohung sorgt. Die gesetzlich angelegten Mindestlöhne sind meist weit unter dem notwendigen Existenzminimum, damit der Standortvorteil nicht verloren wird und die Investoren ihre Drohung, bei für sie schlechteren Bedingungen, abzu ziehen, nicht wahr machen. Der Versuch durch Arbeitsplätze Wohlstand zu generieren, scheitert somit kläglich (vgl. ebd., S. 212-216).

³ Die internationale Arbeitsorganisation zählt 182 Mitgliedsländer und ist eine Sonderorganisation der UNO. Die ILO-Struktur basiert auf der Beteiligung von Regierungen, Arbeitgebern und Gewerkschaften (vgl. Erklärung von Bern 2008, S. 64).

Auch für die Industriestaaten hatte die Liberalisierung auf Grund des ungleichen Standortwettbewerbs zahlreiche Negativeffekte. Anfänglich wurde versucht, sich vor der Konkurrenz aus Billiglohnländern zu schützen. 1974 trat das MFA (Multi-Faser-Abkommen) in Kraft, da die Textilimporte aus Billiglohnländern rasch und unkontrolliert anstiegen. Mittels Quotenregelungen sollte die heimische Industrie vor Billigmitbewerbern geschützt werden. Im Jahr 1994 wurde aus dem MFA das ATC (Agreement on Textiles and Clothing). Dieses neue Weltabkommen hatte den Abbau der Quoten innerhalb von 10 Jahren zum Ziel. Am 1. Januar 2005 wurden, auf Grund von Protesten europäischer Länder, die Quoten neu definiert und bis Ende 2008 für gültig befunden. So wurde die komplette Liberalisierung zwar verzögert, nicht jedoch verhindert. Einzig die europäischen und amerikanischen Handelsunternehmen profitieren vom sukzessiven Quotenabbau und nutzen die Umstände für Preisdumping (vgl. Burckhardt 2006, S. 8). Mit der Abschaffung der Quotenregelung verstärkte sich der internationale Preisdruck auf viele Entwicklungsländer nochmals zusätzlich. China konnte Exporte zwar steigern, dafür mussten beispielsweise im südlichen Afrika zahlreiche Fabriken geschlossen werden. Dies hat eine Abwärtsspirale zur Folge. Sozial ungeschützte Arbeit, sinkende Reallöhne und Unterdrückung gewerkschaftlicher Organisationen sind Beispiele der Auswirkungen davon (vgl. Kloos 2009, S. 7).

Die einen drängen auf Liberalisierung, die anderen fürchten sie. Das ist wohl auch der Grund, warum viele Lobbyisten in den Industrienationen mittels Protektionismus ihre Unternehmen am Leben erhalten wollen. Wenn es um die ungerechte Behandlung von Entwicklungsländern in der T&B-Industrie geht, kommen unter anderem auch die Subventionen in Milliardenhöhe für den Anbau von Baumwolle zur Sprache.

2.2.5 Subventionen und freie Märkte

Wird subventioniert, führt dies erzwungenermaßen zu einer Überschussproduktionen. Diese Überschüsse drücken auf dem Weltmarkt die Preise (vgl. Jeppesen 2009). Bestes Beispiel, für das Propagieren eines freien Marktes und gleichzeitiges Subventionieren in Milliardenhöhe sowie das Errichten von Zollbarrieren, ist die USA. Die Böden in den USA sind für den Baumwollanbau nicht unbedingt geeignet. Hierfür gäbe es andere Länder, deren Böden besser geeignet wären, wie beispielsweise Afrika. (vgl. Orsenna 2007, S. 98). Insgesamt wird der Baumwollanbau in den USA mit ca. 3-4 Mrd. USD (d.s. ca. 3,2 Mrd. EUR) subventioniert (vgl. Linard 2003). Das ist oft mehr, als die gesamte Ernte auf dem Weltmarkt einbringt (vgl. Jeppesen 2009). Von den Subventionen in den USA gehen 75 % davon an nur 10 % der Großproduzenten. Mit dieser künstlichen Aufrechterhaltung einer unrentablen Produktion, zerstört die USA die Weltmarktpreise für Baumwolle und fördert Betriebe, die es auf Grund ihrer Größe gar nicht notwendig hätten. Experten haben errechnet, dass der Weltmarktkurs zwischen 5 und 17 % anstiege, würde die USA die Subventionierungen abschaffen (vgl. Orsenna 2007, S. 74-77 u. 98).

Aber nicht nur die USA subventioniert den Baumwollanbau. In Europa werden jährlich allein ca. 700 Mio. USD (d.s. ca. 570 Mio. EUR) nur an Spanien und Griechenland ausbezahlt (vgl. Linard 2003). Auch in der EU erhalten 2 % der Großbetriebe 25 % der Gelder, wohingegen 60 % der kleinsten Landwirte nur einen Anteil von 10 % an den gesamten Subventionen hat (vgl. Jeppesen 2009).

In China wird der Baumwollanbau mit ca. 1 Mrd. USD (d.s. 0,8 Mrd. EUR) jährlich gefördert. Auch in der Türkei, Ägypten, Mexiko und Brasilien fließen Fördergelder. Die afrikanischen Staaten stehen dem hilflos gegenüber. Von ihnen hat kein Land das nötige Geld, die Baumwollbauern zu unterstützen. Zudem ist ihnen eine Subventionierung durch die Auflagen des IWF und der Weltbank verboten (vgl. Linard 2003).

„Das ist kein Liberalismus! Sie selbst betreiben Protektionismus und verlangen von uns Liberalismus“, sagt Francis Kologo (Sofitex Burkina Faso) im Film Let's make Money. „Das ist mit zweierlei Maß gemessen! Das ist wie ein Fußballspiel, bei dem Mannschaft A die besten Schuhe trägt und auch mit der Hand spielen darf, während Mannschaft B – die Afrikaner – kleine Länder wie wir, bloßfüßig spielen müssen!“ (Let's make Money 2009).

2.2.6 Zunahme der Macht von Unternehmen

Mit Beginn der Industrialisierung im 18. Jh., welche in Europa ihren Ursprung nahm, breitete sich die kapitalistische Marktwirtschaft aus und wurde zum bestimmenden Wirtschaftssystem. Ende 19. Jh. gab es bereits kritische Strömungen gegen den Kapitalismus. Allen voran Karl Marx und Friedrich Engels, welche die Arbeiterklasse durch eine kommunistische Revolution befreien wollten. Im 20. Jh. war es dann soweit. Russland und viele andere Staaten führten den Sozialismus ein – die Vorstufe des Kommunismus – dessen Ideal eine klassenlose Gesellschaft definiert, ohne Recht auf Privateigentum und ohne soziale Unterschiede. Korrupte Politiker begingen mit dem in die Realität umgesetzten Sozialismus schlimme Menschenrechtsverletzungen. Die Nachwirkungen sind noch heute in China und Nordkorea zu spüren. Durch den Fall der Berliner Mauer und dem Wegbrechen

des Realsozialismus ab 1989 hat sich der Kapitalismus nun weltweit durchgesetzt (vgl. Werner-Lobo 2008, S. 28-29). Viele Länder in Europa, die eine soziale Marktwirtschaft praktizieren, regeln durch staatliche Gesetze die Rahmenbedingungen, die eine gewisse soziale Gerechtigkeit sicherstellen. Das hat die Armut in Mitteleuropa nahezu völlig beseitigt. In den USA, wo der Kapitalismus weit mehr Freiheit genießt, leben trotz vielen Reichtums, auf Grund der ungerechten Verteilung, ca. 13 % der Bevölkerung unter der Armutsgrenze (vgl. ebd., S. 35-36).

Der Kapitalismus bringt mit sich, dass die Anzahl und die Macht multinationaler Unternehmen steigt (von 1980 bis 2004 stieg die Zahl von 17.000 auf 70.000, die 500 größten Unternehmen der Welt machen heute ungefähr 70 % des globalen Handels aus). Nicht wenige der Unternehmen sind wirtschaftlich inzwischen stärker als manche Länder (vgl. ebd., S. 32-36). Das darf als gefährliche Entwicklung gewertet werden. So haben dermaßen große und mächtige Unternehmen die Möglichkeit Regierungen einzelner Staaten bei Bedarf massiv unter Druck zu setzen, in dem sie androhen ihre Wertschöpfung in Länder mit niedrigeren Steuern, Löhnen oder Umweltstandards zu verlagern. Das ist wohl auch der Grund, warum viele Regierungen die Sozial- und Umweltstandards sowie die Steuern auf Vermögen und Gewinne so weit reduzieren, dass vor allem Großunternehmen nahezu nichts mehr zur Finanzierung des Staates und der sozialen Systeme beisteuern. KMUs zahlen inzwischen mehr Abgaben und Steuern als Großkonzerne. Großunternehmen und deren Lobbyvereinigungen treiben die Liberalisierung des Marktes voran. Die drei internationalen Organisationen wie die Weltbank, der Weltwährungsfonds (IWF) und die Welthandelsorganisation (WTO) sind ob ihrer Bedeutung für die Wirtschaft mächtiger geworden als die Vereinten Nationen (vgl. ebd., S. 38-49).

2.2.7 Nachhaltigkeits-Bestrebungen der UNO

Die UNO ist die größte internationale Organisation mit 192 Mitgliedsländern und spielt eine gewichtige Rolle für ein friedliches Zusammenleben der fast 7 Mrd. Menschen. So postulierte sie 1948 die „Allgemeine Erklärung der Menschenrechte“ und hat wesentlichen Anteil an der Schaffung und Sicherung von Frieden sowie der Bekämpfung von Armut, Krankheit, Ausbeutung und Umweltzerstörung. Durch die neoliberale Globalisierung, initiiert von Konzernen, verlor sie jedoch an politischem Einfluss. Das Vorantreiben von verpflichtender Unternehmensverantwortung ist erschwert durch die fünf ständigen Mitglieder des UN-Sicherheitsrats China, Russland, Frankreich, Großbritannien und den USA, welche regelmäßig Veto einlegen, wenn es um Sanktionen gegen die im eigenen Land ansässigen Konzerne geht. Versuche wie 1999 der Global Compact der UNO, um die Globalisierung sozialer und ökologischer zu gestalten, sind Aktionen, mit geringfügiger Wirkung, da der Vertrag nur freiwillige Vereinbarungen enthält und auch keinerlei Strafen, bei Nichteinhaltung der selbst gesteckten Ziele, vorgesehen sind. Viele Unternehmen (über 5.000) unterzeichneten den Global Compact rein aus der Intention heraus, in der Öffentlichkeit ein gutes Image zu vermitteln, setzten jedoch Maßnahmen zur Wahrung der Menschenrechte und des Umweltschutzes nicht im notwendigen Ausmaß um. 2003 gab es einen neuen Vorschlag der UNO. Es sollten verbindliche Regeln für Konzerne geschaffen werden. Die "Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises with Regard to Human Rights" mit 18 konkreten Forderungen wurden gemeinsam mit Menschenrechtsorganisationen und KonzernvertreterInnen erarbeitet. Leider wurden die ausgearbeiteten Normen von den Konzernen und ihren Lobby-Verbänden nicht akzeptiert, da diese bei Vergehen geahndet worden wären (vgl. Werner-Lobo 2008, S. 38-49, Wikipedia 2010a).

2.3 Soziale und ökologische Missstände in der T&B-Industrie

Skrupellos wird der Profit über das Wohl des Menschen gestellt (vgl. Klein 2001, S. 276). Diese Aussage ist, angesichts der Missstände, die in der T&B-Industrie herrschen, keineswegs übertrieben. Das ist auch der Grund warum Multi-Stakeholder-Initiativen, wie die FWF basierend auf den ILO⁴-Konventionen fordern: freiwillige Beschäftigung (Keine Zwangsarbeit), keine Diskriminierung (Rasse, Hautfarbe, Geschlecht, Religion, politische Ausrichtung, Gewerkschaftsmitgliedschaft, Nationalität, sozialer Herkunft, Gebrechen oder Behinderung), keine Kinderarbeit (ArbeiterInnen müssen das Pflichtschulalter überschritten haben und min. 15 Jahre alt sein), Vereinigungsfreiheit und Recht auf kollektive Verhandlungen (Gewerkschaften), Zahlung eines Bedürfnislohnes (Lohn muss reichen um die Grundbedürfnisse der ArbeiterInnen und ihrer Familien zu erfüllen sowie darüber

⁴ Die ILO ist seit 1946 eine Unterorganisation der UNO mit Sitz in Genf (vgl. Busse 2006, S. 37). Gegründet wurde sie jedoch schon im Jahr 1919 und war ursprünglich eine ständige Einrichtung des Völkerbundes zur Sicherung des Weltfriedens durch soziale Gerechtigkeit. Initiiert wurde sie durch Forderungen der sozialdemokratischen Amsterdamer Gewerkschaftsinternationale. Inzwischen hat die ILO 182 Mitgliedsstaaten (vgl. Wikipedia 2010b). Die ILO hat es sich zur Aufgabe gemacht international anerkannte Arbeitsstandards zu schaffen und aufrecht zu erhalten um Männern und Frauen Arbeitsumgebungen zu gewährleisten, in denen sie in Freiheit, gegen faire Entlohnung, in Sicherheit und Würde ihrer Tätigkeit nachgehen können (ILO 2010).

hinaus einen Betrag zur freien Verfügung enthalten, Lohnabzüge als Strafmaßnahme sind nicht gestattet), keine überlangen Arbeitszeiten (max. 48 h Woche, Überstunden müssen freiwillig sein und dürfen 12 h pro Woche nicht überschreiten, 1 Tag Urlaub im Zeitraum von 7 Tagen), Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz (sichere und hygienische Arbeitsumgebung) sowie ein rechtsverbindliches Arbeitsverhältnis (vgl. Clean Clothes 2010, vgl. Cornelius 2010).

2.3.1 Menschen- und Arbeitsrechte

Im Folgenden werden Beispiele für die sozialen Missstände in der T&B-Industrie genannt. Die Beispiele erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sie sollen dem Leser lediglich eine Vorstellung geben worauf es in Sachen soziale Nachhaltigkeit in der T&B-Industrie ankommt.

2.3.1.1 Diskriminierung und Kinderarbeit

Es sind hauptsächlich Frauen und Mädchen (sprich Kinderarbeit), welche unter den schlechten Arbeitsbedingungen in Asien, Osteuropa, Mittelamerika und einigen Ländern Afrikas leiden. 80 % der Arbeiter in den Fabriken sind weiblich (vgl. Burckhardt 2006, S. 9). Frauen sind oft die Hauptverdiener in den Familien. Mädchen werden von der Schule genommen, wenn das Haushaltsbudget knapp wird und arbeiten geschickt, zum Beispiel auch um die Ausbildung der Brüder zu finanzieren (Clean Clothes Campaign 2009, S. 53). Viele der ArbeiterInnen stammen aus ländlichen Regionen. Meist haben ihre Familien durch Enteignung ihr Land verloren, weil ein Golfplatz, oder eine neue EPZ errichtet wurde, oder durch verpfuschte Landreformen. Gerne werden junge Frauen, ohne Schulabschluss, die ihre Rechte nicht kennen und Angst haben, eingestellt. Mit Mitte zwanzig sind die meisten Frauen offiziell „zu alt“ und werden entlassen. Auf diese Weise wird auch gerne die Anzahl der möglichen Mütter auf den Lohnlisten reduziert (vgl. Klein 2001, S. 232-233).

Mutterschaft ist wahrhaftig ein Riesenproblem für die Frauen in Billiglohnländern. Untersuchungen von Human Rights Watch zeigen, dass Arbeitgeber Frauen, die sich um eine Stelle bewerben, routinemäßig einem Schwangerschaftstest unterziehen (auf deren eigene Kosten). Man hört auch von Frauen, die bei Schwangerschaft während eines Dienstverhältnisses misshandelt und/oder entlassen wurden. Die Ausbeutung durch Überstunden, wenig Pausen, wenig Schlaf, schlechtes Essen etc. führen immer wieder zu Fehlgeburten am Arbeitsplatz. Es gibt auch Fälle, in denen Arbeitgeber Frauen zu einem Schwangerschaftsabbruch gezwungen haben. Diese Angriffe auf das Fortpflanzungsrecht des Menschen ist eines der brutalen Symptome für das nicht Wahrnehmen unternehmerischer Verantwortung. Ungebundene, kinderlose Frauen sollen in flexiblen Fabriken arbeiten, um ihren Beitrag zur Risikovermeidung, für die an der Lieferkette beteiligten Unternehmen, zu erbringen (vgl. ebd., S. 223).

Eine weitere Diskriminierung auf Grund des Geschlechts ist der sexuelle Missbrauch und die Nötigung, welche(r) vielen Arbeiterinnen in der T&B-Industrie widerfährt. Viele der Aufseher sind männlich und nutzen die niedrige Gesellschaftsstellung der Frauen schamlos aus (vgl. Clean Clothes Campaign 2009, S. 54-55):

„Zwei Männer packten mich und zerrten mich in Richtung des Wagens von Mr. Sharp, dem Sohn des Formosa-Betriebsleiters. „Jimmy will dich. Das ist keine Bitte. Das ist ein Befehl“, sagten die Männer.“ (Werner-Lobo 2008, S. 90-91)

Schläge und Beschimpfungen stehen bei Männern und Frauen in der unteren Hierarchie der Unternehmen auf der Tagesordnung. Wobei Frauen für die Fabriken leichter in der Handhabung sind, da Frauen auf Grund der niedrigeren gesellschaftlichen Stellung sich mehr gefallen lassen müssen als Männer. Das erklärt auch den hohen Frauenanteil in den Fabriken (vgl. Clean Clothes Campaign 2009, S. 55).

„Woman can be made to dance like puppets, but men cannot be tortured in the same way. The owners do not care if we ask for something, but demands raised by the men must be given some consideration. So they do not employ male workers.“ (ebd., S. 55)

2.3.1.2 Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz

Zu den Menschen- und Arbeitsrechtsverletzungen mittels Diskriminierung auf Grund des Geschlechts und der physischen und psychischen Misshandlungen, kommen Krankheiten, die durch ihren Arbeitsplatz bedingt sind hinzu. Genesungsurlaub bzw. Krankenstand gibt es nicht (vgl. Klein 2001, S. 223):

„In der Fabrik ist es sehr heiß. Die Belüftung ist schlecht. Man schwitzt und trocknet aus. Der Staub verstopft die Nase. Um Wasser zu trinken oder auf die Toilette zu gehen, braucht man eine Erlaubnis. Dort überprüfen Sicherheitskräfte den Firmenausweis, da man nicht öfter als ein- oder zweimal täglich austreten darf. Die Anlagen sind verschmutzt, es gibt kein Toilettenpapier. Auch das Trinkwasser ist nicht gereinigt. Beim Verlassen der Fabrik müssen wir entwürdigende Durchsuchungen über uns ergehen lassen.“ (Werner-Lobo 2008, S. 90-91)

Kontrollierte Toilettengänge sind keine Seltenheit. Manche Arbeitgeber öffnen Toiletten während der gesamten Arbeitszeit nur zweimal für jeweils fünfzehnminütige Pausen. Näherinnen erzählen, dass sie manchmal in Plastiktüten urinieren, die sich unter ihren Nähmaschinentischen befinden (vgl. Klein 2001, S. 223). Viele der Näherinnen vermeiden durch diese Vorgaben zu trinken, was bei den nichtklimatisierten, oft überhitzten Räumen zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen führt. Sicherheit am Arbeitsplatz ist keine Selbstverständlichkeit in Billiglohn-Fabriken. Zu viele Menschen sterben auch auf Grund von Fabrikseinstürzen, -unfällen oder -bränden (vgl. Burckhardt 2006, S. 7).

2.3.1.3 Mindestlöhne und existenzsichernde Löhne

Trotz all dieser Torturen, die viele ArbeiterInnen erleiden müssen, reicht das damit verdiente Geld oft nicht zum Leben aus. Mindestlöhne gelten als ungefähre Richtlinien und nicht als strenges Gesetz. Entweder werden Verstöße nicht geahndet, oder Arbeitgeber suchen ganz offiziell bei den Regierungen um Ausnahmegenehmigungen an (vgl. Klein 2001, S. 223). In Geschäftsberichten der europäischen und nordamerikanischen Auftraggeber ist von Umsatz- und Gewinnsteigerungen zu lesen. Gleichzeitig sind Schlagzeilen von Demonstrationen der ArbeiterInnen in Billiglohnländern in den Medien, die trotz festgelegter Verhaltenskodizes, aber aus Gründen einer harten Einkaufspolitik, nicht genug verdienen, um davon leben zu können. So liegt beispielsweise der Mindestlohn in Bangladesch bei 939 Taka d.s. ca. 10 EUR pro Monat. Die Anpassung an den Lebenskostenindex kann schon mal über 10 Jahre dauern. Eine HelferIn verdient in der T&B-Industrie in Bangladesch so um die 930 Taka (10 EUR), eine erfahrene Näherin liegt bei 1.710 Taka (ca. 19 EUR) und eine Senior Näherin liegt bei etwa 2.100 Taka (ca. 23 EUR) Monatslohn. Im Vergleich dazu – ein kleines Zimmer kostet um die 800 Taka (ca. 9 EUR) an Miete. Gewerkschaften fordern bereits seit Jahren eine Anpassung um die miserablen Lebensumstände zu verbessern. Nicht nur in Bangladesch. Und auch wenn im Verhaltenskodex Mindestlöhne oder Bedürfnislöhne angeführt werden – so nützen diese nichts, wenn die Einkaufspolitik den Zulieferern einen hohen Kostendruck auferlegt (vgl. Burckhardt 2006, S. 4-7).

2.3.1.4 Überlange Arbeitszeiten

Neben der harten Einkaufspolitik, die viele Auftraggeber praktizieren, werden oftmals schwere Konventionalstrafen vereinbart, wenn nicht rechtzeitig geliefert wird. Wer sich weigert Überstunden zu leisten, wird entlassen. Berichten aus Honduras zufolge, wurden ArbeiterInnen schon des Öfteren Amphetamine gespritzt, damit diese 48-stündige Marathonschichten durchhielten, um einen Auftrag rechtzeitig fertig zu stellen (vgl. Klein 2001, S. 223).

Ein weiterer Grund für die massiven Überstunden, sind die kurzen Lieferzeiten, die von den Auftraggebern gefordert werden. Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien beflügeln den Strukturwandel in der T&B-Industrie durch Global Sourcing und Lean Retailing Konzepte. Die Bestrebungen die Lagerstände aus Kostengründen möglichst gering zu halten und die Praktizierung von Fast Fashion (alle 6 Wochen eine neue Kollektion) führen zu einer massiven Verkürzung der Lieferzeiten (vgl. Kloos 2009, S. 8).

Auch die Vorsicht der Fabrikbesitzer bezüglich der Aufstockung der Belegschaft führt zu ausbeuterischen Überstunden. Schnell kann es nach größeren Aufträgen auch wieder eine Flaute geben. ArbeiterInnen werden dann unbezahlt in Zwangsurlaub geschickt, der bis zu einer Woche dauern kann. Die Manager der Fabriken versuchen dauerhafte Anstellungen generell zu vermeiden. „Hire and fire“, d.h. Einstellen von Leuten und feuern, bevor sie den Status von Festangestellten erhalten, ist gang und gäbe. In manchen Regionen verfügen ArbeiterInnen über keinerlei Verträge und haben gar keine Rechte (vgl. Klein 2001, S. 223).

„Only a few workers are permanent, like in the checking department. Others are all piece workers. So, they keep coming and going. If they don't do their work properly or if they take leave, they will be asked to go. If they make mistakes and create any problems in the piece, they will be fired immediately.“ (Clean Clothes Campaign 2009, S. 41)

2.3.1.5 Subcontracting

Ein großes Problem, welches die Kontrolle der Einhaltung von sozialen Richtlinien zusätzlich erschwert, ist das so genannte Subcontracting, bedingt durch Aufträge, die die Kapazitäten der Zulieferer übersteigen. Sind die Aufträge für die Kapazitäten der Zulieferer zu groß, vergeben diese wiederum die Aufträge an kleinere Firmen weiter. Gerade bei kleineren Firmen werden Sozialstandards besonders oft verletzt (vgl. Burckhardt 2006, S. 9, vgl. Klein 2001, S. 223), da durch die Auslagerung der Zulieferer der Preisdruck zusätzlich verschärft wird (vgl. Wieland 2008, S. 80). Die direkten Auftraggeber erfahren in den meisten Fällen nicht von der Weitergabe an Subunternehmer (vgl. Busse 2006, S. 37).

2.3.1.6 Gewerkschaften und Vereinigungsfreiheit

Auch wenn Gewerkschaften in manchen Ländern lt. Gesetz legal sind – die ArbeiterInnen werden bedroht und eingeschüchtert. (Vgl. Klein 2001, S. 223). Wie auch die ArbeiterInnen von Hermosa Manufacturing in El Salvador, einem Zulieferer von Adidas. Um sich gegen die schlechten Arbeitsbedingungen zur Wehr zu setzen, gründeten die ArbeiterInnen 2005 eine Gewerkschaft. Daraufhin wurden sie suspendiert. Eine Abfindung gab es nicht. Auch die ihnen zustehenden letzten Monatslöhne wurden nicht ausgezahlt. Der Fabriksbesitzer, Salvador Montalvo, hat zudem seit 1996 sämtliche Sozialbeiträge zwar vom Lohn der ArbeiterInnen abgezogen, jedoch nicht an die Rentenkasse und die Krankenkasse weitergeleitet. Insgesamt handelt es sich um eine Summe von 353.000 USD, die den ArbeiterInnen zustehen würde. Die ArbeiterInnen fanden auf Grund der Gewerkschaftsgründungen zudem keinen neuen Arbeitsplatz in anderen Fabriken. Sie sind nun auf Grund der Arbeitslosigkeit und der fehlenden Weiterleitung der Sozialbeiträge hoch verschuldet. Dieser Fall ist kein Einzelfall (vgl. CIR 2008).

2.3.1.7 Selbstmonitoring der Produkthersteller durch die Markenhersteller

Immer wieder machen Trägerorganisationen der CCC die Markenhersteller auf die Missstände bei ihren Herstellern aufmerksam. Wie auch im o.a. Fall, wollen die Konzerne nichts davon gewusst haben. Eine Mitverantwortung lehnen sie ab. Obwohl Adidas in der betreffenden Fabrik angeblich 35 Kontrollen durchgeführt hat, seien keine Probleme fest zu stellen gewesen. Adidas gibt gegenüber den KonsumentInnen an, dass regelmäßige Kontrollen, die Umsetzung des Adidas-Verhaltenskodex überprüfen. Die Glaubwürdigkeit dieser Kodizes und Kontrollen müssen, durch das Aufdecken solcher Fälle, akut in Frage gestellt werden (vgl. ebd.).

2.3.2 Umweltbelastungen entlang der textilen Kette

Die Weltproduktion textiler Fasern hat sich seit 1970 bis heute ca. verdreifacht. Dabei hat sich die Baumwollproduktion in etwa verdoppelt und liegt im Jahr 2009 bei ca. 24 Mio. Tonnen weltweit. Führend im Anbau von Baumwolle sind Länder wie China (trägt rund 30 % des Marktangebots und ist somit größter Baumwolle-Lieferant der Welt), Indien, USA, Pakistan, Brasilien und Usbekistan (vgl. Paul 2008, S. 5, vgl. Stanzl 2008). Die Produktion von synthetischen Fasern hat sich versiebenfacht, von 4,8 Mio. Tonnen auf ca. 35 Mio. Tonnen (vgl. Paul 2008, S. 5). Grund dafür sind das sich gesteigerte Konsumverhalten und der hinzugekommene Konsum der Entwicklungsländer. Das Wachstum der Weltbevölkerung trägt das ihre dazu bei. Waren es im Jahr 1970 noch ca. 4 Mrd. Menschen, werden es im Jahr 2012 aller Voraussicht nach schon 7 Mrd. sein (vgl. Paul 2008, S. 6, vgl. Wikipedia 2010e).

Wirft man einen Blick auf die Ökobilanz der textilen Wertschöpfungskette, gibt es zahlreiche Optimierungspotentiale. Diese Potentiale beginnen bereits beim Anbau von Naturfasern, wie beispielsweise Baumwolle.



Darst. 2: Umweltbelastungen in der textilen Kette

Quelle: Baum 2009, S. 13

2.3.2.1 Chemie- und Ressourceneinsatz im Anbau von Naturfasern

Menschen verwenden Baumwolle seit Jahrtausenden. Ende des 18. Jh. setzte sich Baumwolle als wichtiger Textil-Rohstoff durch (vgl. WWF 2005, S. 3). Der Anteil am Weltmarkt von Baumwolle beträgt ca. 38 %. 20 % der angebauten Baumwolle ist gentechnisch manipuliert und Bio-Baumwolle hat in etwa einen Anteil von 0,1 % (vgl. Baum 2009, S. 40). Umwelttechnisch bedenklich beim Anbau von Baumwolle ist vor allem der Chemieeinsatz in Form von Pestiziden (speziell von Insektiziden), Herbiziden und Entlaubungsmitteln sowie Kunstdünger, welche für die Herstellung ein großes Ausmaß an nicht-erneuerbaren Ressourcen benötigen (vgl. Hummel 2000, S. 147). 11 % aller Pestizide weltweit pro Jahr kommen im Baumwollanbau zum Einsatz (auf 2 % Nutzung der weltweiten Ackerflächen!) (vgl. WWF 2005, S. 1-2). Zudem machen Dünge- und Pflanzenschutzmittel mitunter bis zu 50 % der Produktionskosten für die Bauern aus (vgl. hessnatur 2010a). Pestizide führen nicht nur beim Hauptschädling der Baumwolle, dem Baumwollkapselwurm, zu Vergiftungen, sondern auch bei den Menschen, die beim Anbau in Kontakt mit den Giften geraten. Auf Grund der Breitbandwirkung töten Insektizide auch nützliche Tiere. Ferner gelangen die Gifte auch ins Grundwasser (vgl. Hummel 2000, S. 147). Hersteller von gentechnisch verändertem Saatgut, wie Monsanto, versprechen dem Einsatz von Chemie Abhilfe zu schaffen. Doch zeigen Beobachtungen, dass sich die Baumwollschädlinge zunehmend resistent gegen die gentechnisch modifizierte Baumwolle verhalten, was eine ständige Erhöhung der Pestizidmengen mit sich bringt. Gentechnisch verändertes Saatgut ist nicht nur teurer als herkömmliches, es kommen auch Lizenzgebühren hinzu, da das Saatgut aus der bestehenden Ernte nicht ohne Weiteres gewonnen und für die nächste Saat verwendet werden darf. Gentechnisch veränderte Baumwolle bedeutet aus diesen Gründen eine große Schuldenfalle für viele Bauern (vgl. WWF 2005, S. 1-2).

Exkurs Monsanto und GVO (gentechnisch veränderte Organismen) im Baumwoll-Anbau

Indien ist aktuell der drittgrößte Baumwollproduzent weltweit. 1999 kaufte Monsanto Mahyco, den größten Saatguthersteller Indiens auf. 2001 gab die indische Regierung ihre Bewilligung für den Anbau von Bt-Baumwolle (Bt steht für das Toxin aus dem Bakterium *Bacillus thuringiensis* (Bt), welches in das herkömmliche Saatgut eingeschleust wurde), auch genannt Bollgard Baumwolle. Die gentechnisch veränderte Pflanze soll gegen den Baumwollkapselwurm resistent sein.

Seit Beginn des Anbaus von gentechnisch manipuliertem Baumwoll-Saatgut, beobachten zwei unabhängige Agrar-Forscher in Indien die Auswirkungen der Bollgard-Baumwolle, vor allem im Vergleich mit herkömmlicher Baumwolle. Jedes Jahr wird ein Bericht von Kiran Sakhari und Abdul Gayum veröffentlicht, in welchem die Produktionsaufwände und Erträge beider Saatgüter verglichen werden. 2006 befiel der *Rhizoctonia* Pilz die Bollgard Baumwolle. Die Bauern meinten, sie hätten so etwas noch nie gesehen. Die Forscher fanden Anfang 2000 nur wenige der Bollgard Baumwolle Proben mit diesem Pilz befallen – mit den Jahren breitete er sich immer mehr aus und befiel auch die herkömmliche Baumwolle. Die Forscher glauben an eine unerwünschte Interaktion zwischen der Wirtspflanze, in die das Gen eingebracht wurde und dem Gen, welches den Bt trägt. Dies hat die Pflanze anfällig

für Rhizoctonia gemacht. Auf der Website von Monsanto ist veröffentlicht, dass Bt-Baumwolle den Pestizidaufwand um 78 % senken und dabei den Ertrag um 30 % steigern soll. Lt. Sakhari und Gayum ist das gelogen. Auch Bt-Baumwolle muss nach ca. 70 Tagen gegen den Baumwollkapselwurm mit Insektiziden besprüht werden. Trotz dieser Lügen, sind die Bauern in Indien geradezu gezwungen weiterhin Bollgard Baumwolle zu kaufen, auch Bauern, die mit natürlichem Saatgut arbeiten wollen, haben inzwischen kaum mehr eine Wahl. Herkömmliches Saatgut ist auf dem Markt rar geworden, es gibt hauptsächlich Bt-Hybridsaat zu kaufen. Da dieses Saatgut patentiert ist, ist jedes Jahr eine Lizenzgebühr zu bezahlen. Dass die Bauern das Saatgut nicht eigenmächtig, ohne zu Zahlen wiederverwenden, dafür sorgt eine Monsanto „Gen-Polizei“. D.h. Monsanto kontrolliert heute den gesamten Markt für Baumwoll-Saatgut in Indien und verlangt den vierfachen Preis des herkömmlichen Saatgutes. Bauern nehmen dafür Kredite mit hohen Zinsen auf. Fällt eine Ernte schlecht aus, dann bedeutet das: Konkurs – mehr noch – viele Bauern sind so verzweifelt, dass sie Selbstmord begehen, indem sie ihre eigenen Schädlingsbekämpfungsmittel trinken (Monsanto. Mit Gift und Genen 2010).

Beim Anbau von Baumwolle und generell bei der Herstellung von Naturfasern ist der Flächenbedarf zu berücksichtigen, da diese Flächen nicht für den Anbau von Nahrungsmitteln zur Verfügung stehen. Neben Baumwolle gibt es weitere bekannte Naturfasern wie Hanf, Leinen und tierische Naturfasern wie Schafwolle sowie Seide. Speziell bei tierischen Fasern gilt es auch den Pestizideinsatz bzw. den Chemieeinsatz zu beachten sowie die Haltung der Tiere und die Bewässerung des Weidelandes. Wasser spielt generell eine große Rolle in der textilen Wertschöpfungskette. Insbesondere in Form von Bewässerung (vor allem in wasserarmen Gebieten), des hohen Verbrauchs sowie der hohen Abwasserbelastung, bedingt durch die Produktion von Chemiefasern und unterschiedlichen Veredelungsvorgängen (auch von Naturfasern). Speziell bei der Veredelung stellen schwermetallhaltige Katalysatoren, Ausrüstungschemikalien und die Bildung von Neben- und Kuppelprodukten eine besondere Gefährdung der Umwelt dar. Ökologisch gesehen ist die Produktion von Chemiefasern wie Polyester, Polyamid, Polyacryl und Elasthan, aus nicht erneuerbaren Rohstoffen wie Erdöl, Erdgas und Kohle auf Grund der endlichen Reichweite der Rohstoffe problematisch. Chemiefasern haben inzwischen einen Anteil von ca. 60 % am Weltmarkt (vgl. Baum 2009, S. 12-47).

2.3.2.2 Chemie- und Ressourceneinsatz in der Herstellung von synthetischen Fasern

Kunststoff erblickte 1907 als Bakelit, benannt nach Forscher Leo Baekeland, nach vielen Versuchen das Licht der Welt. Jahrzehntlang gab es Bestrebungen Phenol (aus Kohle gewonnen) und Formaldehyd (aus Holz gewonnen) zu vereinen. Leo Baekeland versuchte diese Vereinigung, nicht wie alle anderen Chemiker zuvor, mit Säuren, sondern mit Laugen und arbeitete mit höheren Temperaturen, als seine Vorgänger. Elektroingenieure schenken der neuen Entdeckung sogleich Beachtung und verwendeten den Kunststoff für Gehäuse von elektrischen Geräten, wie dem Radio und Telefon. Darauf folgte Geschirr aus Kunststoff (Urea Formaldehyd), auch die Erfindung der Tupperware in den 50er Jahren, war auf Grund der seit den 40er Jahren existierenden Herstellungsverfahren für Polyethylen möglich. Nach und nach wurden Verpackungen aus Plastik eingeführt. Das Verpacken von Lebensmitteln mittels Kunststoff ermöglichte Supermarktketten nach dem Selbstbedienungsprinzip. Die Verpackungen ermöglichten ferner weniger Personal, längere Haltbarkeit, höhere Transportsicherheit für den Inhalt und jeder Hersteller hatte die Möglichkeit, über die Verpackung seinem Produkt einen Namen zu geben bzw. zu branden und sich damit von Mitbewerbern abzuheben. In den 60er Jahre erscheint die Polyethylenterephthalat-Flasche auf der Bildfläche – heute PET Flasche genannt – und die Verdrängung der Glasflaschen beginnt (vgl. Pretting/Boote 2010, S. 8-24).

Ende der 20er Jahre engagierte Du Pont den Chemiker Carothers und stellte ihm ein großes Budget für das Erforschen neuer Materialien zur Verfügung. Insbesondere das neue Forschungsgebiet der Polymerisation versprach interessante Möglichkeiten der Innovation. Carother konnte synthetischen Gummi, der später als Neopren bekannt wurde, entwickeln. Danach konzentrierte er sich weiter auf die molekularen Strukturen von Seide und versuchte diese Molekülketten nach zu bauen. Aus erstarrter Polyestermasse, die erhitzt wurde, ließen sich Fäden ziehen. Fäden, die sich nicht abreißen ließen, sondern eine enorme Dehnbarkeit aufwiesen. Das dünne, stark belastbare Material versprach vielfache Einsatzmöglichkeiten. 1935 wurde mit einem Gemisch aus der Monomere Adipinsäure und Hexamethyldiamin erstmals Nylon hergestellt (vgl. ebd., S. 32-34).

Als Paul Schlack, Inhaber des I.G. Farben Chemieunternehmens in Deutschland, von den Aktivitäten der Amerikaner und dem Nylon erfuhr, intensivierte er die Forschung in seinem Unternehmen, um ebenfalls eine derartige Polyamidfaser erzeugen zu können. Dabei musste er einen neuen Weg finden, da Nylon durch das internationale Patentrecht geschützt war. Er schaffte die Herstellung mit einem Verfahren, aus dem sich aus der chemischen Verbindung Caprolactam, Perlon herstellen ließ (vgl. ebd., S. 34-35).

Nylon erschien der Öffentlichkeit 1938 auf einer Ausstellung in San Francisco. Du Pont stellte hauptsächlich eine Spritzgussmaschine, die Kämmen herstellte und chemisch erzeugte Insektizide vor. Die von den Du Pont MitarbeiterInnen

getragenen Nylonstrümpfe am Stand, waren als beiläufige Produktpräsentation gedacht, wurden jedoch zum Überraschungshit schlechthin. — Frauen wollten die seidenähnlichen Strümpfe an Ort und Stelle erwerben und mussten enttäuscht die Geldbörse wieder einstecken, da die Strümpfe erst 6 Monate später offiziell am Markt erhältlich sein sollten. Die Strümpfe, die aus Kohle hergestellt wurden, hatten hohe Ähnlichkeit mit Seidenstrümpfen, waren jedoch deutlich haltbarer als diese. Mit der Zeit kamen jedoch negative Gerüchte über die Strümpfe in Umlauf. Spezielle Färbemittel, die in den Strümpfen enthalten sind, würden die Haut schädigen, allergische Reaktionen — ja sogar Krebs an den Beinen auslösen. Zudem behindere Nylon die Hautatmung. Trotz dieser Gerüchte, setzte sich der Siegeszug der Strümpfe fort. In den 40er Jahren wurde Nylon auch im Militär eingesetzt. Es wurde erkannt, dass Nylon mehr war, als Ersatz für japanische Seide. Die Kunstfaser fand Verwendung für die Herstellung von Fallschirmen, Schleppseilen, Schutzwesten, unverrottbaren Schuhbändern, Moskitonetzen und Dschungel-Hängematten (vgl. ebd., S.27-32). Auch in Deutschland fand Schlacks Erfindung Perlon starken Einsatz für militärische Zwecke (vgl. ebd., S.36).

Nach dem zweiten Weltkrieg kamen die „zärtlichen Strümpfe“ auch nach Westeuropa. Erst als Luxusartikel und heiß begehrte Tauschware auf dem Schwarzmarkt, dann, etwas später, ab den 50er Jahren erobern sie ganz offiziell den Massenmarkt (vgl. ebd., S.27-32). Auch Perlon und die ganzen verwandten synthetischen Fasern breiteten sich sehr schnell aus. Die Kleider der 50er Jahre sind aus Chemiefaserorganza, Nylon-Gewebe, Chemiefasersamt oder Nylonkrepp. Propagiert wurde die Pflegeleichtigkeit und vor allem zog der Preis. Die Kleidungsstücke wurden so erschwinglich, das Flickarbeiten sich kaum mehr rentierten. Bis heute ist die synthetische Faser im Vergleich zur Naturfaser günstiger zu produzieren. Die chemische Bearbeitung von Rohöl ist weniger aufwändig, als der Anbau von Baumwolle auf Plantagen oder die Wollgewinnung über das Halten von Schafherden. Auf Nylonstrümpfe und Polyesterhemden folgten Strickpullover aus Polyacryl, Lurexkleider sowie Microfaserunterwäsche (vgl. ebd., S. 36-37).

Problematisch bei synthetischen Fasern bzw. generell bei Kunststoff — die Auswirkungen auf den menschlichen Hormonhaushalt sind kaum erforscht. Manche Forscher sprechen davon, dass sich die Menschen, seit Verwendung des Kunststoffes allesamt ungewollt in einem Riesen-Experiment befinden. Die Forscherin Ana Soto und ihr Kollege Carlos Sonnenschein forschten Ende der 80er Jahre nach der Ursache für Brustkrebs und entdeckten, dass einige der verwendeten Plastikröhrchen im Labor, eine starke Vermehrung der Krebszellen verursachten. Seit 1989 gilt p-Nonylphenol — besser bekannt als PVC — als krebserregend. Auch Polycarbona, welches Bisphenol A enthält, stört den Hormonhaushalt. Polycarbonat wird u.a. auch für Laborflaschen und Trinkwasserkanister verwendet. (vgl. ebd., S.105). Obwohl Forscher auf die Risiken hinweisen, gilt beispielsweise Bisphenol A offiziell als sicherer Stoff. Bisphenol gehört zur Gruppe der Xenobiotika. D.s. Stoffe, die dem biologischen Stoffkreislauf eines Organismus fremd sind und das menschliche Hormonsystem (auch das von Tieren) aus dem Gleichgewicht bringen können. Zu Xenobiotika gehören auch synthetisch hergestellte Farbstoffe, Pestizide und chlorierte Lösungsmittel. Auch Phthalate (Weichmacher) gehören dazu. Insgesamt gibt es 100.000 derartiger xenobiotischer Substanzen, die sich aktuell weltweit im Einsatz befinden. Forschungsergebnisse, die eine Unbedenklichkeit dieser Substanzen bescheinigen, sind oftmals von Chemiekonzernen wie Bayer und BASF bezahlt. Unabhängige Studien, die auf die Gefährlichkeit dieser Substanzen aufmerksam machen, bleiben oft unberücksichtigt. Auch die Festlegung von Grenzwerten (u.a. auch durch den Öko-Tex⁵ Standard) ist eine relative Angelegenheit, welche nie eine 100% Sicherheit für die Gesundheit bieten. Auch die Zeitschrift Öko-Test warnt schon seit 1999 vor den Gefahren der Weichmacher. Jährlich werden weltweit ca. fünf Mio. Tonnen Phthalat-Weichmacher hergestellt. Gefährlich bei den Weichmachern ist, dass sie nicht an den Kunststoff gebunden sind, sondern durch das Fett in der Haut, Schweiß, oder Speichel gelöst werden können und so in den Körper gelangen. Neurobiologe Frederick vom Saal ist einer der größten Skeptiker in Zusammenhang mit Plastik: „Wir können zum jetzigen Zeitpunkt nicht behaupten, dass es irgendeine Form von sicherem Plastik gibt.“ (vgl. ebd., S.121-128).

Am 1. Juli 2007 trat die EU-Verordnung REACH (Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals) in Kraft. Einer großen Anzahl an Umweltschützern und Medizinern geht diese Verordnung nicht weit genug. Heute sind ca. 20 Mio. chemische Verbindungen bekannt. Ca. 100.000 befinden sich in Verwendung und gehören geprüft. Nur ist es so, dass nahezu alle

⁵ Der Standard Öko-Tex 100 kennzeichnet für den Verbraucher ungiftige Textilien. (vgl. Busse 2006, S. 37). Das Siegel wurde 1992 von der Internationalen Öko-Tex Gemeinschaft und unabhängigen Prüfinstituten ins Leben gerufen. Die Überprüfung beinhaltet Grenzwerte schädlicher Stoffe im Endprodukt. Die ökologischen und sozialen Bedingungen in der Herstellungskette werden von diesem Siegel nicht berücksichtigt. Getestet wird auf den PH-Wert, Formaldehyd, abbaubare Schwermetalle, Arsenik, Blei, Kadmium, Chrom, Kobalt, Kupfer, Nickel, Quecksilber, Pestizide, Pentachlorphenol, Farbstoffe (krebserregende, allergieauslösende) (vgl. Switcher 2010a). Der neue Standard Öko-Tex 1000 kann für eine umweltverträgliche Produktion beantragt werden. Lt. Greenpeace enthält dieser Standard jedoch noch zu viele Lücken und suggeriert Bio-Baumwolle und Naturfarben, was nicht der Wahrheit entspricht (vgl. Busse 2006, S. 37).

der rund 100.000 Verbindungen als Altstoffe gelten, d.h. sie kamen erstmals vor 1981 zum Einsatz. Es gibt nur 3.500 Neustoffe seit 1981, worüber mehr Daten existieren, als über die Altstoffe. Auf den Punkt gebracht: Chemikalien werden wie selbstverständlich eingesetzt, obwohl zu wenig Wissen über deren Auswirkungen existiert.

REACH setzt auf die Eigenverantwortung der Industrie. Für chemische Stoffe müssen nun Daten geliefert werden, ansonsten dürfen sie nicht in Umlauf gebracht werden. Alle Unternehmen, die in der EU Chemikalien verwenden, herstellen, damit handeln oder sie einführen, müssen in Form von Sicherheitsdatenblättern darlegen, ob und in welchem Ausmaß die Stoffe, Zubereitungen und Erzeugnisse die Gesundheit der WeiterverarbeiterInnen und EndverbraucherInnen, oder die Umwelt belasten können. Ab 1. Juli 2018 soll es möglich sein, diese Daten an alle Abnehmer und nachgeschalteten Anwender in der gesamten Lieferkette weiter zu geben. Kritisch zu betrachten ist die Regelung, da dies nur für Unternehmen gilt, die mehr als eine Tonne der betreffenden Chemikalie pro Jahr produziert oder importiert. Außerdem erfolgt die Risikoabschätzung sehr langsam. In den letzten 10 Jahren wurde eine Gefahrenanalyse für 11 Substanzen durchgeführt. Greenpeace forderte eine Überprüfung aller 100.000 Wirkstoffe bis 2018. Festgelegt wurden, auch dank der aggressiven Chemielobby, die Überprüfung von 30.000 Chemikalien. Auf Druck der Industrie (Bagatellisierung, drohender Arbeitsplatzverlust, Deindustrialisierung Europas – REACH würde allein in Deutschland 2,35 Mio. Arbeitsplätze vernichten, usw.) wurden bei 10.000 davon die Testanforderungen beträchtlich gesenkt (vgl. ebd., S. 170-174).

Ebenfalls bedenklich: Mit der Kunststoffära begann auch die Einwegverpackungsära. War es zuvor für die Menschen selbstverständlich, die Dinge mehr als einmal zu verwenden, wurden die KonsumentInnen nach und nach von der Entbehrlichkeit des Materials durch die Industrie „überzeugt“. Nach wenigen Jahren stellte der Plastikmüllberg bereits ein großes Problem dar und bereits in den 60er Jahren machten Umweltschützer auf die schwer abbaubare Plastikflut aufmerksam (vgl. ebd., S. 8-24).

2.3.2.3 Chemie- und Ressourceneinsatz in der Weiterverarbeitung

Nach dem Anbau kommt es in der Weiterverarbeitung zu großen Umweltbelastungen. Große Mengen an Wasser und Energie sowie zahlreiche Chemikalien (in einem durchschnittlichen Betrieb ca. 300-400 verschiedenen Chemikalien) kommen in der Veredelung zum Einsatz. Speziell am Prozessende finden sich im Abwasser viele ausgewaschenen Chemikalien, die nur sehr schwer abbaubar sind (vgl. Hummel 2000, S. 149).

2.3.2.4 Erhöhtes Transport- und Emissionsaufkommen

Bedingt durch die global organisierte Supply Chain machen die Transportwege der Textilien von der Rohfaser bis zum Verkauf zehntausende Kilometer aus und stellen somit einen nicht unwesentlichen Betrachtungspunkt in Bezug auf Emission und Energieaufwand dar (vgl. ebd., S. 149).

2.3.2.5 Umweltbelastung durch Gebrauch

Hinzukommen Belastungen der Umwelt durch eine übermäßige Pflege der Kleidungsstücke während des Gebrauchs (vgl. Kloos 2009, S. 9-10). Waschen, Bügeln, Trocken machen ca. 60-85 % des Gesamtenergieverbrauchs einer Textilie pro Lebenszyklus aus (vgl. Hummel 2000, S. 149, vgl. Pientka 2007).

2.4 Conclusio für Nachhaltigkeitsmaßnahmen in der T&B-Industrie

Vorhergehende Ausführungen haben verdeutlicht, wie es zu den zahlreichen Menschen- und Arbeitsrechtverletzungen sowie Umweltbelastungen in der T&B-Industrie kommt. Gleichzeitig wurde aufgezeigt, wo Unternehmen in der T&B-Industrie ansetzen können, um in Sachen Nachhaltigkeit aktiv zu werden.

Kaum eine größere Markenfirma in der Bekleidungsbranche stellt ihre Produkte in eigenen Betriebsstätten mehr her. Produziert wird in rechtlich eigenständigen, wirtschaftlich abhängigen Zulieferbetrieben, vorwiegend in Niedrig- und Billiglohnländern. Durch diese große Abhängigkeit der Zulieferbetriebe haben die Markenhersteller großen Einfluss darauf, nach welchen Qualitäts-, Arbeits- und ökologischen Standards ihre Zulieferer produzieren. Damit stehen sie auch in der Verantwortung den notwendigen Aufwand für ökosozial verträgliche Bedingungen zu betreiben.

Die negativen externen Effekte aus ökologischer und sozialer Sicht, die mit der Herstellung und Verwendung von Produkten verursacht werden, sind Ausgangspunkt des Nachhaltigkeits-Marketings (vgl. Belz 2004, S. 475). Warum ein Aktivwerden in

Sachen Verantwortungsübernahme und –umsetzung aus Unternehmenssicht nicht nur aus moralischer, sondern auch aus ökonomischer Sicht immer wichtiger wird, erläutert nachfolgendes Kapitel.

3 Treibende Kräfte für Nachhaltigkeits-Marketing in der T&B-Industrie

Die stärksten Treiber des Nachhaltigkeits-Marketings stellen die Kunden dar. Danach kommen die Unternehmenseigner und/oder das Management. Die Öffentlichkeit spielt ebenfalls eine gewichtige Rolle als Treiber des Nachhaltigkeits-Marketings. Speziell kritische Anspruchsgruppen, wie NGOs, haben durch jahrzehntelange Sensibilisierungsarbeit und Kampagnen die breite Öffentlichkeit beeinflusst (vgl. ebd., S. 29). In den folgenden Kapiteln werden wichtige Entwicklungen und Zusammenhänge beschrieben, die zur Notwendigkeit des Nachhaltigkeits-Marketings geführt haben.

3.1 Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung

Befasst man sich mit dem Thema Nachhaltigkeit, so findet man in diesem Zusammenhang unzählige Begriffe wie Corporate Social Responsibility, Responsible Business, Social and Ethical Accounting, Corporate Citizenship, Triple-Bottom-Line, Ethik Management uvm. Es gibt genauso viele Namen, Definitionen und Konzepte der Nachhaltigkeit, wie es Denker gibt, die sich damit beschäftigen (vgl. Balik/Frühwald 2006, S. 5). Letzten Endes geht es darum, dass Unternehmen ihre Verantwortung für soziale und ökologische Belange ihres Handelns übernehmen und für ihre Stakeholder langfristig einen Wert schaffen. Dieser Wert muss auch vom KundInnen ökonomisch honoriert werden, denn Unternehmen benötigen immer einen Business Case – auch in Sachen Nachhaltigkeit, um überhaupt existieren zu können. Wird Nachhaltigkeit strategisch verankert und gut umgesetzt – unter welchem Namen auch immer – kann der Unternehmenswert bedeutend gesteigert werden (vgl. Werner 2008, S. 12, vgl. Behrens 2005 49-50).

Nachhaltigkeit ist keine neue Modeerscheinung. Bereits im 16. Jahrhundert beschäftigte sich die Forstwirtschaft mit dem Thema. So sollen nur so viele Bäume gefällt werden, wie nachwachsen, damit auch die nachkommenden Generationen ausreichend Holz zur Verfügung haben. Der Begriff der Nachhaltigkeit findet seit dem 18. Jahrhundert kontinuierlich Anwendung. Der Ausdruck Nachhaltige Entwicklung bzw. in Englisch „Sustainable Development“ (sustain = aufrechterhalten) wurde 1983 von der „Weltkommission für Umwelt und Entwicklung“ vermehrt in die Fachdiskussion eingeführt. Im Jahr 1987 veröffentlichte die, von den vereinten Nationen eingesetzte, Kommission den Brundtland-Bericht. Dieser dient als Grundlage für ein neues Leitbild der Menschheit. Basierend auf den aktuellen Entwicklungen und der Erkenntnis, dass der Mensch Gefahr läuft, sich der eigenen Lebensgrundlage zu berauben, traf sich die Weltgemeinschaft auf der UN-Konferenz „Umwelt und Entwicklung“ im Jahr 1992 in Rio de Janeiro und einigte sich auf das neue Leitbild des „sustainable development“ (vgl. Rogall 2009, S. 1). Nachhaltige Entwicklung wird durch den Brundtland-Bericht wie folgt festgelegt:

„Dauerhafte Entwicklung ist Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.“ (ebd. S. 1)

Ethische Grundwerte wie Gerechtigkeit und Verantwortung stellen die Grundlage für das Leitbild dar. Nachhaltigkeit ist ergo kein wirtschaftlich-technischer Strategiefeld, sondern verbindet sich mit Normen und Werten. Basierend auf der Definition können die Grundprinzipien der intra- und intergenerativen Gerechtigkeit sowie Verantwortung identifiziert werden. Das intergenerative Gerechtigkeitsprinzip beinhaltet die Idee, dass jede Generation ihre Aufgaben selbst lösen muss und diese nicht den nachkommenden Generationen überlassen darf. Die intragenerative Gerechtigkeit achtet auf eine gerechte Verteilung von Einkommen und Ressourcenverbrauch der aktuell lebenden Generationen. Ein sehr großer Grundwert des Leitbilds und der Ethik ist die Verantwortung. In einer nach Nachhaltigkeits-Grundsätzen ausgerichteten Welt haben alle Menschen die gleichen Chancen, ein glückliches Leben zu führen. Die Wahrung der Menschenrechte und Sicherung der Grundbedürfnisse gehen mit dieser Vision einher. Diese Art der Verantwortung verpflichtet vor allem die Industriestaaten gegenüber den Entwicklungsländern (vgl. ebd. S. 43-44).

Im Zuge der Konferenz wurde u. a. die Agenda 21 als globale Nachhaltigkeitsstrategie festgelegt. Die Agenda 21 (Agenda: lat.: was getan werden muss) beinhaltet eine Beschreibung der Probleme der und Lösungsansätze für die Menschheit im 21. Jh. (vgl. Rogall 2009, S. 1). Die Agenda 21 besteht aus 359 Seiten, untergebracht in 40 Kapiteln, welche sich in vier Abschnitte einordnen lassen: Soziale und wirtschaftliche Dimensionen, Erhaltung und Bewirtschaftung der Ressourcen für die Entwicklung, Stärkung der Rolle wichtiger Gruppen und Möglichkeiten der Umsetzung. Mit Hilfe dieser Agenda sollen Regierungen und Organisationen das Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung in die Praxis umsetzen (vgl. Agenda 21 Treffpunkt 2010).

3.2 Bedeutung von NGOs für das Nachhaltigkeits-Bewusstsein

Die Wahrnehmung von Unternehmensverantwortung wird im Zuge der Globalisierung zunehmend problematisch. Beispielsweise ist ein CEO in den USA für Menschenrechtsverletzungen, die sich in einer Niederlassung, oder einem Zuliefererbetrieb in China zutragen, juristisch schwer haftbar zu machen. Dieses von Palazzo bezeichnete „globale Governance-Vakuum“ verführt viele Unternehmen dazu, die sich ihnen bietenden Spielräume opportunistisch auch zu nutzen. Die Zurückhaltung staatlicher Kontrollen über das unternehmerische Tun, leitete eine Gegenbewegung zivilgesellschaftlicher Natur, in Form von NGOs ein. NGOs bringen ethisch nicht vertretbare Geschäftspraktiken von Unternehmen in die Öffentlichkeit und führen Kampagnen gegen Missstände. Auf diese Weise wird die Ausnutzung globaler Spielräume mit negativen gesellschaftlichen und ökologischen Folgen für Unternehmen gefährlich, weil sie Kunden irritieren und ergo einem guten Image Schaden zuführen (vgl. Wieland 2008, S. 80).

In den 60er und 70er Jahren begann die moderne Umweltschutzpolitik. Die Entwicklung ging von der Erkenntnis aus, dass die Menschen durch die Übernutzung der natürlichen Ressourcen ihre eigene Lebensgrundlage fortlaufend zerstören. Zwar wurden natürliche Ressourcen von den Menschen immer schon genutzt und es kam dadurch auch zu Umweltproblemen, welche jedoch bis in das 20. Jahrhundert vorwiegend regionale Auswirkungen hatten. In den 60er Jahren gab es die ersten Auseinandersetzungen mit Fragen, wodurch die Umwelt erhalten werden kann, welche sich Anfang der 70er Jahre intensivierten. Bedingt dadurch, dass erstmals das Ziel eines stetigen wirtschaftlichen Wachstums in Frage gestellt wurde (z.B. durch die Veröffentlichung von „Grenzen des Wachstums“) und die steigende Anzahl von Bürgerinitiativen und Umweltverbänden, die aktivistisch tätig wurden sowie die Gründung „grüner“ Parteien in vielen Staaten, waren die 60er und 70er Jahre zeitlich der Beginn einer modernen Umweltschutzpolitik. Beispielsweise wurde der WWF (World Wide Fund For Nature) 1961 und Greenpeace 1971 gegründet. Auf Grund der ersten Ölpreiskrise verlangsamte sich diese Entwicklung in vielen Ländern ab Ende der 70er Jahre jedoch wieder. Erst in den 80er Jahren bekam das Umweltthema wieder verstärkt öffentliche Bedeutung. Vor allem durch die Medienberichterstattung betreffend Un- und Störfälle, wie beispielsweise der Super-GAU des Kernkraftwerkes in Tschernobyl im Jahr 1986 und die Entdeckung des Ozonlochs über der Antarktis durch Klimaforscher, trieb diese Entwicklung voran. Viele der Industrienationen richteten Umweltministerien ein und verabschiedeten Umweltgesetze. Immer mehr national und global ausgerichtete Umweltschutzorganisationen entstanden. Das Interesse der Öffentlichkeit und der Medien an Umweltschutzthemen schwankt, befindet sich aber seit den 80er Jahren auf einem relativ hohen Niveau (vgl. Rogall 2009, S.).

Umwelt- oder sozialetische-Probleme werden meist von öffentlichen Anspruchsgruppen aufgegriffen, nachdem sie für gewöhnlich von Wissenschaftlern oder Aktivisten festgestellt wurden. Oftmals versuchen NGOs Problemfelder in Forderungen umzuwandeln. Im Textilbereich ist diese Aufgabe insbesondere von der Clean Clothes Campaign getragen (vgl. Villiger/Wüstenhagen/Meyer 2000, S. 142-144). Die CCC begann als Demonstration einiger engagierter Aktivisten, im Jahr 1989 vor einem niederländischen Bekleidungsshop, der Waren verkaufte, die unter menschenunwürdigen Bedingungen auf den Philippinen hergestellt wurden. Aus der Demonstration wurde eine andauernde Kampagne, die sich seit 1990 weltweit für die ArbeitnehmerInnen in der Bekleidungsindustrie einsetzt. Insgesamt wird die Kampagne mittels Trägerorganisationen (gewerkschaftlichen, kirchlichen, frauen- und entwicklungspolitischen Organisationen – insgesamt ca. 300 allein in Europa) in 12 europäischen Ländern (Österreich, Belgien, Dänemark, Frankreich, Deutschland, Italien, Holland, Norwegen, Spanien, Schweiz, Schweden und Großbritannien) unermüdlich am Leben erhalten. Außerhalb der EU fungiert die Kampagne mehr als informelles Netzwerk (vgl. Königshofer 2010). Die CCC engagiert sich auf unterschiedlichen Ebenen. Sie rückt Missstände in der Wertschöpfungskette großer Unternehmen in den Fokus der Öffentlichkeit, klärt KonsumentInnen auf und macht ihnen bewusst, wie viel Macht jeder einzelne mit seiner Kaufentscheidung in Summe ausüben kann. Sie unterstützt aktiv ArbeiterInnen, Gewerkschaften und NGOs in den betroffenen Produktionsländern und nutzt gesetzliche Möglichkeiten (z.B. die Beschwerdestelle der OECD) sowie Lobbying um die Arbeitsbedingungen in der T&B-Industrie zu verbessern (vgl. Burckhardt 2006, S. 9).

Nationalstaaten haben durch die zunehmende Macht von multinationalen Unternehmen an Einfluss verloren. NGOs nehmen nun die Aufgabe gesellschaftlicher Governance wahr (vgl. Pfriem 2008, S. 95). Wie erfolgreich letztendlich das Engagement der NGOs in diesem Zusammenhang ist, hängt entscheidend vom Zusammenspiel zwischen den KonsumentInnen im Westen und den Maßnahmen der Menschen in den Produktionsländern ab. Wichtig dabei ist die Bemächtigung der Akteure durch Information. Je mehr beide Seiten wissen, desto mehr können sie Einfluss auf die Unternehmen üben (vgl. Tombor 2009).

3.3 Wertebewusstsein und neue Zielgruppen

Für das Aufteilen des Gesamtmarktes in homogene Segmente gibt es zahlreiche Segmentierungskriterien und -ansätze. Im Rahmen der modernen Marktsegmentierung genießen psychographische Kriterien und Lifestyle-Typologien einen hohen Stellenwert. In der

psychografischen Segmentierung werden Konstrukte, wie Persönlichkeitsmerkmale zur Zielgruppenidentifikation herangezogen. Persönlichkeitsmerkmale sind Basis für Lifestyle-Konzepte, wie das Sinus-Milieu. Besonders die persönlichen Werthaltungen zur Erfassung des Lebensstils von Konsumenten gelten in der modernen Segmentierung als besonders stabile Wegweiser, da davon ausgegangen wird, dass Werte von kurzfristigen situativen Veränderungen nicht leicht beeinflussbar sind. Die bekannteste Möglichkeit einer solchen Marktsegmentierung stellt der Milieu-Ansatz des SINUS-Instituts aus Heidelberg dar. Dieser Segmentierungsansatz analysiert und kombiniert Werte- und Sozialschichtgruppen. Mit Hilfe dieses Ansatzes können Lebenswelten von potentiellen Zielgruppen durch Einstellungen und Wertorientierungen erfasst werden (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 197-203). Eine ebenfalls auf Werten basierende Zielgruppe, in Bezug auf einen Lifestyle der Nachhaltigkeit, sind die so genannten LOHAS. Die Zielgruppe der LOHAS korreliert in Teilbereichen mit den SINUS-Milieus der Etablierten, Postmateriellen und Modernen Performern (Details über die Sinus-Milieus finden sich im Anhang).

3.3.1 Zielgruppe der LOHAS

Jedes Individuum und jede Organisation ist lt. Verantwortungsprinzip für die Folgen des eigenen Handelns verantwortlich. Alle sind verantwortlich für den Erhalt und die Sicherung der natürlichen und sozialen Grundlagen, die der Mensch zum Leben benötigt. So haben auch KonsumentInnen und Unternehmen eine Verantwortung. Sie sind gleichermaßen dafür verantwortlich nicht nur ökonomische, sondern auch soziale und ökologische Aspekte in ihren Entscheidungen zu berücksichtigen. Je mehr KonsumentInnen ihre Verantwortung für ihre Kaufentscheidung übernehmen, desto mehr Anreize haben Unternehmen ihr Handeln und ihre Produkte dementsprechend auszurichten. Nachhaltigkeits-Marketing und verantwortungsvoller Konsum bedingen sich gegenseitig (vgl. Belz/Hildesheimer/Bilharz 2005, S. 245).

Setzt man sich mit dem Thema des verantwortungsvollen Konsums auseinander, so stößt man unweigerlich auf die *Cultural Creatives* und *LOHAS* sowie unzählige Studien in diesem Zusammenhang. Ausgelöst hat den Hype um die LOHAS, Soziologe Paul Ray und Psychologin Ruth Anderson mit der Veröffentlichung von „The Cultural Creatives — How 50 Million People Are Changing The World“ im Jahr 2000. Mit dem Ausdruck „kulturkreativ“ ist eine aktive und schöpferische Haltung gemeint, mit der Menschen gesellschaftlichen Herausforderungen begegnen und damit eine neue Kultur schaffen indem neue Wertegemeinschaften gegründet werden. Im Buch kommt die Begrifflichkeit *Lifestyle of Health and Sustainability* vor, welche vom deutschen Zukunftsforscher Matthias Horx aufgegriffen und zum Akronym LOHAS verpackt wurde. Seither sind die Cultural Creatives in Europa als LOHAS bekannt. Im Unterschied zu den Cultural Creatives wird unter LOHAS in erster Linie ein Konsumsegment verstanden und Marktforscher sowie Marketingfachleute interessiert das Verkaufspotential, das diese Art von KonsumentInnen mit sich bringt. Eine weitere Subgruppe der Cultural Creatives, welche für das Marketing nicht ganz so attraktiv erscheint, sind die LOVOS (vgl. Mert/Klade/Seebacher 2008, S. 11-15 u. 59). Die Abkürzung steht für *Lifestyle of Voluntary Simplicity* — auf deutsch übersetzt: „Lebensstil freiwilliger Einfachheit“. Der Ausdruck „voluntary simplicity“ wurde von einem Text des US-Sozialwissenschaftlers Duane Elgin von 1981 entnommen, in dem ein einfacher, genügsamer und ausgewogener Lebensstil propagiert wurde. Konsum und Besitz materieller Dinge werden von den LOVOS generell kritisch hinterfragt. Ein geld- und konsumorientierter Lebensstil ist für die LOVOS Nährboden für psychische Erkrankungen (vgl. Zirkel 2008). Im Gegensatz zu den LOVOS sind LOHAS konsumfreudig. Sie sind mehr optimistisch als kritisch, mehr ästhetisch als politisch motiviert und technikversiert (vgl. ebd., S. 47). Der LOHAS-Anteil in der Bevölkerung schwankt, je nach Studie, zwischen 12-30 %. Der harte Kern der LOHAS zeichnet sich in den Studien mit 12-18 % ab. Der Anteil der Frauen ist höher, als jener der Männer, die zu den LOHAS gezählt werden können. Insgesamt wird den LOHAS ein hohes Bildungsniveau sowie ein überdurchschnittliches Einkommen zugeschrieben. Sie sind Genussmenschen, wollen dabei ihrer Gesundheit etwas Gutes tun und dabei kein schlechtes Gewissen gegenüber Anderen oder der Umwelt gegenüber haben (vgl. ebd., S. 5).

„LOHAS suchen die Balance zwischen Selbstsorge und der Sorge um die Familie, die Gesellschaft, das Gemeinwesen und unseren Planeten.“ (Die Presse 2008)

LOHAS nutzen gerne das Internet und lieben es in der Kommunikation schlicht, transparent und informativ. Sie sind gut informiert und reagieren abweisend auf aufgesetzte Lifestyle-Werbung. Viel mehr interessieren sie die Details über die Wertschöpfungskette eines Produkts und die unternehmensweite Nachhaltigkeitsstrategie. Langfristigkeit und Transparenz sowie die Aufnahme eines Dialogs über die Möglichkeiten des Web 2.0 wird für die Erreichung von LOHAS empfohlen (vgl. Mert/Klade/Seebacher 2008, S. 5).

Konsum hat sich teilweise zu einer politischen Ausdrucksweise über soziale, umweltbezogene und gesellschaftliche Haltungen entwickelt. Konsumenten, die gleichzeitig auch Bürger einer Gesellschaft sind, verzahnen ihre persönlichen Wertvorstellung und Kaufentscheidungen. Sofern die Produktalternativen sich in einer vergleichbaren Qualitäts- und Preisebene befinden, ist die

Bereitschaft sehr groß, jene Produkte zu wählen, die von verantwortlich handelnden Unternehmen stammen (vgl. Schoenheit/Hansen 2004, S. 241). Soziale Verantwortung der Anbieter, umweltschonende Herstellungsprozesse und das Wissen, um die Herkunft der Produkte sind in Sachen Textil wichtige Kaufkriterien der LOHAS (vgl. Mert/Klade/Seebacher, S. 49).

3.3.2 Bio- und Fairtrade Boom des Food-Sektors erfasst den Textil-Sektor

Moralisch vertretbare Textilien sind eine Folgeerscheinung des Bio und Fairtrade Booms im Food-Bereich. Durch die dort mittlerweile recht große Auswahl und Verfügbarkeit an Produkten sind die KonsumentInnen nun auch für Nachhaltigkeit im Textilbereich sensibilisiert (vgl. Mert/Klade/Seebacher, S. 44, vgl. Brodde/Grund 2008).



Darst. 3: Umsatz Fairtrade Produkte in Deutschland 2004-2008

Quelle: Forum Fairer Handel 2008, S. 1

Die Umsatzzahlen für fair gehandelte Produkte steigen trotz Wirtschaftskrise. Eine aktuelle Verbraucherstudie, welche im Auftrag des Forum Fairer Handel von tns infratest in Bielefeld, im Zeitraum von 16.03. bis 27.03.2009 mit 2.051 Personen durchgeführt wurde, verdeutlicht, dass die Bereitschaft, faire Produkte zu kaufen trotz Krise nach wie vor vorhanden ist. 44 % der Befragten kaufen fair gehandelte Produkte. Im Vergleich zu 2007 entspricht diese Zahl einer Steigerung von knapp 7 % - das sind umgerechnet 4,3 Mio. NeukundInnen. Die KäuferInnen kommen aus allen Einkommensklassen. Durch die verstärkte Nutzung von herkömmlichen Distributionskanälen und die Aufnahme von Fairtrade Produkten in Sortimente von DiscounterInnen konnten vor allem Zuwächse in den unteren Einkommensschichten erzielt werden. Zudem dürfte auch durch die kontinuierliche Bildungsarbeit ein Teil der Käufer mit niedrigerem Einkommen den SchülerInnen und StudentInnen zugeordnet werden (vgl. Forum Fairer Handel 2009, S. 1 u. 4). Insgesamt stieg der Umsatz mit fair gehandelten Produkten im Jahr 2009 weltweit um 15 % gegenüber dem Vorjahr und macht aktuell 3,4 Mrd. EUR aus (vgl. Die Presse 2010) – im Vergleich dazu; 2007 waren es 1,6 Mrd. EUR (vgl. Grimm 2008, S. 36).

Unternehmen investieren Unmengen an Geld in Werbung und Marketingkampagnen, um die KonsumentInnen von ihrem Produkt zu überzeugen. Sie konkurrieren intensiv um die Loyalität der KundInnen. D. h. die VerbraucherInnen haben mit ihrer Kaufentscheidung die Macht, die Unternehmen in ihrem Tun zu beeinflussen (vgl. Königshofer 2010).

3.4 Informationstechnologien & neue Medien

Die neuen Informationstechnologien ermöglichen eine intensive Vernetzung sämtlicher Stakeholder. Gute, wie auch schlechte Information findet schnelle, geradezu virusartige Verbreitung. Die Notwendigkeit einer aktiven Kontaktpflege der Anspruchsgruppen, auch via Internet, verstärkt sich dadurch (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 871).

Die neuen Medien im Internet bieten Pluspunkte betreffend Erreichbarkeit, Geschwindigkeit und Interaktion. Soziale Online-Netzwerke befähigen die KonsumentInnen zum Mitgestalten der Marken und etablieren auf diese Weise eine neue Konsumenten-Demokratie. Noch nie bot ein Medium Möglichkeiten der viralen Mund-zu-Mund Propaganda in diesem Ausmaß. Das ehemalige

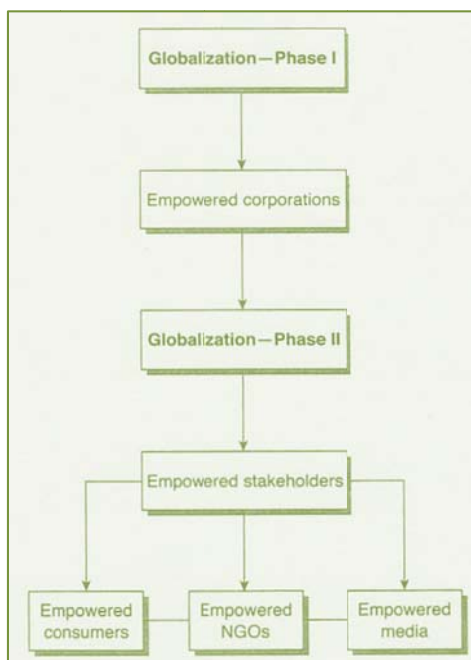
Nischen-Medium WWW wandelt sich zu einem Hauptmedium, nicht zuletzt wegen der steigenden Anzahl mobiler Endgeräte, wie den so genannten Smartphones, die einen Internetzugang jederzeit ermöglichen (vgl. Steinmann 2009, S. 47-51).

Zucker.Kommunikation aus Berlin will in Zusammenhang mit der Internetnutzung und den LOHAS im Rahmen einer Marktstudie, welche von SKOPOS mit rund 1.000 TeilnehmerInnen ab 18 Jahren in Deutschland durchgeführt wurde, einen neuen Konsumententypus entdeckt haben; die PARKOs. PARKO ist das Akronym für die Partizipativen KonsumentInnen. Der Studie zu Folge sind 21 % der deutschen Bevölkerung PARKOs im weitesten Sinne — das entspricht 13 Mio. Menschen. So soll dieser Typus die Schnittmenge aus der LOHAS-Zielgruppe und den intensiven Online-Usern bilden. Typisch für den PARKO ist ein aktives Teilnehmen am Markt, kombiniert mit der kritischen Auseinandersetzung von Unternehmens- bzw. Markenkommunikation. PARKOs fordern von Unternehmen Offenheit und die Bereitschaft für einen echten Dialog und suche diesen auch. Nicht zuletzt über die Möglichkeiten des Web 2.0, wenn diese von Unternehmen geboten werden. Sie halten nicht viel von Schönfärberei und durchschaubarer konventioneller Werbung, sondern hinterfragen die Glaubwürdigkeit der Markenversprechen (vgl. Zucker.Kommunikation 2009).

*„Marketing und Kommunikation stehen vor bedeutenden Veränderungen und großen Herausforderungen. Die Werbewelt wird sich deutlich mehr der Wirklichkeit anpassen müssen. Es ist an der Zeit, einen echten Dialog zu führen.“
(Zucker.Kommunikation 2009)*

3.5 Conclusio für das moderne Marketing in der T&B-Industrie

Betrachtet man Kapitel 2 und 3 gemeinsam, kann lt. Werther von zwei Phasen der Globalisierung gesprochen werden: Die erste Phase der Globalisierung war bestimmt vom Wachstum der Unternehmen. Durch die Ausnutzung globaler Standortunterschiede und die Vergrößerung ihrer Absatzmärkte sowie zahlreiche Fusionen und Übernahmen, vor allem in den 80er und 90er Jahren, sind inzwischen einige Unternehmen wirtschaftlich mächtiger als viele Staaten. Somit zeichnet sich die erste Phase der Globalisierung durch „empowered corporations“ aus. Diese Unternehmen, vorwiegend Multinationals, haben wesentlichen Einfluss auf die Politik und verändern Spielregeln zu ihren Gunsten. Die zweite Phase der Globalisierung zeichnet sich durch „empowered stakeholders“ aus. Mit erleichtertem Zugang zum Internet, ist auch der Zugang zu und der Austausch von Information einfacher und schneller geworden. Vor allem NGOs profitieren von dieser neuen Art der Kommunikation. Sie erreichen nun eine viel größere Masse an KonsumentInnen und koalieren sich mit ihnen und anderen Stakeholdern. Die Unternehmen verlieren mehr und mehr die Kontrolle über die Informationen, welche sie selbst betreffen. Auf der einen Seite kann dies für Unternehmen zu Konflikten führen, auf der anderen Seite können Unternehmen durch neue Kommunikationswege den aktiven Austausch mit ihren Stakeholdern pflegen (vgl. Werther 2006, S.52-57, vgl. Chomsky 2000).

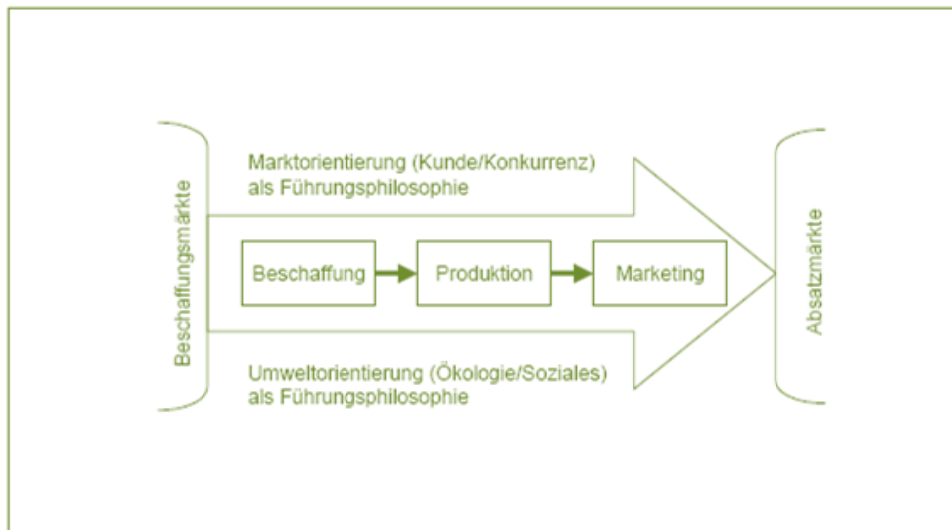


Darst. 4: Zwei Phasen der Globalisierung
Quelle: Werther 2006, S. 53

Ältere Marketing-Konzepte decken die Anforderungen, die das Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung und die heutigen Stakeholder stellen, nicht ab. Ein Deepening der bestehenden Ansätze bzw. die Weiterentwicklung zu einem neuen Ansatz, nämlich dem Nachhaltigkeits-Marketing ist daher notwendig (vgl. Kirchgeorg 2002, S. 4).

4 Umsetzung des Leitbildes der Nachhaltigen Entwicklung durch das Nachhaltigkeits-Marketing

Zum einen kann Marketing als eine sehr operative Funktion (Absatz, Verkauf oder Vertrieb) im Unternehmen gesehen werden, welche mit Hilfe des Marketing-Mix umgesetzt wird. Zum anderen kann Marketing als Führungsphilosophie im Unternehmen eingesetzt werden – in Form der Kundenorientierung angefangen bei den Beschaffungsmärkten bis hin zu den Absatzmärkten. Auf diese Weise dringt die Philosophie des Marketings in alle Unternehmensbereiche bzw. -funktionen durch und bestimmt deren Ausrichtung. Marketing kann dem zu Folge als duale Führungskonzeption aufgefasst werden, welche zum einen operativ (neben Produktion, Beschaffung etc.) und zum anderen normativ (als Unternehmensleitidee) zum Einsatz kommt. Berücksichtigt man neben der Orientierung am Markt (Mitbewerber, Kunden) zudem auch eine Orientierung an der Umwelt (Ökologie und Soziales), so kann Nachhaltigkeits-Marketing als duale Konzeption der Führung im doppelten Sinne verstanden werden (vgl. Belz/Bilharz 2005, S. 3-5).



Darst. 5: Nachhaltigkeits-Marketing als duale Führungskonzeption im doppelten Sinne
Quelle: Belz/Bilharz 2005, S. 5

Somit stellt Nachhaltigkeits-Marketing eine markt- und umweltorientierte Koordination im Unternehmen sicher. Eine ökologisch und sozial verträgliche Art und Weise der Befriedigung von Kundenbedürfnissen muss Ergebnis sein.

4.1 Pionieransätze des Nachhaltigkeits-Marketing

Für viele Autoren ist Nachhaltigkeits-Marketing eine schlüssige Weiterentwicklung des Öko-Marketings. Da in der Forschung und der Praxis in den letzten Jahrzehnten unterschiedliche Marketingkonzepte mit Nähe zur Nachhaltigkeit entstanden sind, ist eine chronologische Reflexion dieser Konzepte notwendig, damit genau definiert werden kann, wodurch sich die Weiterentwicklung vom Öko- zum Nachhaltigkeits-Marketing konstituiert (vgl. Kirchgeorg 2002, S. 6).

Makro-Marketing

In den 60er Jahren wurde das klassische Marketing (Anbieter- und Nachfrager-Orientierung) um gesellschaftliche, ökologische und humanistische Punkte ergänzt. Fisk war es, der im Jahr 1962 dem klassischen Marketing – auch genannt Micro-Marketing, das Macro-Marketing gegenüber stellte. Die alleinige Konzentration auf Micro-Marketing führt lt. Fisk langfristig zur Fehlverteilung von

Ressourcen und zu unerwünschten externen Effekten. Macro-Marketing befasst sich nicht nur mit dem kommerziellen und konsumentenorientierten Marketing, sondern auch mit stakeholderorientierten Anforderungen an das Unternehmen (vgl. ebd., S. 6).

Social-Marketing

Beim Social-Marketing der 70er Jahre wurde das kommerzielle Marketing-Konstrukt auf Institutionen, die nicht unbedingt erwerbswirtschaftlich ausgelegt sind, transferiert. Es wird zum einen versorgungsorientiertes (das Spendenverhalten von Organen, Nahrungsmittel, Hilfsgüter etc. zu stimulieren) und zum anderen verhaltensorientiertes (Bekämpfung von Drogenkonsum, Umweltverschmutzung etc.) Social-Marketing unterschieden. Da auch im normativen Leitbild der nachhaltigen Entwicklung die soziale Dimension enthalten ist, lassen sich Erkenntnisse aus dem Social-Marketing auch für das Nachhaltigkeits-Marketing einsetzen (vgl. ebd., S. 6-7).

Mega-Marketing

Durch die steigende Internationalisierung der Unternehmen in den 80er Jahren wurde von Kotler das so genannte Mega-Marketing angestoßen. Das Konzept bedeutete eine Erweiterung des klassischen Marketings um den koordinierten Aufwand einer Unternehmung, sich wirtschaftliche, psychologische, politische und öffentlichkeitswirksame Fähigkeiten anzueignen, um die Akzeptanz für Markteintritte oder Weiterführung von Aktivitäten in so genannten blockierten Märkten zu sichern. Im Mega-Marketing werden neben Kunden und potentiellen Kunden weitere Stakeholder identifiziert, die über politische, rechtliche oder gesellschaftliche Macht verfügen, Aktivitäten des Unternehmens einzuschränken bzw. zu verhindern. Lt. Kirchgeorg kann das Konzept des Mega-Marketings insbesondere in der Hinsicht der intragenerativen Gerechtigkeit zwischen den Industrie- und Entwicklungsländern dem Nachhaltigkeits-Marketings wertvolle Erkenntnisse bringen (vgl. ebd., S. 7). Speziell von Interesse ist die Erweiterung des Marketing-Mix um zwei weitere „P“; Public Opinion und Politics. Mit Politics sind Maßnahmen zur Beeinflussung der politischen Rahmenbedingungen und mit Public Opinion die aktive Beeinflussung der öffentlichen Meinung, mit Hilfe tragfähiger Kooperationen und Netzwerke, gemeint (vgl. Villiger/Wüstenhagen/Meyer 2000, S. 50-51).

Öko-Marketing

Im Mittelpunkt des Öko-Marketings der 80er Jahre stehen die proaktive Integration von Umweltschutzziele bei Marktaktivitäten und die Erzeugung umweltorientierter Wettbewerbsvorteile. Die Orientierung am Kundennutzen wird um die Stakeholder-Perspektive erweitert, wobei hier vor allem die ökologischen Umweltbeziehungen von besonderer Bedeutung sind. Im Gegensatz zum Nachhaltigkeits-Marketing wird auf die soziale Zieldimension nicht ausdrücklich eingegangen, wenngleich auch Umweltschutz und Soziales sich durchaus positiv beeinflussen.

In der heutigen, vernetzten und komplex gewordenen Weltwirtschaft reicht der Fokus auf die Lösung ökologischer Probleme nicht mehr aus, um die nachhaltige Entwicklung voran zu treiben. Auch die soziale Verträglichkeit rückt immer mehr in den Vordergrund (vgl. Kirchgeorg 2002, S. 7).

Integratives Öko-Marketing

In den 90er Jahren forderte Belz ein proaktives Verhalten der Unternehmen, um die öffentlichen und politischen Rahmenbedingungen so zu verändern, dass ökologiegerechte Produkte vermehrt gekauft und verwendet werden. Quasi ein Vorfeldmarketing, das sich an sämtliche Stakeholder richtet, die Einfluss auf die Intensität der Marktnachfrage üben können (vgl. ebd., S. 7).

4.2 Diskurs der Ansätze für das Nachhaltigkeits-Marketing

Die beschriebenen Pionieransätze des Nachhaltigkeits-Marketings stellen eine Spezialisierung der Grundprinzipien des Marketings im Sinne des Broadening und Deepening dar (vgl. Kirchgeorg 2002, S. 7). Unter Broadening wird die Übertragung und Ausweitung der kommerziellen Marketing-Ansätze auf nicht erwerbswirtschaftliche Institutionen verstanden (auch als Nonprofit-Marketing und Social-Marketing bezeichnet). Das Deepening impliziert die Ausweitung des Marketingbezuges auf gesellschaftliche und ökologische Herausforderungen. Darunter fällt auch das Nachhaltigkeits-Marketing (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 873-874).

Die Einarbeitung der einzelnen Dimensionen des weltweit anerkannten Leitbild des Sustainable Development sind sowohl im Öko-Marketing, als auch im integrativen Öko-Marketing ansatzweise zu finden. Als fehlend wird die ausdrückliche Vernetzung von ökologischen und ökonomischen mit sozialen Zieldimensionen angesehen. Somit stellt das Nachhaltigkeits-Marketing eine Weiterentwicklung des (integrativen) Öko-Marketings dar. Lt. Kirchgeorg beinhaltet das Nachhaltigkeits-Marketing sämtliche Dimensionen des Nachhaltigkeits-Leitbildes und lässt sich wie folgt definieren:

„Nachhaltigkeits-Marketing stellt auf die Planung, Koordination, Durchsetzung und Kontrolle aller markt- und nichtmarktbezogenen Transaktionsaktivitäten zur Vermeidung oder Verringerung ökologischer und sozialer Probleme ab, um über eine dauerhafte Befriedigung der Bedürfnisse aktueller und potenzieller Kunden, unter Ausnutzung von Wettbewerbsvorteilen und bei Sicherung der gesellschaftlichen Legitimität die angestrebten Unternehmensziele zu erreichen.“ (Kirchgeorg 2002, S. 7).

In den folgenden Kapiteln wird auf den Ansatz des modernen Marketings von Meffert, Burmann und Kirchgeorg eingegangen, welcher eine Stakeholderorientierung und die Fragen nach der Legitimation des Marketings in Bezug auf Nachhaltigkeit beinhaltet. Zudem findet der entscheidungsorientierte Nachhaltigkeits-Marketing Ansatz von Belz Beachtung. Basierend auf diesem Diskurs legt die Autorin ein eigenes Modell für die weitere Vorgehensweise fest.

4.2.1 Ansatz des modernen Marketings nach Meffert, Burmann und Kirchgeorg

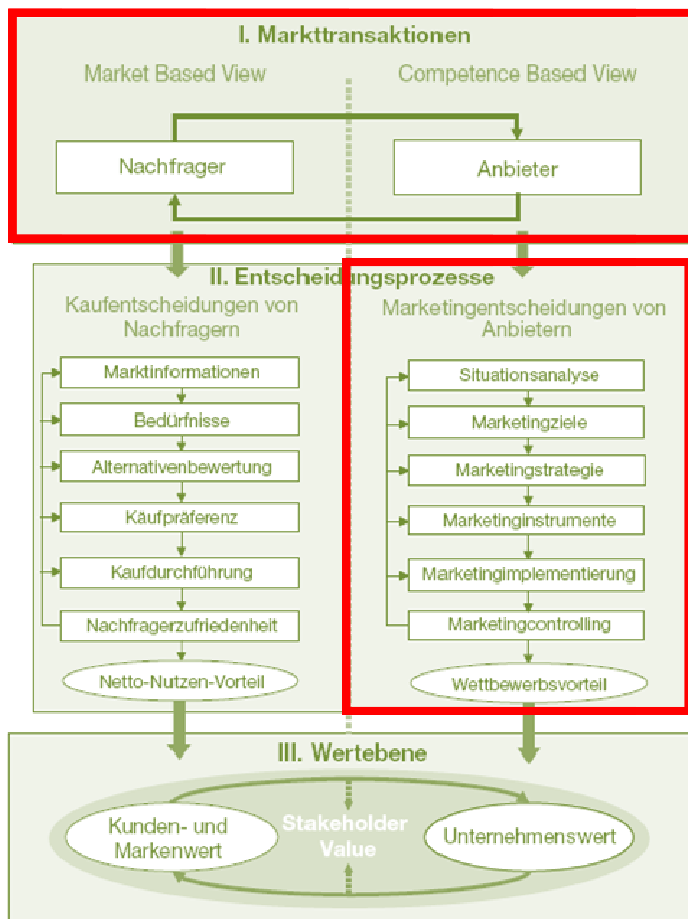
Folgende Abbildung zeigt die Entscheidungsprozesse im Marketingmanagement aus der Perspektive der NachfragerInnen und Anbieter. Für die Entwicklung eines eigenen Modells konzentrierte sich die Autorin auf die einzelnen Entscheidungsprozesse der Anbieter.

In der modernen Definition von Marketingmanagement werden neben den Kunden auch sämtliche relevante Stakeholder in die Überlegungen mit einbezogen. Die Kundenorientierung erfährt eine Erweiterung durch die Stakeholderorientierung. Auch auf die zunehmenden gesellschafts- und umweltschutzbezogenen Anforderungen dieser Anspruchsgruppen wird Rücksicht genommen (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 869-870). Somit ist in der modernen Interpretation des Marketings, die Orientierung an Stakeholdern in expliziter, wenn auch nicht sehr detaillierter Form bereits enthalten. Die AMA⁶ (American Marketing Association) definiert Marketing in seiner modernen Form folgendermaßen:

“Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders.” (Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 12)

Lt. Meffert, Burmann und Kirchgeorg sind die Markttransaktionen, welche auch die Grundprinzipien des Marketings (Gratifikation und Kapazität) beinhalten, aus den Perspektiven des Market Based View und des Competence Based View zu betrachten. Dadurch wird von den Autoren auf die Wichtigkeit der Entwicklung und Erweiterung von kunden- und marktrelevanten Kompetenzen der Anbieter hingewiesen, um daraus Wettbewerbsvorteile erwachsen zu lassen.

⁶ Die AMA ist die weltweit größte wissenschaftliche Vereinigung im Marketingbereich, mit 30.000 Mitgliedern (AMA 2010).



Darst. 6: Struktur der marktorientierten Unternehmensführung

Quelle: Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 2

Änderungen der Autorin für das eigene Modell

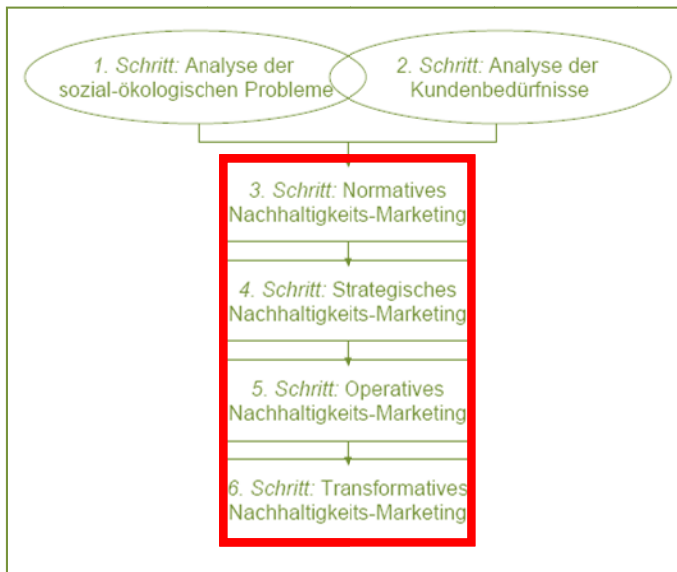
Meffert, Burmann und Kirchgeorg betonen die Generierung von Wertbeiträgen der Anbieter für die Nachfrager, als auch für die Stakeholder, um einen langfristigen Erfolg und vor allem die Legitimierung des Marketings sicher zu stellen (vgl. ebd. S. 1).

Die Stakeholderorientierung scheint in ihrem Modell auf der Wertebene auf, wäre jedoch aus Sicht der Autorin schon in der Markttransaktion zu berücksichtigen. Diese Orientierung an den sozialen und ökologischen Anforderungen der Stakeholder sowie dem Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung, kommt im Modell der Autorin durch Kirchgeorgs Vereinigung der Grundprinzipien des Marketings für Markttransaktionen mit den Prinzipien (Verantwortung, Kreislauf und Kooperation) der Nachhaltigen Entwicklung auf der normativen Ebene des Nachhaltigkeits-Marketings, in adaptierter Form (intra- und intergenerative Gerechtigkeit) zum Ausdruck.

Weiters muss, aus Sicht der Verfasserin, die Stakeholderorientierung bereits am Anfang des Entscheidungsprozesses unter Situationsanalyse integriert werden, um die weiteren Prozesse an deren Bedürfnissen ausrichten zu können. Darum wird der Prozess der Situationsanalyse im Modell der Autorin in den Prozess der Stakeholderanalyse umfunktioniert.

4.2.2 Entscheidungsorientierter Nachhaltigkeits-Marketing Ansatz nach Belz

Aus der entscheidungsorientierter Sicht des Anbieters lassen sich sechs Schritte des Nachhaltigkeits-Marketings lt. Belz unterscheiden:



Darst. 7: Nachhaltigkeits-Marketing — entscheidungsorientierter Ansatz nach Belz

Quelle: Belz 2005, S. 20

Belz empfiehlt im 1. Schritt die Analyse sozialer und ökologischer Probleme, welche das Produkt während seines gesamten Lebenszyklus verursacht. Im 2. Schritt soll die Analyse der Kundenbedürfnisse erfolgen. Im Modell des modernen Marketings ist von der Situationsanalyse die Rede.

Änderungen der Autorin für das eigene Modell

Der Autorin nennt die erste Ebene Stakeholderanalyse — diese Bezeichnung betont die Stakeholderorientierung und beinhaltet die Analyse aller relevanten Stakeholder-Bedürfnisse, auch in Hinblick auf soziale und ökologische Anforderungen, bedingt durch das Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung. Hieraus ergibt sich als logische Konsequenz auch die Analyse sämtlicher externen Effekte, der Produkt- bzw. Leistungserstellung durch das Unternehmen.

Im normativen Marketing betont Belz die Orientierung am Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung für das Marketing und vor allem der Marketing-Ziele. Belz fasst die Ableitung des Marketing-Leitbildes vom Unternehmensleitbild, welches wiederum vom Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung abgeleitet wird, und die Festlegung von Marketing-Zielen zu einer gemeinsamen, normativen Ebenen zusammen.

Beim entscheidungsorientierten Anbieter Modell von Meffert, Burmann und Kirchgeorg fehlt das konkrete Festlegen eines Marketing-Leitbildes. In ihrem Modell werden lediglich die Marketing-Ziele, welche vom Unternehmensleitbild abzuleiten sind erwähnt.

Änderungen der Autorin für das eigene Modell

Wie die Grundprinzipien des Marketings konkret mit den Grundprinzipien der Nachhaltigen Entwicklung zu kombinieren sind, geht in den Ausführungen von Belz, aus Sicht der Verfasserin, nicht klar hervor. Für die normative Kombination von Marketing und Nachhaltigkeit wurde jedoch von Kirchgeorg eine plausible Zusammenführung kreiert, welche im Modell der Verfasserin auf der normativen Marketing-Ebene Verwendung finden wird (bereits in 4.2.1 detailliert erwähnt).

Auf der strategischen Ebene des Marketings erwähnt Belz drei Möglichkeiten der Positionierung, welche ebenfalls im Modell der Verfasserin integriert; jedoch um weitere Punkte ergänzt werden.

Auf der Ebene des operativen Marketings ist der Marketing-Mix mit den klassischen vier Ps gekennzeichnet. Belz gibt dazu einige Überlegungen im allgemeinen Rahmen, wie Anspruchsniveauveränderungen (ein Produkt, das heute als besonders ökologisch gilt, kann morgen bereits Standard sein), die Berücksichtigung des gesamten Lebenszyklus eines Produktes in Orientierung an die

Kreislaufwirtschaft, die Beachtung gewisser Preisspielräume bei Vermittlung eines wahrnehmbaren Mehrwerts, die Empfehlung eines hohen Distributionsgrades und das Nutzen von herkömmlichen Vertriebskanälen für nachhaltige Produkte. *Diese Ausführungen werden im Modell der Verfasserin um die Erkenntnisse des modernen Marketings sowie weiterer Erkenntnisse anderer Autoren in Sachen Nachhaltigkeits-Marketing bedeutend umfangreicher beschrieben.*

Als letzten Schritt bezeichnet Belz in seinem Ansatz das Transformative Marketing, welches zur Vergrößerung der Schnittmenge von Marketing und Nachhaltigkeit, durch Veränderungen der öffentlichen und politischen Rahmenbedingungen beitragen sollen.

Diese Art von Veränderung wird bereits im Mega-Marketing Ansatz von Kotler durch die Erweiterung des Marketing-Mix von zwei zusätzlichen Ps berücksichtigt: Public Opinion und Politics.

Belz geht davon aus, dass das strategische und operative Marketing innerhalb gegebener Rahmenbedingungen agieren und schlägt eine zusätzliche transformative Ebene des Marketings vor.

Änderungen der Autorin für das eigene Modell

Aus Sicht der Autorin ist das transformative Marketing eine Aufgabe, die im Rahmen des Marketing-Mix abgewickelt werden kann und auf strategischer Ebene verankert werden muss. Den Rückgriff auf die zwei zusätzlichen Ps des Mega-Marketings von Kotler erachtet die Autorin jedoch nicht für sinnvoll. Ist Public Opinion schließlich in der Öffentlichkeitsarbeit unter dem Instrument der Kommunikation bereits berücksichtigt. Politics ist für die Autorin zu einschlägig festgelegt. Sie empfiehlt deshalb in ihrem Modell die Erweiterung des Marketing-Mix um das Instrument der Kooperation, sprich die Zusammenarbeit mit Partnern, die unter Umständen zu positiven Branchen- und Konsumveränderungen sowie zur Veränderungen politischer Rahmenbedingungen führen können. Die Kooperation in diesem Sinne ist zudem auf der normativen Ebene bei der Zusammenführung der Leitprinzipien der Nachhaltigen Entwicklung und des Marketings bei Kirchgeorg verankert. D.h. auch Kirchgeorg hat die besondere Bedeutung der Kooperation in seiner Sicht auf das Nachhaltigkeits-Marketing bereits integriert.

Die im Modell von Belz vernachlässigten Bereiche der Implementierung und des Controlling des Nachhaltigkeits-Marketings werden im Modell der Autorin, in Anlehnung an Meffert, Burmann und Kirchgeorg, mit eingefügt. Da die Implementierung von Meffert, Burmann und Kirchgeorg auch als Schnittstelle von strategischem und operativem Marketing bezeichnet wird, ist die Anordnung der Implementierung im Modell der Autorin somit zwischen der Ebene des strategischen und operativen Nachhaltigkeits-Marketing festgelegt und nicht, wie im Modell von Meffert, Burmann und Kirchgeorg, nach dem operativen Marketing-Mix.

4.3 Begriffliche Bestimmung und Abgrenzung des Nachhaltigkeits-Marketing

Bewusst wird die Bezeichnung Nachhaltigkeits-Marketing verwendet. Nachhaltigkeits-Marketing ist nicht allein für den wirtschaftlichen, sondern auch für den ökologischen und sozialen Erfolg verantwortlich. Darum ist der Begriff nicht zu verwechseln mit der Bezeichnung *nachhaltiges Marketing*, welches auf die *nachhaltige*, sprich andauernde Wirkung von Instrumenten abzielt, ohne Soziales oder Ökologisches explizit zu berücksichtigen. Weiters besteht ein wesentlicher Unterschied zwischen Nachhaltigkeits-Marketing und *Marketing für Nachhaltigkeit*. Nachhaltigkeits-Marketing wird vorwiegend von auf Gewinn ausgerichteten Organisationen betrieben, um die Vermarktung von Produkten und Leistungen, die der Leitidee der Nachhaltigen Entwicklung entsprechend voranzutreiben. *Marketing für Nachhaltigkeit* wird überwiegend von nicht-kommerziellen Organisationen betrieben, die damit die Akzeptanz von ökologischen und sozial verträglichen Ideen erhöhen wollen. Wobei an dieser Stelle erwähnt werden muss, dass sowohl kommerzielle Unternehmen, meist zur Ausweitung ihres Marktsegments, sehr wohl auch Marketing für Nachhaltigkeit umsetzen, als auch nicht-kommerzielle Organisationen wie der WWF oder Greenpeace eigene, öko-sozial vorbildliche Produkte mittels Nachhaltigkeits-Marketing vertreiben.

Auch ist Nachhaltigkeits-Marketing gegenüber dem Nachhaltigkeits-Management abzugrenzen. Zwar orientieren sich beide Bereiche, wenn als Führungsphilosophie interpretiert, am Markt (Mitbewerber, Kunden) und an der Umwelt (Ökologie und Soziales), jedoch liegt der Fokus des Nachhaltigkeits-Marketings primär auf dem Absatz. Nachhaltigkeits-Management wird jedoch bedeutend weiter gefasst. Nachhaltigkeits-Management ist zuständig für sämtliche Funktionen im Unternehmen (Einkauf, Beschaffung, Produktion, Absatz, Lager, Distribution, Finanzen etc.). Ein umfassendes Nachhaltigkeits-Management ist Grundvoraussetzung für ein langfristig ausgerichtetes, glaubwürdiges Nachhaltigkeits-Marketing. Managementsysteme, die Ökologie und Soziales ausdrücklich berücksichtigen sind, beispielsweise auf europäischer Ebene, das Environmental Management and Audit Scheme (EMAS⁷). Mittels der überarbeiteten EG-Öko-Audit Verordnung 2001 wurde EMAS zu EMAS II und entspricht der international anerkannten ISO 14001-Norm⁸. Der ISO 14001-Norm liegt ein Plan-Do-Check-Act Kreislauf zugrunde. Die auf ökologische Themen fokussierten Systeme EMAS II und ISO 14001 können ihre Logik auch auf soziale Themen übertragen. Beispielsweise entspricht der Social Accountability Standard SA 8000⁹ dieser Logik.

Die zentralen Fragen, mit denen sich Nachhaltigkeits-Marketing beschäftigt, sind:

„Wie können Unternehmen einen relevanten Beitrag zur Lösung der sozial-ökologischen Probleme leisten, die mit ihren Produkten einhergehen, und dadurch einen Kundenmehrwert generieren?“

„Wie können sozial-ökologische Produkte und Leistungen, die einen Beitrag zur Lösung der Nachhaltigkeitsprobleme leisten, erfolgreich vermarktet werden?“ (vgl. Belz/Bilharz 2005, S. 6-8)

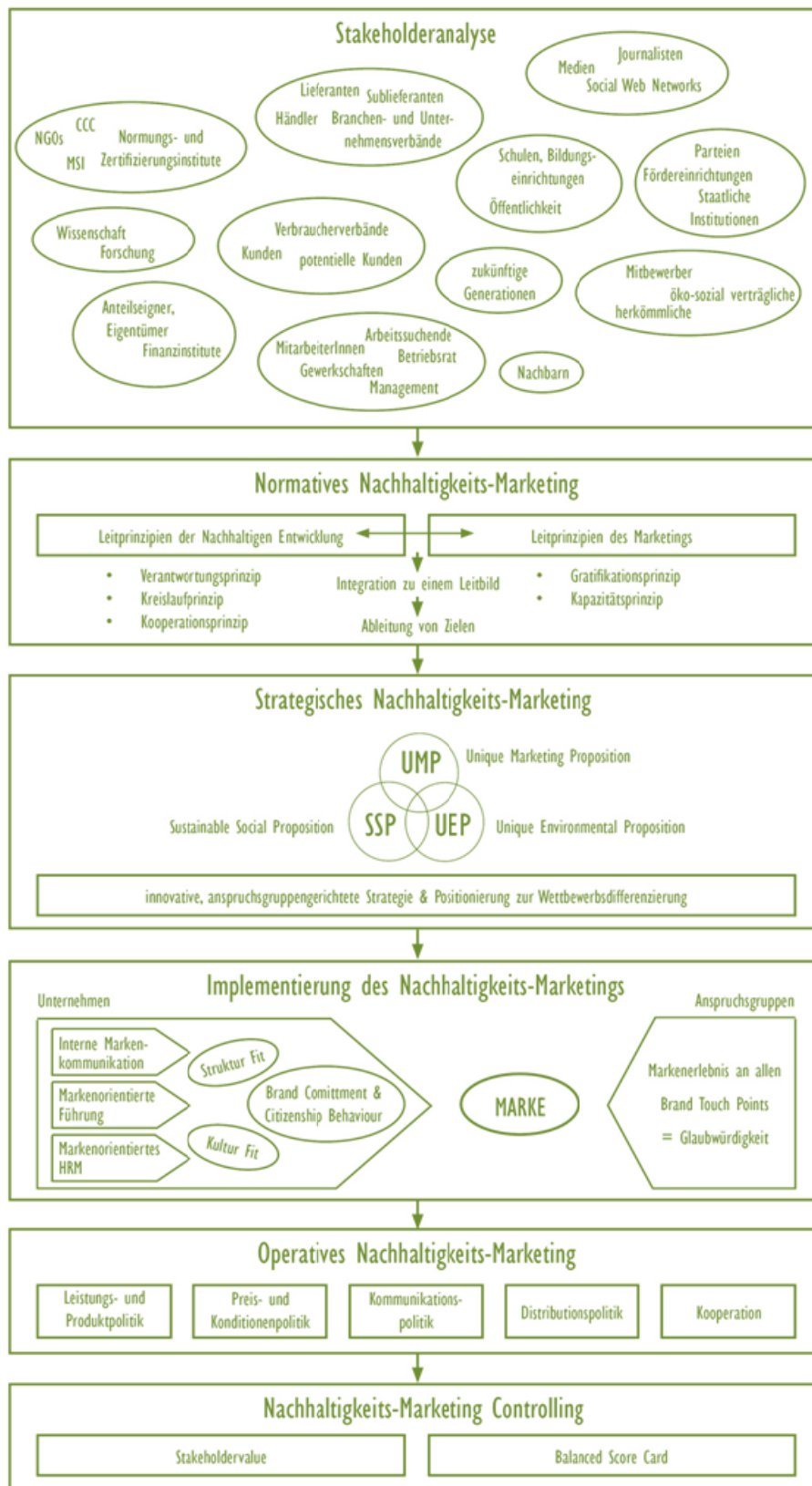
⁷ Eco Management and Audit Scheme — ist eine EWG-Verordnung, die 1993 ihre Gültigkeit erlangte. Die Verordnung beinhaltet eine freiwillige Beteiligung von Unternehmen an einem Umweltmanagementsystem und an einer Umweltbetriebsprüfung. EMAS ist nur auf europäischer Ebene anerkannt (vgl. Balderjahn 2004, S. 197-199).

⁸ Die international anerkannte Umweltmanagement Norm ISO 14001 gehört zur ISO 14000 Familie und hilft Unternehmen ein Umweltmanagement System (auch genannt EMS — Environmental Management System) aufzubauen (vgl. ISO 2010). Die Norm wurde erstmals 1996 von der Internationalen Organisation für Normung veröffentlicht und im Jahr 2004 überarbeitet (vgl. Wikipedia 2010c). Der Standard sieht vor, dass Unternehmen damit einen Rahmen für einen ganzheitlichen strategischen Ansatz für die Umweltpolitik, -pläne und konkrete Maßnahmen setzen (vgl. ISO 2010). Der Fokus liegt auf einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess, basierend auf der Plan-Do-Check-Act Methodik. Detaillierte Anforderungen für die Umweltleistungen der Unternehmen werden in diesem Standard nicht vorgegeben. Die Organisation muss die geltenden rechtlichen Anforderungen beachten und sich selbst Verpflichtungen auferlegen (vgl. Wikipedia 2010c).

⁹ 1996 durch die Council on Economic Priorities Accreditation Agency (CEPAA) gegründet, ist die Organisation SAI (Social Accountability International) eine Nicht-Regierungsorganisation und Multi-Stakeholder Institution, welche die Menschen- und Arbeitsrechte weltweit über die Zertifizierung SA 8000 sicherstellen will. Basierend auf den Richtlinien der ILO agiert die SAI mit Hilfe von unabhängigen Prüfungsorganisationen und deckt inzwischen 2000 Unternehmen in 64 Ländern, in 66 verschiedenen Branchen ab und verhilft dadurch über 1,1 Mio. ArbeiterInnen zu verbesserten Rahmenbedingungen an ihrem Arbeitsplatz (vgl. SAI 2010, vgl. Switcher 2010b).

4.4 Entscheidungsorientierter Nachhaltigkeits-Marketing Ansatz für Anbieter

Im Folgenden wird das Nachhaltigkeits-Marketing Modell der Autorin, basierend auf den Ausführungen in Kapitel 4.2 vorgestellt:



Darst. 8: Entscheidungsorientierter Nachhaltigkeits-Marketing Ansatz für Anbieter

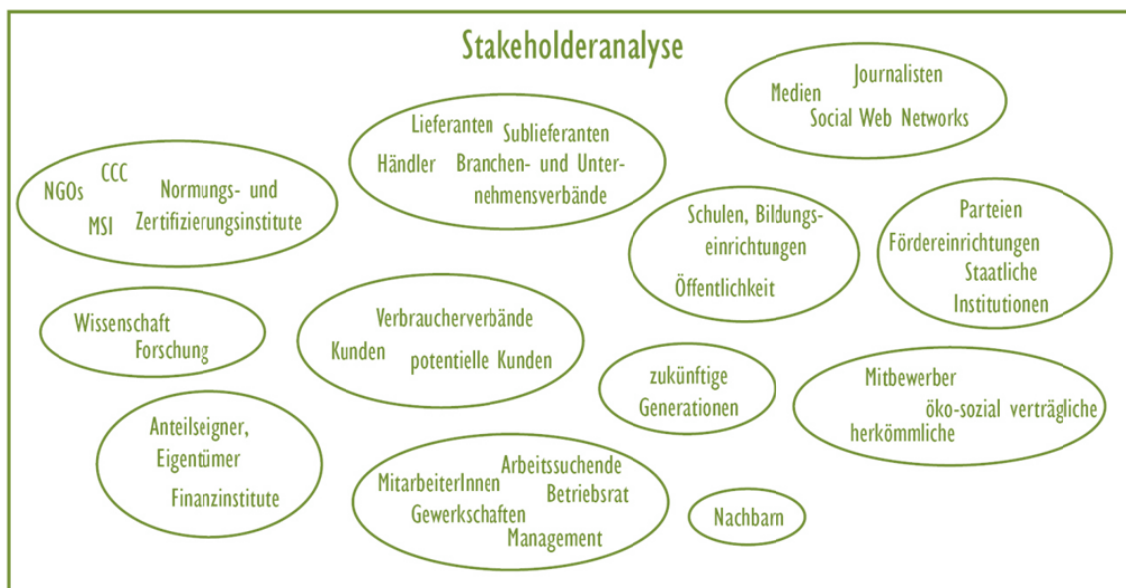
Quelle: eigene Ausarbeitung in Anlehnung an Belz, Burmann, Florack, Kirchgeorg und Meffert

4.4.1 Stakeholderanalyse

Akteure, welche durch ihr Tun oder Unterlassen den Unternehmenserfolg direkt oder indirekt in positiver bzw. negativer Weise beeinflussen können, werden als Stakeholder bezeichnet. Diesem Einfluss sollen sich Unternehmen im Rahmen einer proaktiven Stakeholderpolitik stellen. Die Begrifflichkeit und das Konzept der Stakeholderorientierung macht deutlich, dass nicht nur die Shareholder mit ihren Ansprüchen und Aktivitäten Auswirkungen auf den Erfolg einer Unternehmung haben. In der deutschsprachigen Debatte um die Systematisierung der Stakeholder hat sich die Unterteilung in *interne* und *externe* Anspruchsgruppen durchgesetzt. Die internen Anspruchsgruppen, wie Eigentümer, Mitarbeiter und Management variieren im Normalfall nicht so stark wie die externen (vgl. Pfriem 2008, S. 83-86). Zur Erhöhung der Komplexität kommt hinzu, dass einzelne Individuen gleichzeitig mehreren Anspruchsgruppen angehören können. Stakeholder-Ansprüche können nicht nur mit den Ansprüchen des Unternehmens in Konflikt stehen; es ist auch Konfliktpotential zwischen den einzelnen Anspruchsgruppen selbst vorhanden. Je nach Einflusspotential können manche Stakeholder mehr und manche weniger relevant für das betreffende Unternehmen erscheinen (vgl. Hardtke/Prehn 2001, S. 158).

Auf der ersten Ebene des Modells wird nun analysiert, welche Stakeholder für das Unternehmen von Relevanz sind. Nach Identifizierung der relevanten Stakeholder müssen Informationen über deren Erwartungen an das Unternehmen gesammelt werden. Besonderer Fokus im Nachhaltigkeits-Marketing sind die sozialen und ökologischen Anforderungen der Stakeholder. In diesem Zusammenhang lohnt sich eine Analyse der ökologischen Belastungen und sozialen Spannungsfelder des Produktes während seines gesamten Lebenszyklus. Diese Analyse kann auch mit Hilfe von Stakeholdern aus der Wissenschaft und Forschung, oder gemeinsam mit NGOs, Normungs- und Zertifizierungsstellen etc. durch geführt werden. Eine derartige Analyse kann – auf Grund der Komplexität der externen Auswirkungen – in vielen Fällen vom Unternehmen nicht ohne Beanspruchung fremder Hilfe durchgeführt werden. Hier lohnen sich Kooperation und Zusammenarbeit mit, auf diesem Gebiet, erfahrenen Stakeholdern.

Nachstehende Darstellung zeigt mögliche Stakeholder für Unternehmen in der T&B-Industrie in geclusterter Form. Die Stakeholderanalyse hilft bei Schwerpunktsetzungen der nachfolgenden Ebenen im Nachhaltigkeits-Marketing.



Darst. 9: Mögliche Stakeholder in der T&B-Industrie

Quelle: eigene Ausarbeitung

Unternehmen, die eine Stakeholderorientierung neben der Kundenorientierung integrieren möchten, müssen dazu bereit sein, ihr ökonomisches Interesse eigenverantwortlich zu begrenzen – d.h. das Streben nach Gewinn soll davon abhängig sein, ob eine Legitimation gegenüber den Stakeholdern erbracht werden kann (vgl. Bookhagen 2001, S. 68).

Der Vorteil dabei: Gut gepflegte und auf Vertrauen basierende Stakeholder-Beziehungen stellen schwer imitierbare Wettbewerbsvorteile dar, welche langfristig zu immateriellen Vermögenswerten heranwachsen und dadurch eine hohe strategische Bedeutung erlangen (vgl. Hermann 2005, S. 2).

Exkurs Shareholder-Value- vs. Stakeholder-Value-Konzept

Das Shareholder-Konzept fokussiert hauptsächlich auf einen Stakeholder, den Shareholder. Die Finanzkapitalgeber genießen in diesem Konzept einen besonders hohen Stellenwert. Es werden künftige freie Geldflüsse (Cashflows) geschätzt und diskontiert. Bei risikoadäquater Diskontierung würde sich hier auch ein Platz für die Bewertung ökologischer und sozialer Unternehmensentscheidungen auf den ökonomischen Erfolg anbieten. Für Unternehmen, die auf eine langfristige Existenzsicherung abzielen, stellt das Shareholder-Value-Konzept keine angemessene Orientierungshilfe dar, da die exzessive Gewinnmaximierung zur Erhöhung des Shareholder-Value nur einen sehr kurzfristigen Erfolgshorizont zulässt. Zudem berücksichtigt es nur die rechtlichen, politischen und markteigenen Rahmenbedingungen und klammert Risiken, bedingt durch Verlust der gesellschaftlichen Legitimierung, oder Verlust der Unterstützung durch MitarbeiterInnen, aus. Finanzkapital ist ergo nicht die einzige Ressource, die ein Unternehmen zur länger andauernden Existenz benötigt (vgl. Hardtke/Prehn 2001, S. 157).

Im Rahmen der Stakeholderanalyse erfolgt u.a. eine intensive Auseinandersetzung mit der definierten Zielgruppe. Wie der Kunde eine Kaufentscheidung trifft wird in der ökonomischen Verhaltenstheorie in Form von Nutzen und Kosten analysiert. Neben dem Grundnutzen eines Produktes (Gebrauchsnutzen), kommen auch zusätzliche Nutzen wie Selbstachtungsnutzen (gutes Gewissen), Fremdachtungsnutzen (Anerkennung durch andere) und Erbauungsnutzen (Freude, etwas zu erschaffen) hinzu. Betreffend der Kosten sind die Beschaffungs-, Verwendungs- und Post-Verwendungskosten für den Kunden relevant. In der subjektiven Wahrnehmung und Gewichtung wird ein Kunde sich für ein öko-sozial verträgliches Produkt entscheiden, wenn der Nettonutzen (Saldo aus erwartetem Produktnutzen und Kosten für die Kaufentscheidung) höher ist, als der Nettonutzen eines herkömmlichen Produkts (vgl. Belz 2005, S. 20-22).

Kundentypen

Je nach persönlicher Gewichtung können unter der Nutzen-Kosten-Abwägung drei unterschiedliche Typen von KonsumentInnen unterschieden werden: sozial-ökologisch Aktive, Aktivierbare und Passive.

Die sozial-ökologisch Aktiven sind am ehesten bereit einen geringeren Gebrauchsnutzen zu akzeptieren und evtl. auch höhere Preise dafür zu bezahlen, da für sie öko-sozial verträgliche Produkte ein hohes Maß an Selbst- und Fremdachtungsnutzen mit sich bringen. Aktivierbare sind nicht bereit Einbußen in Form von geringerem Gebrauchsnutzen oder höheren Kosten in Kauf zu nehmen. Für sie stiften derartige Produkte ebenfalls einen gewissen Selbst- und Fremdachtungsnutzen, jedoch gehen sie dabei keinen Kompromiss ein. Passive sehen keinen Mehrwert in der öko-sozial verträglichen Dimension eines Produkts.

Das Spannungsfeld von sozialen und ökologischen Problemen sowie Kundenbedürfnissen ist veränderbar und sehr dynamisch. Beispielsweise haben der wissenschaftliche Stand der Erkenntnisse, die öffentliche und politische Wahrnehmung sowie technologische Innovationen starken Einfluss auf die Bedürfnisse der Kunden (vgl. Belz 2005, S. 21-22).

Unter Betrachtung der sozialen und ökologischen Problemen in Zusammenhang mit den Stakeholderbedürfnissen können fünf weitere Ebenen des entscheidungsorientierten Nachhaltigkeits-Marketing Ansatzes für Anbieter festgehalten werden: die normative, die strategische, die implementative, die operative und die rechnerische Ebene (vgl. Belz 2004, S. 471).

4.4.2 Normatives Nachhaltigkeits-Marketing

Das normative Nachhaltigkeits-Marketing richtet sich nach dem Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung (vgl. Belz 2005, S. 23). Das gesellschaftliche Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung beinhaltet drei Leitprinzipien: das Verantwortungs-, das Kreislauf- und das Kooperationsprinzip. Die Verantwortung fokussiert auf die intragenerative und intergenerative Gerechtigkeit und nimmt gegenüber dem Kreislauf- und Kooperationsprinzip eine übergeordnete Rolle ein (vgl. Balderjahn 2004, S. 4). Das Marketing hingegen folgt den Leitprinzipien der Gratifikation und der Kapazitätsdetermination (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 2). Mittels der Zusammenführung der Leitprinzipien der Nachhaltigkeit und des Marketings ergibt sich das normative Nachhaltigkeits-Marketing Leitbild (vgl. Kirchgeorg 2002, S. 5).



Darst. 10: Normatives Nachhaltigkeits-Marketing

Quelle: eigene Ausarbeitung in Anlehnung an Kirchgeorg

4.4.2.1 Verantwortungsprinzip

Für nachhaltiges Unternehmertum stellt das Verantwortungsprinzip das normative bzw. ethische Schlüsselement dar. Jedes Individuum, jede Gruppe, jede Organisation ist für die Konsequenzen seines Handelns verantwortlich. Demnach tragen alle Menschen weltweit, in welcher Rolle auch immer, die Verantwortung für den Erhalt und die Sicherung der sozialen und ökologischen Lebensgrundlagen. Die Agenda 21 beinhaltet die Forderung nach *intragenerativer* (Abbau des Wohlstandsgefälles) und *intergenerativer* (zukunftsfähiger) *Gerechtigkeit*. Auf Unternehmensebene kann das Verantwortungsprinzip mittels dem *Product Stewardship* (Produktverantwortung) Konzept umgesetzt werden. Hier wird eine unternehmensübergreifende Übernahme der Verantwortung für ökologische und soziale Aspekte aller Akteure, über sämtliche Wertschöpfungsphasen im Produktlebenszyklus hinweg, angestrebt (vgl. Balderjahn 2004, S. 4-5). Speziell international und global tätige Unternehmen können einen Beitrag zur Verbesserung der Verteilungsgerechtigkeit leisten. Auch die Externalisierung von Kosten ist ein wesentlicher Punkt, der bei der Verteilungsgerechtigkeit zwischen den heutigen und künftigen Generationen beachtet werden muss. Somit verlangt das Verantwortungsprinzip auch die Abschätzung der langfristigen Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit auf soziale und ökologische Systeme (vgl. Kirchgeorg 2002, S. 5-6).

Das Nachhaltigkeits-Marketing erkennt, dass die menschlichen Bedürfnisse vielfältig und nur zum Teil von marktlich-materieller Natur sind. Nachhaltigkeits-Marketing baut zu Stakeholdern, insbesondere den Kunden, eine reziproke Beziehung auf Augenhöhe auf und nimmt die Wünsche, Sorgen und Ängste ernst. Ferner klärt es über die sozialen und ökologischen Auswirkungen der Produkte während des ganzen Lebenszyklus auf und hilft den KonsumentInnen eine reflektierte Kaufentscheidung zu treffen. Dadurch erhält Nachhaltigkeits-Marketing auch die Funktionen der Aufklärung und der Erziehung (vgl. Belz 2004, S. 478-479).

4.4.2.1.1 Kreislaufprinzip

Das Kreislaufprinzip konzentriert sich auf die Schließung industrieller Stoffkreisläufe (Circular Economy). Die Kreislaufwirtschaft zielt darauf ab, die ökologische Umwelt dauerhaft zu erhalten. Das wesentliche Bindeglied zum Schließen von Stoffkreisläufen ist das Recycling. Durch fortwährenden Wiedereinsatz von Rohstoffen, die aus Produktions- und Konsumabfällen gewonnen werden und erneut Verwendung finden, wird einer Reduktion der Bestände natürlicher Ressourcen entgegen gesteuert (vgl. Balderjahn 2004, S. 5-6). Eine enge Verbindung mit der nachhaltig angelegten Ressourcennutzung bilden Handlungsprinzipien, wie Effizienz (Verminderung des Ressourcenaufwandes pro gefertigte Einheit), Konsistenz (Einsatz biologisch abbaubarer Stoffe) und Vermeidung, Eliminierung und/oder Substitution von nicht erneuerbaren Ressourcen durch regenerierbare (vgl. Kirchgeorg 2002, S. 5).

In Zusammenhang mit dem Kreislaufprinzip ist das Cradle-to-Cradle (von der Wiege zur Wiege) Konzept des deutschen Verfahrenstechnikers und Chemikers Michael Braungart, welches er gemeinsam mit William McDonough, einem amerikanischen Architekten, Designer und Autor von „Die nächste industrielle Revolution“ entwickelte, zu erwähnen. Lt. Braungart handelt es sich in den wenigsten, als Recycling deklarierten, Fällen, um echtes Recycling. Vielmehr befänden sich die meisten Rohstoffe, die wiederverwendet würden in einer Abwärtsspirale in Richtung Wertlosigkeit. Er spricht in diesem Kontext von Downcycling. Die Materialien bekämen vor ihrer endgültigen Entsorgung, der Verbrennung, die Möglichkeit noch ein bis zwei Lebenszyklen zu verweilen. Außerdem bringe die aktuelle Interpretation von Recycling auch Negativeffekte mit sich: „In Textilien aus recycelten PET-Kunststoffen (wie etwa synthetischen Fleece-Stoffen) lassen sich Spuren von Antimon nachweisen, einem toxischen Halbmetall, das in dem Material konserviert und dann über die Haut des Trägers aufgenommen wird.“

Braungart und McDonough setzen vielmehr auf das Prinzip des Cradle-to-Cradle. Das Konzept ist von der Natur inspiriert, in der es keinen „Abfall“ gibt. Abfall wird in der Natur als Nahrung verstanden. Die Bestandteile eines Produktes sollen demnach in

biologischen und technischen Nährstoffkreisläufen zirkulieren und positive Effekte auf Umwelt und Gesundheit ausüben. Ein Beispiel dafür sind Möbelbezüge der Firma Design Tex, deren Bezugsstoff aus der Naturfaser Wolle und einer Faserpflanze aus Asien gefertigt wird. Vor allem die Auswahl der Farben gestaltet sich bei Cradle-to-Cradle schwierig – von 1.600 analysierten Farbstoff-Formeln, konnten nur 16 ausgewählt werden, die sowohl den technischen, als auch den ökologischen (keine Schwermetalle oder andere Toxine) Anforderungen des Konzepts gerecht wurden. Die bei der Möbelbezug-Herstellung anfallenden Abfälle können zu Filz weiterverarbeitet werden, der für den Anbau von Erdbeeren und Gurken zum Einsatz kommt und zur Gänze kompostiert werden kann. Auch die Sitzbezüge im Airbus 380 können komplett in die biologischen Kreisläufe rückgeführt werden und sind um ca. 20 % günstiger in der Herstellung.

Da der technische Kreislauf dem biologischen nachempfunden wurde, können auch synthetische oder teilsynthetische Produkte, welche nicht kompostiert werden können, in einem geschlossenen Kreislauf gehalten werden. Die Teppichfirma Eco-Worx hat ein System entwickelt, das die Gewinnung von hochwertigem Nylongarn aus alten Teppichfasern ermöglicht (vgl. Prettin/Boote 2010, S. 182-186).

Wachstum als gegenläufige Tendenz des Kreislaufprinzips

Die aktuellen Entwicklungen der Menschheit sind in Summe nicht zukunftsfähig. Es wäre eine Aktualisierung des Leitbilds in Richtung „starke Nachhaltigkeit“ anzudenken. Die starke Nachhaltigkeit sieht die Wirtschaft als ein Subsystem der Natur und die natürlichen Ressourcen gelten größtenteils als nicht ersetzbar. Das Drei-Säulen-Modell, das auf eine Gleichwertigkeit der Zieldimensionen Ökologie, Soziales und Ökonomie abzielt, wird verworfen und die absolute Tragfähigkeit bzw. die absoluten Grenzen des Planeten Erde anerkannt. Die Erde ist nämlich ein in sich geschlossenes System und erhält ausgenommen Sonnenenergie, keine zusätzlichen Ressourcen. Dauerhaft kann dieses System, dass die Lebensgrundlage der Menschen darstellt, nur als Kreislaufsystem weiterfunktionieren. Die Natur verfügt über einen effizienten Kreislaufprozess. Industrie und Konsum sollten sich die Natur hier zum Vorbild nehmen und sich vom Wachstumsdenken verabschieden. Selbst klassische Ökonomen, wie Ricardo, gingen im 19. Jh. davon aus, dass marktwirtschaftliche Systeme langfristig stagnieren. Doch speziell die Nachkriegszeit der 50er und 60er Jahre weckten eine Wachstumseuphorie, die bis heute noch andauert. Die ursprüngliche Annahme, dass eine gesellschaftliche Wohlfahrtssteigerung mit wirtschaftlichem Wachstum einhergeht, ist angesichts der großen Armut in wirtschaftlich boomenden Ländern, nicht mehr gültig. Es muss ein Weg gefunden werden, wie globale Armut eliminiert und die Lebensqualität aller Menschen gesteigert werden kann, ohne die Tragfähigkeit der Natur weiterhin einer Überbeanspruchung zu unterziehen. Anstelle des Wachstumsparadigma muss ein Nachhaltigkeitsparadigma treten (vgl. Rogall 2009, S. 135-140).

4.4.2.1.2 Kooperationsprinzip

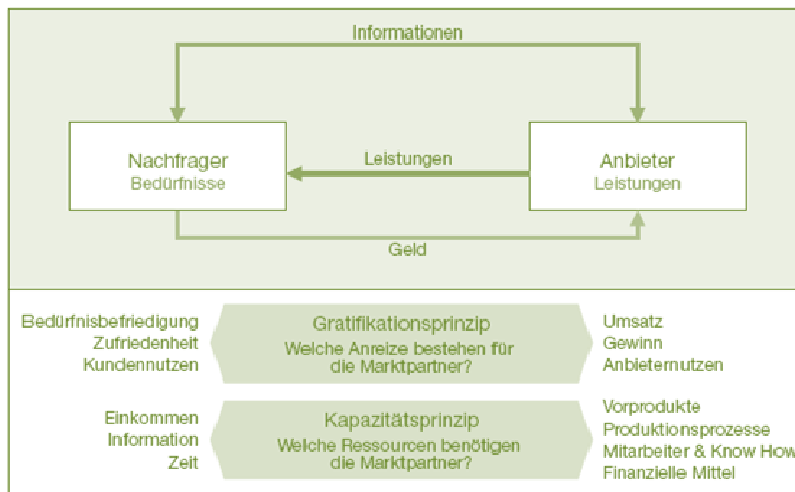
Das Kooperationsprinzip versinnbildlicht, dass eine erfolgreiche Umsetzung des Leitbildes der Nachhaltigen Entwicklung die Einbindung aller Anspruchsgruppen benötigt. Die Verantwortung wird durch Einbeziehen von Stakeholdern miteinander geteilt (vgl. Kirchgeorg 2002, S. 6). Es braucht einen neuen Dialog mit sämtlichen Stakeholdern einer Unternehmung sowie eine gemeinsame Entwicklung von Lösungen in Sachen Nachhaltigkeit (vgl. Belz/Belz 2001, S. 3).

Um diese drei Prinzipien weiter zu konkretisieren findet das Drei-Säulen-Modell sehr starke Beachtung. Die Integration von ökologischen, sozialen und ökonomischen Zielen wird jedoch auch kritisiert, da alle drei Säulen als gleichberechtigt angesehen werden. Ausgehend von der Diskussion im Umweltmanagement, dass eine langfristige ökonomische und soziale Entwicklung nur auf Basis eines intakten Öko-Systems funktionieren kann, wird vorgeschlagen, dass Unternehmen eine Erhöhung ihrer Öko- und Sozial-Effektivität anstreben und diese in ihr ökonomisch geleitetes Unternehmenszielsystem integrieren. Werden die gesetzten Umwelt- und Sozialziele gegenüber dem Wettbewerb besonders effizient erreicht, können diese als Wettbewerbsvorteil ausgespielt werden. Die Öko-Effizienz bezeichnet dabei den Quotient aus Wertschöpfung und ökologischer Schadschöpfung. Die Sozial-Effizienz kann ebenso als Verhältnis zwischen Wertschöpfung und sozialem Schaden ausgedrückt werden (vgl. Kirchgeorg 2002, S. 6).

4.4.2.2 Zusammenführung der Leitprinzipien der Nachhaltigkeit und des Marketings

Durch die Orientierung am Leitbild der Nachhaltigkeit ergeben sich in Folge für die Marketing-Ziele Erweiterungen anhand ökologischer und sozialer Kriterien. Die definierten Ziele implizieren handlungsweisenden Charakter (vgl. Belz 2004, S. 475). Bevor diese Ziele definiert werden können, müssen die Leitprinzipien der Nachhaltigen Entwicklung mit den Leitprinzipien der theoretischen Marketingwissenschaft zusammen geführt werden.

Das einfache Anbieter-Nachfragemodell dient als Ausgangspunkt für die zentralen Leitideen des Marketings:



Darst. 11: Leitprinzipien des Marketings

Quelle: Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 4

Das Zustandekommen von Austauschprozessen zwischen Marktparteien (Markttransaktion) lässt sich anhand zwei grundlegender Prinzipien verdeutlichen:

Gratifikationsprinzip

Das Gratifikationsprinzip besagt, dass ein Austausch nur zustande kommt, wenn ein gegenseitiger Nutzen für Anbieter und Nachfrager daraus entsteht. Gratifikationen (Belohnungen, Vermeidung von Bestrafung) sind somit die treibenden Kräfte für Transaktionen. Ferner geht das Prinzip davon aus, dass der Nachfrager bei jenem Anbieter kauft, der seinem Bedürfnis am besten entspricht. Ein Anbieter wird nur dann verkaufen, wenn er einen ausreichenden Gegenwert für seine Leistung erhält, damit er seine Kosten decken und Gewinn erwirtschaften kann.

Kapazitätsprinzip

Das Kapazitätsprinzip drückt aus, dass das Verhalten von Anbietern und Nachfragern Determinierungen unterliegt. Das Einkommen des Nachfragers ist nicht unbegrenzt und die Markttransparenz meist nicht vollständig. Zudem werden Einkäufe auch unter Zeitdruck getätigt. Auch die Anbieter haben für Produktion und Vertrieb häufig nur eingeschränkte finanzielle, technologische oder natürliche Ressourcen sowie Informationen zur Verwendung. Die Ressourcen sind also für beide Parteien begrenzt und beide streben mit diesen Begrenzungen einen möglichst hohen Anbieter- bzw. Kundennutzen an. So sind Transaktionen sehr stark von der Ressourcensituation der jeweilig Beteiligten abhängig (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 2).

Aus der Zusammenführung der Leitprinzipien der Nachhaltigkeit und des Marketings können für das Nachhaltigkeits-Marketing relevante Zieldimensionen abgeleitet werden:



Darst. 12: Prinzipien und Zieldimensionen des Nachhaltigkeits-Marketings

Quelle: Kirchgeorg 2002, S. 5

Die Leitprinzipien des Marketings lassen sich auf Grund der Kombination mit den Leitprinzipien der Nachhaltigen Entwicklung im Rahmen des Nachhaltigkeits-Marketings neu interpretieren:

Kapazitätsproblem – Intragenerative Verteilungsgerechtigkeit

Die Vernachlässigung armer Bevölkerungsschichten und das große Gefälle von Wohlstand in den Industrie- und Entwicklungsländern gefährdet eine sozial-friedliche und tragfähige Entwicklung (vgl. Kirchgeorg 2005, S. 47).

Die im Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung enthaltene Forderung nach Verteilungsgerechtigkeit führt im Nachhaltigkeits-Marketing zu Überlegungen, wie sozialschwachen und armen Nachfragern, die bis dato keinen Zugang oder keine Mittel zum Kauf von Waren oder Dienstleistungen haben, in die Markttransaktionen involviert werden können (vgl. Kirchgeorg 2002, S. 8). Im kommerziellen Marketing ist eine Transaktionsfähigkeit der Nachfrager Grundvoraussetzung. Segmente mit geringer Transaktionsfähigkeit werden gar nicht erst beachtet. Dennoch können, speziell für multinationale Konzerne, die auf Grund der Skaleneffekte, die bei Massenprodukten erzielt werden können, die Versorgung dieser Zielgruppe zu günstigen Preisen attraktiv erscheinen. Im Rahmen des Nachhaltigkeits-Marketings ist zu überlegen, wie die Transaktionsfähigkeit der ärmeren bzw. armen Kundensegmente gefördert werden kann.

Zudem kann die aktive Integration von Menschen aus armen Segmenten in den Wertschöpfungsprozess, verbunden mit einer fairen Verdienstmöglichkeit, die Transaktionsfähigkeit erhöhen. Diese Art von Lösungsansatz trägt dazu bei, dass mit angemessenem Einkommen der aktuell Armen (z.B. Zahlung von Bedürfnislöhnen bzw. Fairtrade), neue Absatz-Möglichkeiten für Unternehmen erschlossen werden. Auch die Etablierung von Angeboten im Mikrokredite-Sektor kann zielführend sein, um einen Beitrag zur Verbesserung der Transaktionsfähigkeit armer Bevölkerungsschichten zu leisten (vgl. Kirchgeorg 2005, S. 43-53).

Da sich in den Industrieländern vermehrt das Phänomen der gesättigten Märkte abzeichnet, liegen künftige Wachstumspotentiale vor allem in den aktuell einkommensschwachen bzw. armen Bevölkerungsschichten (vgl. ebd., S. 47). Der weltweite

Kleidungshandel bedient in erster Linie übersättigte, aber profitable Märkte. Zeitgleich sind hunderte Millionen von Menschen in Entwicklungsländern auf Grund ihrer Zahlungsunfähigkeit unterversorgt (vgl. Kloos 2009, S. 7).

Zu beachten ist, im Zuge der Nachhaltigkeits-Bestrebungen, die intragenerative Verteilungsgerechtigkeit herzustellen bzw. zu verbessern. Die Mehrheit der weltweiten Bevölkerung, ca. vier Milliarden Menschen, verfügt nur über ein geringes Einkommen (unter USD 1.500 pro Jahr). Wird der Lebensstandard dieser Menschen höher, bedeutet dies jedoch zugleich einen Anstieg im Ressourcenverbrauch und Emissionsausstoß. D.h. umweltverträgliche und ökologisch hoch effiziente Produktions- und Produkttechnologien müssen entwickelt und eingesetzt werden, damit die ökologische Tragfähigkeit der Erde nicht noch mehr strapaziert wird, als dies ohnehin schon der Fall ist (vgl. Kirchgeorg 2005, S. 47).

Gratifikationsproblem - Intergenerative Verteilungsgerechtigkeit

Die Forderung nach intergenerativer Verteilungsgerechtigkeit muss im Nachhaltigkeits-Marketing ebenfalls berücksichtigt werden. Es müssen die Folgen des gegenwärtigen Handels für künftige Nachfrager, die bis dato ihre Bedürfnisse und Ansprüche noch nicht äußern können, abgeschätzt werden. Hierfür könnten Transaktionsvereinbarungen, wie sie beispielsweise in der Forstwirtschaft umgesetzt werden, Verwendung finden (vgl. Kirchgeorg 2002, S. 8-9).

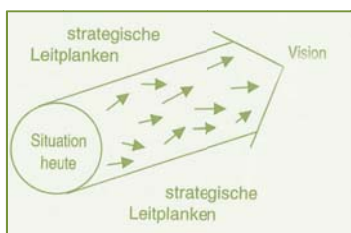
Abgeleitet vom normativen Leitbild des Nachhaltigkeits-Marketings werden Marketing-Ziele als Imperative gesetzt. Diese sollen durch eine passende Strategie unter Einsatz von Marketing-Instrumenten erreicht werden.

Bei den Marketing-Zielen kann es sich sowohl um ökonomische, als auch um psychographische Ziele handeln, die alle Stakeholder einbeziehen, nicht nur die Kunden. Ökonomische Zielgrößen sind beispielsweise der Deckungsbeitrag (Umsatz minus relative Einzelkosten), der Customer Lifetime Value (Einzahlungen der Kunden und kundenbedingte Auszahlungen werden aufgerechnet und diskontiert) oder der Marktanteil. Beim Nachhaltigkeits-Marketing kommen beispielsweise kreislaufspezifische Transaktions-, Kosten- und Gewinnziele hinzu, ebenso Ziele betreffend soziale Standards. Psychographische Marketing-Ziele stellen eine Anknüpfung an die mentalen Prozesse der Verbraucher dar, da Motive, Einstellungen und Images der KonsumentInnen die Kaufbereitschaft und -wahrscheinlichkeit bestimmen. Zu diesen Zielen gehört die Steigerung des Bekanntheitsgrades, die Verbreitung von Wissen über die Marke, die Beeinflussung einer positiven Einstellung zur Marke, die Präferenzbildung und positive Beeinflussung der Kaufabsicht. Bei allen Zielen muss das Ausmaß und ein zeitlicher Bezug festgelegt werden. Gemessen werden die Zielerreichungen im Rahmen des operativen Marketing-Controllings. (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 2). Beim Controlling ist zu beachten, dass die Erfüllung psychographischer Ziele sich vorteilhaft auf das Erreichen ökonomischer Ziel auswirken, jedoch nicht immer in exakte ökonomische Werte umgewandelt werden können (vgl. Hermann 2005, S. 25).

4.4.3 Strategisches Nachhaltigkeits-Marketing

Aufbauend auf den vorausgegangenen Analysen und der Orientierung am Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung inklusive Zielsetzungen, müssen strategischen Überlegungen bzgl. der Märkte und anzusprechende Marktteilnehmer gemacht werden (vgl. Belz 2004, S. 480). Basierend auf einer klaren Strategie, kann soziales und ökologisches Engagement von Unternehmen zu einem wertvollen Wettbewerbsvorteil ausgebaut werden. (vgl. Barth 2007, S. 30).

Das strategische Nachhaltigkeits-Marketing beschäftigt sich mit den Bindegliedern zwischen normativen Zielvorgaben (u.a. auch der Vision) und operativen Maßnahmen – den Strategien. Daraus folgend haben Strategien einen längerfristigen Horizont. Sie fungieren quasi als Leitplanken und geben den Spielraum für operative Aktivitäten vor (vgl. Hummel 2000, S. 29-30).



Darst. 13: „Leitplanken“-Funktion von Strategien

Quelle: Hummel 2000, S. 30

Nachstehende Darstellung zeigt die Basisstrategien des modernen Marketings. Es wird zwischen Marktwahl- und Marktteilnehmerstrategien unterschieden. Durch Marktwahlstrategien wird die Produkt-Marktkombination definiert sowie die geographische Reichweite und der Grad der Differenzierung in der Marktbearbeitung. Die Marktteilnehmerstrategien helfen adäquate Verhaltenspläne gegenüber relevanten Marktteilnehmern, wie Kunden, Handel, Mitbewerber sowie wichtigen Anspruchsgruppen zu entwickeln (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 283-284). Für das Nachhaltigkeits-Marketing von besonderer Bedeutung sind die anspruchsgruppengerichteten Strategien:

Basisstrategien	Strategiedimensionen	Inhalt der strategischen Festlegung	Strategische Optionen
Marktwahlstrategien	Marktfeldstrategie	Festlegung der Produkt-Markt-Kombinationen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gegenwärtige oder neue Produkte in gegenwärtigen oder neuen Märkten ■ Rückzug aus bestehenden Märkten
	Marktarealstrategie	Bestimmung des Markt- bzw. Absatzraumes	<ul style="list-style-type: none"> ■ lokale, regionale, nationale ■ internationale, multi-nationale ■ globale
	Marktsegmentierungsstrategie	Festlegung von Art bzw. Grad der Differenzierung der Marktbearbeitung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Undifferenzierte ■ Segmentorientierte ■ Individuelle (One-to-One)
Marktteilnehmerstrategien	Abnehmergerichtete Strategie	Festlegung der Marktbearbeitung gegenüber Abnehmern	<ul style="list-style-type: none"> ■ Innovationsstrategie ■ Qualitätsstrategie ■ Markenstrategie ■ Programm-/Servicestrategie ■ Preis-Mengen-Strategie
	Absatzmittlergerichtete Strategie	Bestimmung der Verhaltensweisen gegenüber Absatzmittlern (Handel)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kooperation ■ Anpassung ■ Ausweichen/Umgehung ■ Konflikt
	Konkurrenzgerichtete Strategie	Bestimmung der Verhaltensweisen gegenüber Konkurrenten	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kooperation ■ Anpassung ■ Ausweichen ■ Konflikt
	Anspruchsgruppengerichtete Strategie	Festlegung der Verhaltensweisen gegenüber indirekt marktbeeinflussenden gesellschaftlichen Anspruchsgruppen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Innovation ■ Anpassung ■ Ausweichen ■ Widerstand

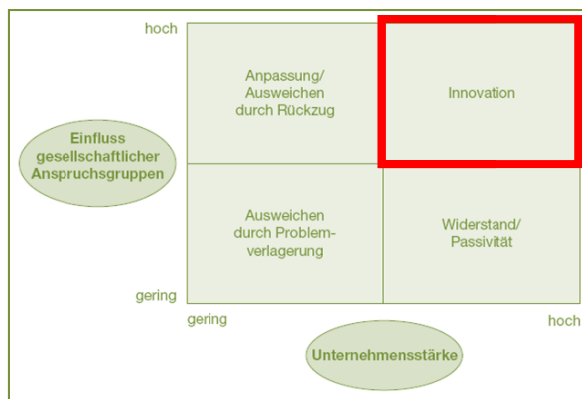
Darst. 14: Systematik von Marketingstrategien und strategischen Optionen

Quelle: Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 283

Im modernen Marketingverständnis bzw. auch im Nachhaltigkeits-Marketing spielt die Stakeholderorientierung eine besondere Rolle. Um der Integration von Stakeholder Anforderungen gerecht zu werden, reichen Maßnahmen auf rein operativer Ebene nicht aus. Die Stakeholderorientierung muss strategisch verankert werden.

4.4.3.1 Anspruchsgruppengerichtete Strategie

Insgesamt können vier Verhaltensstrategien in Zusammenhang mit den Anspruchsgruppen identifiziert werden. Die Innovationsstrategie wird in Zusammenhang mit dem Nachhaltigkeits-Marketing von der Autorin am geeignetsten empfunden:



Darst. 15: Anspruchsruppengerichtete Strategie im situativen Kontext

Quelle: Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 322

4.4.3.1.1 *Passivitätsstrategie*

Bei der Passivitätsstrategie ist die Ignoranz und das „Nicht-Verhalten“ wesenszeichnend. Das Unternehmen sieht aus seiner Sicht keine Notwendigkeit den Forderungen von Anspruchsgruppen nachzukommen, weil es diese als zu wenig relevant einschätzt und dadurch die eigene Legitimation nicht gefährdet sieht. Diese Strategie kann bei Unterschätzung von Anspruchsgruppen jedoch sehr riskant sein.

4.4.3.1.2 *Widerstandsstrategie*

Die Widerstandsstrategie zielt auf die Aufrechterhaltung des aktuellen Zustandes ab. Dabei gibt es sowohl proaktive als auch reaktive Einsatzmöglichkeiten für das Unternehmen. Erbringt aber keine Lösung des eigentlichen Problems. Proaktiv kann durch Lobbyismus eine Beeinflussung der Manifestierung von Forderungen entgegen gewirkt werden. Reaktiv vertritt das Unternehmen trotz konkreter Forderungen, auch in der Öffentlichkeit, seine Position.

4.4.3.1.3 *Ausweichstrategie durch Problemverlagerung*

Eine Ausweichstrategie mittels Problemverlagerung bedeutet, dass einer Forderung insofern nachgegeben wird, als das akute Problem in einen Bereich verlagert wird, in dem es sich der Aufmerksamkeit der Anspruchsgruppen entzieht. Beispielsweise wurde die Genforschung deutscher Unternehmen auf Grund der Nichtakzeptanz im Inland kurzerhand ins Ausland verlegt. Durch diese Strategie kann evtl. die Akzeptanzsicherung im Inland erreicht werden, es kann jedoch auch als Täuschungsversuch gewertet werden und dadurch das Resultat eines Akzeptanzverlusts herbeiführen.

4.4.3.1.4 *Ausweichstrategie durch Rückzug*

Im Rahmen der Ausweichstrategie durch Rückzug, zieht sich ein Unternehmen aus einem kritisierten Bereich zur Gänze zurück. Gleichzeitig überlässt es mit dem Rückzug das Feld seinen Mitbewerbern, welche den Forderungen von nachhaltigkeitsorientierten Anspruchsgruppen nicht nachkommen. Beispiel hierfür: Das Touristikunternehmen TUI zog sich aus einem sensiblen Urlaubsgebiet in der Karibik, auf Grund herber Kritik von Umweltschutzorganisationen, zurück. Darauf reagierten Mitbewerber mit Pauschalreiseangeboten in genau dieses Gebiet.

Eine Rückzugsstrategie kann jedoch auch zum Vorteil ausgelegt werden. Wird der Schritt als gesellschaftlich verantwortlich honoriert, kann dies ein Wettbewerbsvorteil darstellen.

4.4.3.1.5 *Anpassungsstrategie*

Eine abwartende Haltung des Unternehmens typisiert die Anpassungsstrategie. Es wird erst dann reagiert, wenn sich die Anforderungen konkretisieren, beispielsweise durch Bildung von Bürgerinitiativen oder Medienberichterstattung. Die Reaktion besteht einzig in der Anpassung der Aktivitäten. In einer derartigen Situation ist es zu spät um auf die Innovationsstrategie umzusteigen, der öffentliche Druck und die akute Lage sind einfach zu groß. Bei dieser Strategie ist der Austausch mit den

lässt sich nur erzielen, wenn der Kunde die öko-sozial verträgliche Produkt- bzw. Prozessqualität als Mehrwert anerkennt (vgl. Belz 2005, S. 34).

Wettbewerbsstrategien und Dualität der Strukturen

Durch Wettbewerbsstrategien wird versucht, sich als Unternehmen bzw. Marke gegenüber wettbewerbsbestimmenden Kräften zu platzieren und erfolgreich zu bestehen. Je nach Strategie, verändert ein Unternehmen die Position innerhalb seiner Branche. Diese Veränderung beinhaltet auch einen Einfluss auf den Wettbewerb und die Struktur der Branche. Beispielsweise werden Mitbewerber, sollte sich eine Wettbewerbsstrategie erfolgreich erweisen, versuchen diese zu imitieren. Diese möglichen Zusammenhänge verdeutlichen, dass Triebkräfte einer Branche nicht exogen bestimmt werden, sondern Unternehmen selbst als Triebkräfte die Branche verändern können. Strategische Entscheidungen haben ergo eine Rückwirkung auf die umsetzenden Unternehmen, durch sich verändernde Wettbewerbsbedingungen (Dualität der Struktur). Somit ist eine Wettbewerbsstrategie mehr als ein Reagieren auf das Wettbewerbsumfeld – sie kann das Umfeld zum Vorteil des Unternehmens mitgestalten (vgl. Villiger/Wüstenhagen/Meyer 2000, S. 10).

Grenzen öko-sozialer Wettbewerbsstrategien

Über die Auslegung von Nachhaltigkeit, CSR¹⁰, CC¹¹ und sonstigen Begriffen, welche in unterschiedlichen Formen die Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen versuchen zu konkretisieren, herrscht Unsicherheit und kein einheitlicher Konsens. Aus dieser Perspektive betrachtet gibt es wertvolle Bestrebungen der angesehenen International Organization for Standardization (ISO), beispielsweise CSR in Normen abzubilden. Ein Perspektivenwechsel beleuchtet jedoch die Tatsache, dass eine Standardisierung und ein Labelling in Sachen unternehmerische Verantwortung gleichzeitig auch eine marketingrelevante Differenzierung über derartige Themen für sozial und ökologisch innovative Unternehmen erschwert (vgl. Schoenheit/Hansen 2004, S. 238-239).

4.4.3.2 Anspruchsgruppengerichtete Positionierung

Wurde eine passende Strategie gewählt – für das Nachhaltigkeits-Marketing ist die Innovationsstrategie am geeignetsten – so mündet diese in die strategische Positionierung. Durch die Positionierung sollen Markeneigenschaften, welche in der Psyche der Zielgruppe und Anspruchsgruppen eine dominante Stellung einnehmen sollen sowie eine Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb definiert werden. Die Positionierung ist der Kern aller Bemühungen des Marketings, da sie auf die Erzielung eines komparativen Konkurrenzvorteils, auch als Unique Selling Proposition (USP) bezeichnet, durch Profilierung und Differenzierung abzielt.

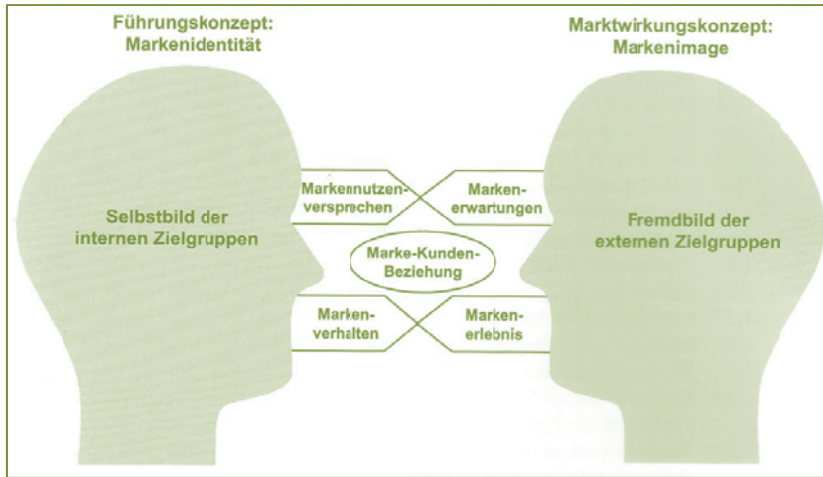
4.4.3.2.1 Identitätsbasierte Markenführung

Besondere Bedeutung im Rahmen der Positionierung kommt dem Aufbau der Markenidentität zu. Durch sie wird das, durch den Marketing-Mix zu transportierende, Selbstbild festgelegt. Ist der Transfer des Selbstbildes erfolgreich, so weicht das Fremdbild, auch Image genannt (vgl. auch nachfolgende Darstellung), nur sehr gering von der Positionierung ab (Idealfall). Das Selbstbild wird zum einen durch die Innensicht der Unternehmung, zum anderen durch die vermutete Ideal-Positionierung der Ziel- und relevanten Anspruchsgruppen beeinflusst (vgl. Hermann 2005, S. 54). Bei der Positionierung bzw. Festlegung der Markenidentität ist auch die Wunschildentität der Zielgruppe zu beachten. Viele KonsumentInnen drücken ihre Weltanschauung, ihren Lebensstil durch den Kauf und die Verwendung bestimmter Marken aus. Der Einzelne repräsentiert ferner mit einer Marke nicht nur sich selbst, sondern oft auch ein Milieu, eine bestimmte Gruppe, oder einen Status, dem er sich zugehörig fühlt. Marken stellen somit auch ein Stück Eigenidentität der Kunden dar. Die Marke und der Kunde teilen ein gemeinsames Lebensgefühl bzw. ein gemeinsames Werteverständnis (vgl. Buss/Fink-Heuberger 2000, S. 47-49).

¹⁰ Ein Konzept der Geschäftsethik, dem zufolge Unternehmen nicht nur für die finanziellen, sondern auch für die gesellschaftlichen und ökologischen Auswirkungen ihrer Geschäftspraktiken die Verantwortung tragen. (Fokussiert auf das Kerngeschäft des Unternehmens) (vgl. Schoenheit/Hansen 2004, S. 236-237).

¹¹ Bezeichnet den Umstand, dass Unternehmen (juristische Personen) die gleiche Verantwortung und die gleichen Pflichten, wie jede natürliche Person in der Gesellschaft hat. (Fokussiert auf Themen außerhalb des Kerngeschäfts, z.B. Corporate Giving, Corporate Volunteering) (vgl. Schoenheit/Hansen 2004, S. 236-237).

Lt. Trendreport von 2008 von Sinus Sociovision wurde festgestellt, dass die Glaubwürdigkeit von Marken- und Produktkommunikation bedeutend abgenommen hat. KonsumentInnen sind misstrauisch geworden und glauben in vielen Fällen, dass ihnen etwas vorgegaukelt wird. Sie wollen neben den bereits gängigen Merkmalen „hält lange“, „funktioniert“, „ist seinen Preis wert“ auch emotional auf eine ehrliche Art und Weise berührt werden. Sie wollen ihre eigene Wertorientierung in der Marke wiederfinden. Dabei spielt öko-soziale Verantwortung von Unternehmen eine bedeutende Rolle (vgl. Mert/Klade/Seebacher 2008, S. 21).



Darst. 17: Grundidee des identitätsbasierten Markenmanagements

Quelle: Florack 2007, S. 4.

Durch den Aufbau einer Markenpersönlichkeit kann eine Marke sozial-emotionale Werte transportieren. Derartige Werte intensivieren die Bindung zwischen KonsumentInnen und Marke und reduzieren Unsicherheit, in dem Vertrauen aufgebaut wird. Sozial-emotionale Nutzelemente wie Vertrauen, Anerkennung, oder Zuneigung stellen eine bedeutende Ergänzung zu so genannten rationalen Nutzen (z.B. Preisvorteil, Qualitätsvorteil) dar (vgl. Fichtner 2003, S. 189).

„Eine Marke ist ein in der Psyche der Konsumenten und sonstigen Bezugsgruppen der Marke fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung.“ (Hermann 2005, S. 10)

Das Image einer Marke ist als hochverdichtetes Informations-, Wert- und Emotionsgebilde, eine Art Assoziations-Kern zu verstehen. Werden Personen befragt, was sie mit einer Marke in Verbindung bringen, können diese meist mit der Marke typisierende Werte, Merkmale und Eigenschaften aufzählen (vgl. Buss/Fink-Heuberger 2000, S. 47). Die Identität einer Marke gibt Ordnung und Relevanz in anonymen Waren- und überfluteten Informationsmärkten. Sie verdeutlicht die Unterschiede zwischen bedeutsamen und unbedeutsamen Eigenschaften. Zudem befreit sie KonsumentInnen von aufwendigen Produktanalysen und -vergleichen und vereinfacht bzw. beschleunigt auf diese Weise Kaufentscheidungsprozesse. Die Identität einer Marke ermöglicht eine Bindung, das Entstehen von Vertrauen und Loyalität (vgl. ebd., S. 36-37). Offenheit und Transparenz ist dabei ein guter Weg, um die Glaubwürdigkeit zu unterstreichen. Anspruchsgruppen können die vielen Aussagen mit den Handlungen vergleichen und so herausfinden, ob sie es mit einem ehrlichen Gegenüber zu tun haben (vgl. Rupprecht/Parlow 2008, S. 76).

Auf den anonymen Massenmärkten im B2C mit stark homogenisierten Produkten ist das Konzept der Markenpersönlichkeit schon längst im Einsatz, um das Involvement zu erhöhen und um zusätzliche Differenzierungsoptionen zu schaffen (vgl. Fichtner 2003, S. 203). Auf Grund der immer homogener gestalteten Produkte und des steigenden Preisdruckes, ist der Aufbau einer Marke auch für B2B Unternehmen immer wichtiger geworden (vgl. Fichtner 2003, S. 199).

4.4.3.2.2 Transformation des Gemeinnutzens in einen Individualnutzen

Eine der großen Herausforderungen in der Positionierung und Kommunikation für öko-sozial verträgliche Produkte ist die Transformation des Gemeinnutzens in einen Individualnutzen (vgl. Belz 2005, S. 26-27). Beispielsweise ist ein ökologischer Mehrwert allein für KonsumentInnen nicht ausreichend nutzenstiftend für eine Kaufentscheidung, da die Umwelt als kollektives Gut gesehen wird. Auch wenn im Endeffekt die kaufenden KonsumentInnen von einem derartigen Nutzen sehr wohl profitieren würden, muss es geschafft werden, den KonsumentInnen einen individuellen Nutzen, der durch den Kauf entstehen würde, nahe zu bringen. Ansonsten wenden sich die KonsumentInnen von der ökologischen und/oder sozial verträglichen Kaufalternative, z.B.

aus Kostengründen ab (Trittbrettfahrerproblem) (vgl. Schrader 2005, S. 62). Der kollektive Nutzen eines Produkts ist zwar eine wesentliche Folge, aber nicht allein ausschlaggebend für bewussten Konsum (vgl. Schrader 2005, S. 65). Vor allem bei Kleidung ist zu beachten, dass sie zum einen ein Grundbedürfnis des Menschen, zum anderen auch Ausdruck seiner Individualität oder Gruppenzugehörigkeit ist (vgl. Kloos 2009, S. 7). Sprich das Design spielt vor allem in der Mode eine sehr große Rolle. Das Interesse an sozial fairen und ökologisch bewussten Aspekten ist vorhanden, stellt aber kein primäres Kaufkriterium dar (vgl. Hummel 2000, S. 153).

Der zu kommunizierende Individualnutzen könnte sich z. B. in Form eines erhöhten Gebrauchswertes, verbesserter Hautverträglichkeit, Kosteneinsparungen uvm. zeigen. Derartige Vorteile sind viele KundInnen von Relevanz. Entsprechende Zielgruppen reagieren auch auf den Selbst- und Fremdnutzen, den ein Produkt mit sich bringt. Der Selbstnutzungsnutzen weckt ein gutes Gefühl bei den KundInnen, da sie gemäß der eigenen Einstellungen und Werte handeln. Der Fremdnutzungsnutzen bringt Anerkennung durch Dritte (vgl. Schrader 2005, S. 64-64).

Festzustellen ist, dass bei den nachhaltigkeitsaffinen Zielgruppen, Frauen häufiger für Sozial- und Umwelt-Merkmale empfänglich sind, als Männer. Männer konzentrieren sich meist auf den Individualnutzen und beurteilen nach diesem das Image einer Marke. Frauen lassen sich auch durch die Vermittlung eines Gemeinnutzens von der Marke überzeugen (vgl. Buss/Fink-Heuberger 2000, S. 50).

Nach eingehender Prüfung der Bedürfnisse der konkreten Zielgruppe muss entschieden werden, welche Rolle die sozialen und ökologischen Aspekte in der Positionierung der Produkte und Leistungen spielt (vgl. Belz 2004, S. 480).

4.4.3.2.3 Möglichkeiten der Positionierung

Grundsätzlich wurden drei Möglichkeiten zur Positionierung identifiziert: Umwelt- und Sozialverträglichkeit

- können als dominante Profilierungsdimension neben Qualität und Preis eingesetzt werden
- kann als Zusatznutzen gleichberechtigt neben Qualität und Preis einhergehen
- können als Bestandteil der bestehenden Eigenschaften flankierend involviert werden (vgl. Belz 2004, S. 480-481).

Für kleinere Pioniere kann es attraktiv sein, in Nischenmärkten tätig zu werden und dabei nur die sozial-ökologisch Aktiven anzusprechen. Ökologie und Soziales werden dabei als dominante Positionierungsdimension neben Qualität und Preis eingesetzt. Mittlere und große Unternehmen empfinden eine solche Fokussierung als Marktverengung. Um die sozial-ökologisch Aktiven und Aktivierbaren erreichen zu können, ist die Bildung einer Motivallianz unerlässlich. Eine Motivallianz vereint Ökologie und Soziales mit herkömmlichen Leistungsmerkmalen wie Design, Ästhetik, Gesundheit, Wirtschaftlichkeit usw. — eine solche Allianz kann als bedeutender Mehrwert, im Vergleich zu herkömmlichen Produkten, zur Differenzierung eingesetzt werden (vgl. Belz 2005, S. 24). Die Motivallianz von „Nachhaltigkeit und Lebensqualität“ kann dabei sehr gute Wirkungen erzielen (vgl. Schwender/Schulz/Kreeb 2008, S. 12). Ein emotional-positiver Stimulus, der einen „Feeling-good-Effect“ beabsichtigt rückt ein öko-sozial nachhaltiges Produkt in ein, für KonsumentInnen, attraktives Licht (vgl. Lichtl 2008, S. 264).

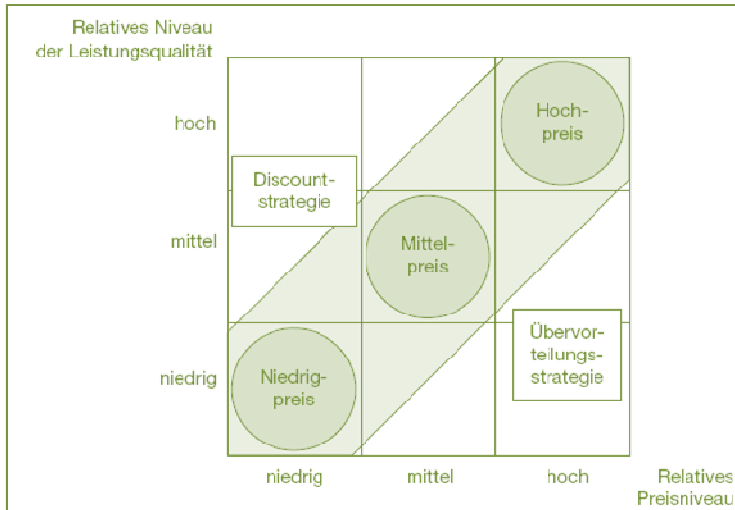
Möglich ist es auch, ökologische und soziale Aspekte nicht in den Vordergrund zu stellen, sondern als flankierende Positionierungsdimensionen einzusetzen. In diesem Fall wird Ökologie und Soziales in die Produktqualität mit eingebettet, aber nicht explizit betont. Diese Art der Positionierung ist am ehesten geeignet, um neben den Aktiven, den Aktivierbaren auch die Passiven und damit die Masse zu erreichen (vgl. Belz 2005, S. 24).

Die drei Positionierungsmöglichkeiten verdeutlichen, dass Nachhaltigkeits-Marketing in der Nische, in einzelnen Marktsegmenten, aber auch im Massenmarkt umgesetzt werden kann. Die Entscheidung darüber hängt oftmals von der Größe der Unternehmung, als auch von der Marktstellung ab (vgl. Belz 2004, S. 481).

4.4.3.2.4 Mixübergreifende Preispositionierung

Bei der Positionierung ebenfalls zu berücksichtigen ist die Preispositionierung. Diese Entscheidung muss *mixübergreifend* getroffen werden, da die eingesetzten Marketing-Instrumente eng darauf abgestimmt werden müssen. Eine hochpreisige Strategie verbindet sich in Normalfall mit einer hohen Produktqualität, einem guten Service und dementsprechender Kommunikation. Der Premiumgedanke findet sich auch in der Markenidentität und der Auswahl der Distributionskanäle wieder. In der Premiumpreisstrategie steht nicht der Preis, sondern die angebotene Leistung im Vordergrund, dabei muss den NachfragerInnen ein überlegener Mehrwert vermittelt werden und der empfundene Nutzen groß sein. Diese Art der Preispolitik kann zu hohen Gewinnen führen,

sofern der Mehrumsatz nicht durch ein hohes Kostenniveau reduziert wird. Eine Positionierung im Niedrigpreissegment wird mit einer relativ niedrigen Leistung und einem relativ niedrigen Preis assoziiert. Das Niveau liegt im Mittelpreissegment etwas höher. Mit der Preispositionierung werden sämtliche Bereiche des Marketings wesentlich beeinflusst. Wird vom Korridor eines ausgeglichenen Preis-Leistungs-Verhältnisses abgewichen (Hoch-, Mittel-, Niedrigpreissegment), so kann ein mehr an Leistung in der Niedrigpreisstrategie als Discountstrategie bezeichnet werden und ein für die Leistung zu hoch angesetzter Preis als Übervorteilungsstrategie (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 505-506).



Darst. 18: Preispositionierung als mixübergreifende, strategische Komponente

Quelle: Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 505

Der Schlüssel zu einer erfolgreichen Marke, die vertrauensvoll von KundenInnen und anderen Stakeholdern angenommen wird, ist die glaubwürdige Vermittlung der strategischen Positionierung (vgl. Buss/Fink-Heuberger 2000, S. 163). Die glaubwürdige Vermittlung ist umso effizienter, je fundierter die normative und strategische Ebene intern bei Management und MitarbeiterInnen verankert ist. Um eine derartige Verankerung sicher zu stellen muss, bevor mit der Umsetzung der Strategie begonnen wird, eine psychische und physische Implementierung der Vorhaben im Unternehmen stattfinden.

4.4.4 Implementierung des normativen und strategischen Nachhaltigkeits-Marketing

Implementierung wird vom lateinischen „implementum“ abgeleitet und bedeutet „Erfüllung“. Die Implementierung des Nachhaltigkeits-Marketings hat zur Aufgabe, den normativen und strategischen Part des Marketings, als langfristigen Verhaltensplan, zu etablieren. Bevor mit dem operativen Nachhaltigkeits-Marketing begonnen werden kann, ist es somit wichtig das Leitbild mit den dazugehörigen Zielen und Strategien in den Köpfen der MitarbeiterInnen zu verankern und die Prozesse im Unternehmen danach auszurichten. Nur wenn klare Vorgaben und deren Akzeptanz vorhanden sind, können operative Maßnahmen dementsprechend gestaltet werden, sodass sie die gewünschte Wirkung entfalten. Der Implementierungs-Prozess kann in zwei Aufgaben gegliedert werden: Durchsetzung und Umsetzung.

4.4.4.1 Durchsetzung der Strategie mit Hilfe des internen Marketings

Die Durchsetzung der Strategie ist von grundlegender Bedeutung. Damit zusammen hängen die Schaffung von Akzeptanz bei den MitarbeiterInnen und der Abbau von möglichen Barrieren der Implementierung. Durch Instrumente des Marketing- und Personalmanagements sollen interne Prozesse systematisch optimiert und eine gemeinsame Kultur geschaffen werden. Diese Art von internem Marketing wird durch ausgewählte Implementierungsträger betrieben, welche die Strategie im Unternehmen bei den MitarbeiterInnen „promoten“. Internes Marketing muss im Unternehmen als Managementprozess betrachtet werden. Nur wenn die Akzeptanz der betroffenen MitarbeiterInnen gegeben ist, so sind diese auch bereit Einsatz und Leistung in Hinblick auf die Unternehmensziele zu erbringen. Die Strategie muss den MitarbeiterInnen inhaltlich bekannt gemacht werden und das Verstehen derselbigen muss von den Implementierungsträgern unterstützt werden, damit die MitarbeiterInnen die Strategie realisieren können bzw. dies auch wollen (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 733-743). Basis für eine erfolgreiche Marketing-Implementierung ist die Ausrichtung der Unternehmenskultur auf die Strategie und das Leitbild sowie dessen Ziele. Somit ist die

Unternehmenskultur ein System aus langfristig stabilen Werten und Überzeugungen, die miteinander geteilt werden (vgl. ebd., S. 765).

Bei der Implementierung und Umsetzung des normativen und strategischen Nachhaltigkeits-Marketings kann es durchaus zu Entscheidungskonflikten kommen. In solchen Fällen ist es ratsam auf eine, im Sinne der Unternehmensführung, Orientierungshilfe zurück greifen zu können. Eine derartige Orientierungshilfe ist die Festlegung einer Marketing-Ethik in Form von Leitlinien. Eine Art Charta. Die AMA (American Marketing Association) stellt beispielsweise derartige Ethical Norms and Values for Marketers zur Verfügung (vgl. ebd., S. 872).

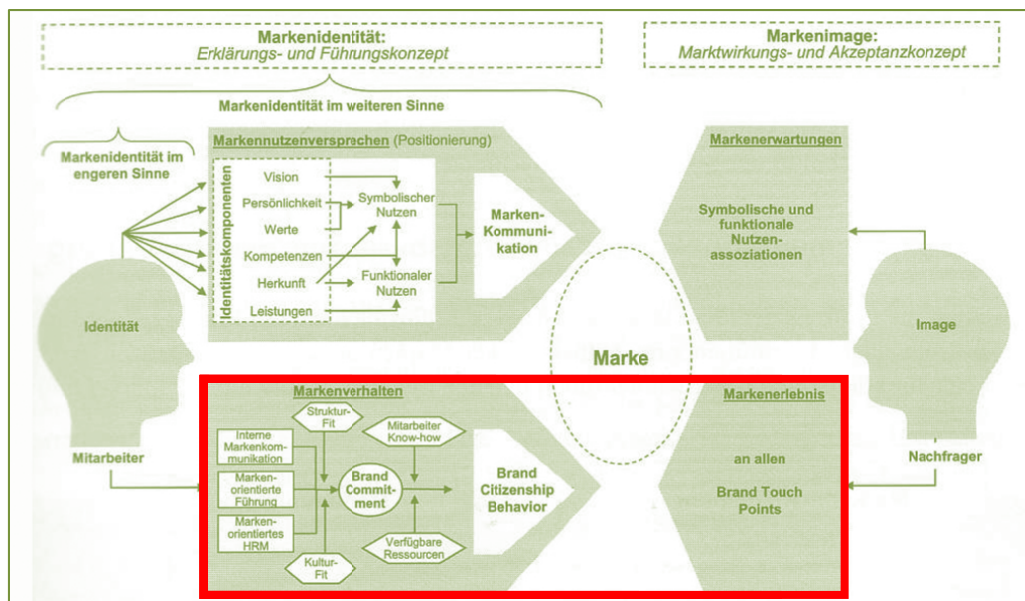
4.4.4.2 Konkrete Spezifizierung und Umsetzung der Strategie

Für die Umsetzung der Strategie bedarf es einer Festlegung, in welchen Bereichen im Unternehmen die Strategie überall Anwendung finden soll. Die Ausrichtung der Strukturen im Unternehmen richtet sich im Idealfall nach der Strategie, es kann jedoch durchaus vorkommen, dass bestehende Strukturen die Strategiefestlegung beeinflussen.

Das Festlegen einer Marketing-Abteilung selbst kann beispielsweise funktionsorientiert (Marktforschung, Planung, Kommunikation, Distribution, Vertrieb, Produktmanagement etc.), produktorientiert (Produktgruppe A, Produktgruppe B usw. mit den jeweils dazugehörenden Marketingfunktionen) oder mehrdimensional in Form einer Matrixorganisation (z.B. Produkt und Funktion werden mittels Schnittstellen miteinander verbunden) erfolgen.

Speziell das Marketing darf im Unternehmen nicht als geschlossene Abteilung gesehen werden. Es muss eine Marketingorganisation aufgebaut werden, die auch abteilungsübergreifend funktioniert. Neuere Entwicklungen bei der Ausgestaltung der Marketingorganisation sind die Prozessorganisation (Vermeidung der Schnittstellenproblematik, verursacht durch Arbeitsteilung), Teamorganisation (meist bei Projekten, Arbeitsgruppen, Qualitätszirkel) und Netzwerkorganisation (interne und externe Netzwerke, welche selbständig agieren, jedoch ein gemeinsames Ziel verfolgen) (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 769-781). Ferner muss die Strategie auf die betroffenen Funktionen im Unternehmen herunter gebrochen werden. Die Ausarbeitung von Aktivitäten im Detail für die verschiedenen Bereiche wie F&E, Beschaffung, Produktion etc. erfolgt durch den Marketing-Mix. Der Marketing-Mix stellt somit die funktionsspezifische Koordination aller für die Implementierung der Marketing-Strategie notwendigen Instrumente dar (vgl. ebd., S. 745).

Die in der Positionierung festgelegte Markenidentität kann auch zur Unterstützung in der Implementierung verwendet werden. Die Markenidentität als Führungskonzept beinhaltet sowohl die Durchsetzung (Kultur Fit), als auch die Umsetzung (Struktur Fit). Die festgelegte Markenidentität ist demnach nicht nur für die externen Anspruchsgruppen relevant, sondern auch für die internen. Durch interne Markenkommunikation, markenorientierte Führung und markenorientiertes HRM wird ein Brand Commitment geschaffen, welches zu einem Brand Citizenship Behaviour führt. Das Brand Citizenship Behaviour gewährleistet eine authentische Vermittlung der Marke und bestätigt den NachfragerInnen und anderen Anspruchsgruppen die Echtheit und Glaubwürdigkeit der Marke. Folgende Darstellung zeigt die Zusammenhänge des Selbstbildes in Form der Positionierung und dem danach ausgerichteten Markenverhalten. Die Vermittlung der Markenidentität erfolgt durch die MitarbeiterInnen in ihren verschiedensten Funktionen und bestätigt im Idealfall die gegebenen Versprechen durch die Markenkommunikation, welche Erwartungen bei den NachfragerInnen und Anspruchsgruppen ausgelöst hat (vgl. Florack u.a. S. 11-16):



Darst. 19: Ausgestaltung der Markenidentität als Führungskonzept

Quelle: Florack u.a. 2007, S. 11

4.4.5 Operatives Nachhaltigkeits-Marketing

Die Umsetzung des strategischen Nachhaltigkeits-Marketings erfolgt mit Hilfe des Marketing-Mix. Die Bezeichnung wurde bereits 1948 in die Marketingtheorie eingeführt. So wird der Marketingmanager als Mixer of Ingredients verstanden, sprich die Zutaten werden für ein bestmögliches Ergebnis aufeinander abgestimmt. Wichtig dabei; die einzelnen Zutaten bzw. Instrumente können nicht separiert eingesetzt werden, sie stehen in einer vielseitigen Wechselbeziehung zueinander (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 745). Die Gestaltung, Preisfestsetzung, Vermarktung und Distribution öko-sozial verträglicher Produkte, stellen für das Marketing in der T&B-Industrie eine besondere Herausforderung dar. Zusätzlich zum herkömmlichen Mix kommt im Nachhaltigkeits-Marketing-Mix eine weitere Zutat, die den Erfolg positiv beeinflussen soll, hinzu: das Instrument der Kooperation. Folgende Kapitel sollen aufzeigen, wie innerhalb dieser fünf Maßnahmenbereiche nachhaltig der Erfolg einer öko-sozial verträglichen Marke bestimmt werden kann.



Darst. 20: Instrumente des Nachhaltigkeits-Marketing Mix

Quelle: eigene Ausarbeitung

4.4.5.1 Leistungs- und Produktpolitik

Die Leistungs- und Produktpolitik des Marketings konzentriert sich auf Entscheidungen in Bezug auf die Gestaltung der am Markt anzubietenden Leistungen und Produkte. Die anzubietende Leistung ist nicht nur als technische, sondern auch als marktbezogene Herausforderung zu betrachten. Die Leistungen für den Markt sollen eine Kombination aus materiellen und immateriellen Bestandteile darstellen. Es kann auch von einem Grundnutzen (technisch-funktionale Eigenschaften) und einem Zusatznutzen in Form eines Erbauungsnutzens (z.B. schönes Design) oder eines Geltungsnutzens (z.B. soziale Anerkennung) gesprochen werden. Zusatznutzen bzw. immaterielle Komponenten eines Produkts gewinnen, angesichts der zusammenwachsenden Märkte und den damit verbundenen Angleichungen von technisch-funktionalen Eigenschaften, immer mehr an Bedeutung. Eine attraktive Gestaltung des Absatzprogramms ist essentiell für das Überleben des Unternehmens und beinhaltet die Entwicklung neuer Produkte, die Verbesserung, Ergänzung und/oder Elimination bereits vorhandener Erzeugnisse (vgl. ebd., S. 397-400). Im

Verständnis des modernen Marketings berücksichtigt die Produkt- und Programmpolitik zusätzlich zu den Nachfragern weitere Stakeholder (vgl. ebd., S. 468). Neben der Kommunikation ist die Produktpolitik wohl das mächtigste Profilierungsinstrument. Keine noch so intelligente Kommunikations-, Preis-, oder Distributionspolitik kann eine verfehlte Produktpolitik auf Dauer kompensieren (vgl. Villiger/Wüstenhagen/Meyer 2000, S. 202).

In den folgenden Kapiteln wird auf die Notwendigkeit der Product Lifecycle Betrachtung und des Product Stewardship Konzeptes bei der Produktgestaltung eingegangen. Auch das Thema Verpackung findet Beachtung, da diese ebenfalls der Leistungs- und Produktpolitik zugeordnet wird und einen sehr großen Beitrag zum Thema Nachhaltigkeit leisten kann. Die Erläuterung der Problematik des Fast Fashion Trends in der T&B-Industrie ist ebenfalls Bestandteil dieses Kapitels, da dieser Trend mit vielen negativen Effekten in Sachen Nachhaltigkeit behaftet ist. Zum Einstieg in die Produkt- und Leistungsthematik wird die Unterscheidung von Unternehmen anhand des Grades öko-sozial verträglicher Produkte im Angebotsportfolio beschrieben.

4.4.5.1.1 Unternehmenstypologie anhand des Angebotsportfolios

Je nach Alter der Unternehmung (etabliert / neu gegründet) und dem Anteil der öko-sozial verträglichen Produkte und Dienstleistungen im Angebotsportfolio (teilweise / vollständig) können vier Typen von öko-sozialen Unternehmen ausfindig gemacht werden.

Sortiments- umstellung Alter des Unternehmen	Teilweise	Vollständig
Etabliert	I	II
Neu gegründet	III	IV

Darst. 21: Typologie sozial-ökologischer Pionier- und Leaderunternehmen

Quelle: Belz/Hildesheimer/Bilharz 2005, S. 247

Typ I

Unter Typ I finden sich meist bereits etablierte Unternehmen, die ihr Sortiment teilweise auf öko-sozial verträgliche Produkte umgestellt haben. Meist handelt es sich hierbei um innovative Leader, die national und/oder international eine führende Position am Markt inne haben. Oftmals müssen in diesen Unternehmen Denkbarrieren überwunden werden — beispielsweise wird das Erfolgspotential von öko-sozial verträglichen Produkten nicht wahrgenommen und als Nischenphänomen gesehen. Außerdem existiert die Meinung, dass ein Sortiment mit konventionellen *und* öko-sozial verträglichen Produkten den KonsumentInnen als nicht glaubwürdig erscheint. Die Praxis zeigt jedoch, dass diese Bedenken unbegründet sind. Ein durchschnittlicher Konsument hat diesbezüglich keine radikal-fundamentalistische Einstellung, nach dem Motto „entweder oder“, sondern hat vielmehr die Haltung „sowohl als auch“.

Typ II

Die Unternehmen, welche sich im Typus II ansiedeln, sind seit Längerem auf dem Markt etabliert und haben ihr Sortiment vollständig auf öko-sozial verträgliche Produkte umgestellt. Eine derartige Umstellung kann auch auf Grund von Beschaffungsengpässen in vielen Fällen erst über einen gewissen Zeitraum hinweg erfolgen.

Typ III

Zu Typ III gehören Unternehmen, die sich noch in der Neugründungsphase befinden oder sich neu formiert haben und sowohl konventionelle, als auch öko-sozial verträgliche Produkte offerieren. Charakteristisch für neu gegründete Unternehmen ist, dass sie anfangs eher über eine geringe Produktdiversifikation verfügen.

Typ IV

Zum Typ IV zählen Unternehmen, deren Zweck bzw. Mission es ist, öko-sozial verträgliche Produkte zu entwickeln, herzustellen, einzuführen und zu vermarkten. Diese Pioniere können auch als Ecopreneurs oder Sustainable Champions bezeichnet werden (vgl. Belz/Hildesheimer/Bilharz 2005, S. 246-247).

Im Zentrum des Nachhaltigkeits-Marketing-Mix stehen Produkte, die nicht nur individuelle Kundenbedürfnisse befriedigen, sondern auch negative externe Effekte ökologischer und sozialer Art reduzieren bzw. eliminieren. Hierbei muss jedoch beachtet werden, dass öko-sozial verträgliche Produkte immer nur relativ betrachtet werden können. Je nach Stand des Wissens, der Technologien und dem Anspruchsniveau, können sich Veränderungen ergeben. Beispielsweise kann ein Produkt, das heute noch als besonders ökologisch und/oder sozial verträglich gilt, morgen schon als Standard etabliert sein (vgl. Belz 2005, S. 25).

4.4.5.1.2 Product Lifecycle und Product Stewardship

Zur produkt- und programmpolitischen Planung gehört die Betrachtung der öko-sozialen Aspekte während des gesamten Produktlebenszyklus. Idealerweise werden über sämtliche Wertschöpfungs- (z.B. Beschaffung der Rohstoffe, Produktion) und Nutzungs- sowie Verwertungs- und Wertvernichtungsphasen (z.B. Entsorgung) beteiligte Akteure, nach dem Prinzip des *Product Stewardship* (gemeinsame Produktverantwortung) mit eingebunden (vgl. Balderjahn 2004, S. 173-177).



Darst. 22: Produktlebenszyklus der Textilherstellung

Quelle: Balderjahn 2004, S. 175

Die Anforderungen, die das Leitbild der Nachhaltigkeit an das Produkt stellt, spiegeln sich vor allem in der Produktion und Beschaffung wider. Die Auswahl von Zulieferern und die Beschaffung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen muss unter den Bedingungen der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeitsdimension erfolgen. Speziell bei international vernetzten Wertschöpfungsketten ist die Koordination, Durchsetzung und Kontrolle von Maßnahmen eine große Herausforderung für Unternehmen (vgl. Kirchgeorg 2005, S. 44). Viele engagierte Unternehmen stellen sich dieser Herausforderung, in dem sie die Wertschöpfung anhand international anerkannter Nachhaltigkeits-Standards ausrichten und ihren Zulieferern Empfehlungen zur besseren Sozial- und Ökologieverträglichkeit geben.

Wird die Wertschöpfungskette nach sozial-ökologischen Anforderungen ausgerichtet, wird auch von *integrated supply chains* gesprochen. Umwelt- und Sozialmanagementsysteme wie ISO 14001, EMAS und SA 8000 helfen die Anforderungen systematisch in die Prozesse und Entscheidungen im Unternehmen und in der Wertschöpfungskette zu berücksichtigen (vgl. Belz/Hildesheimer/Bilharz 2005, S. 246).

Bei der Gestaltung und Koordination der Wertschöpfung müssen speziell in Entwicklungsländern bestehende Bildungsdefizite (z.B. Analphabetentum) berücksichtigt werden. Auch die Verfügbarkeit von Informationen ist vor allem bei der Landbevölkerung oftmals nicht im idealen Ausmaß gegeben. Das kann speziell beim Einkauf von Saatgut und/oder dem Verkauf von landwirtschaftlichen

Erzeugnissen (z.B. Baumwolle) im Zuge der mangelnden Preistransparenz und der fehlende Information über verbesserte Anbaumethoden oder Effizienzsteigerungsmöglichkeiten ein Problem darstellen (vgl. Kirchgeorg 2005, S. 55-56).

4.4.5.1.3 Verpackung

Die Verpackung der Produkte spielt in Bezug auf Nachhaltigkeit ebenfalls eine sehr wesentliche Rolle. Verpackung ist der Sammelbegriff für jede Art von Umhüllung eines oder mehrerer Produkte. Dabei wird zwischen Transport-, Um- und Verkaufsverpackungen unterschieden. Neben der Funktion des Schutzes vor physischer Beschädigung, nimmt die Verpackung auch eine Verkaufsfunktion, Dimensionierungsfunktion sowie eine Informationsfunktion (z.B. EAN-Strichcode Träger) wahr (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 443-444). Ziel der nachhaltigkeitsorientierten Verpackungspolitik ist es, umwelt- und sozialverträgliche Alternativen zu herkömmlichen Verpackungen zu bevorzugen sowie unnötige Verpackungsmittel zu vermeiden (vgl. Balderjahn 2004, S. 184).

4.4.5.1.4 Fast Fashion versus Slow Fashion

Der Begriff Fast Fashion etablierte sich in den letzten 10 Jahren. Das Konzept ist nicht neu. Die Wurzeln der Fast Fashion reichen zurück bis in die späten 70er Jahre, als Quick Response Techniken für die Optimierung des Supply Chain Managements implementiert wurden. Die Beschaffungszeiten bzw. Durchlaufzeiten wurden massiv verkürzt und führten zu enormen Kosteneinsparungen. Verstärkt wurden die Quick-Response Programme durch die stetig verbesserte Informationstechnologie. Die Daten konnten schneller verarbeitet werden und die Reaktionszeiten auf Marktveränderungen wurden dadurch verkürzt. Das Konzept des Quick Response diente in weiterer Folge als Basis für das Fast Fashion Geschäftsmodell.

Für den Handel und die großen Handelsketten erzeugt das Fast Fashion Geschäftsmodell ein Economy by Scale und führt zu höheren Umsätzen. Wurde früher alle 12-13 Wochen eine Kollektion verkauft (ca. 4 pro Jahr), so werden heute Kollektionen in einem Abstand von 6 Wochen auf den Markt gebracht. Das bedeutet einen Warenumsatz von 8-9 Mal pro Jahr. Mit diesem Geschäftsmodell locken Händler regelmäßig ihre Kunden ins Geschäft und verkaufen mehr. Vor allem junge, weibliche Kunden im Alter von 16-24 Jahren tendieren zum Fast Fashion Kauf. Fast Fashion ist immer auf dem aktuellsten Modestand und meist zu erschwinglichen Preisen erhältlich. Dafür ist diese auch nicht von hoher Qualität, denn diese Art von Mode ist nicht für eine längere Haltbarkeit konzipiert. Die modebewusste Verbraucherin, die Shoppen als eine Freizeitbeschäftigung betrachtet, soll schließlich nach bereits 6 Wochen ab dem letzten Kauf, durch neue Kollektionen in den Läden zum Wiederkauf animiert werden (vgl. Hines/Bruce 2007, S. 40-44).

Der Trend in der T&B-Industrie, in immer kürzeren Abständen Kollektionen auf dem Markt zu bringen (Fast Fashion) (vgl. Mert/Klade/Seebacher 2008, S. 41, vgl. Fletcher 2007), entspricht grundsätzlich nicht dem Gedanken der Nachhaltigkeit und wird deshalb von Zielgruppen wie den LOVOS durch Reparatur/Verschönerung der Kleidung, Second-Hand-Käufe und bewusstem Verzicht boykottiert. Somit kann angenommen werden, dass die Häufigkeit, mit der ein Unternehmen neue Kollektionen einführt auch als Nachhaltigkeits-Dimension in den Produkt- und programmpolitischen Entscheidungen berücksichtigt werden soll (vgl. Villiger/Wüstenhagen/Meyer 2000, S. 151). Das Konzept der so genannten Slow Fashion ist an die Slow Food Bewegung angelehnt und beinhaltet einen Fokus auf Qualität, statt Quantität, verknüpft mit bewusstem und verantwortungsvollem Konsum (vgl. Fletcher 2007).

4.4.5.2 Preis- und Konditionenpolitik

Die Bedeutung der Preispolitik hat in den letzten Jahren stetig zugenommen. Durch die Globalisierung der Wirtschaft kamen vermehrt Produkte, welche zu niedrigen Kosten in so genannten Niedrig- und Billiglohnländern gefertigt wurden, auf den Markt. Produkte mit vergleichbarer Qualität und niedrigerem Preis führten zu Preiskämpfen. Ferner ließ die Fokussierung auf Wachstum bei vielen Unternehmen Überkapazitäten entstehen – in Kombination mit der fortschreitenden Sättigung der Märkte in Industrieländern führte dies zu einem Verdrängungswettbewerb, der häufig über den Preis gesteuert wird. Ferner stieg durch die Internetnutzung die Preistransparenz der Verbraucher – d.h. der Preisvergleich wurde vereinfacht. Das Preisbewusstsein der Nachfrager erfährt eine immer stärkere Ausprägung, da auch in den Industrieländern bzw. in den transaktionsfähigen Märkten die Kaufkraft nachweislich durch stagnierende bzw. sinkende Realeinkommen verringert wird (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 481-482).

Die Instrumente der Preispolitik, wie Entgelt des Leistungsangebots, mögliche Rabatte, Lieferungs-, Zahlungs- und Kreditierungsbedingungen, sind auf die Marketingziele auszurichten. Die Wirkungsgeschwindigkeit preispolitischer Maßnahmen ist oft direkt und

ohne zeitliche Verzögerung auf Absatz, Umsatz und Gewinn, im Gegensatz zu Entscheidungen bezüglich Produkt, Kommunikation und Distribution. Gegenstand der Preispositionierung ist die Entscheidung, ob das Produkt hoch-, mittel- oder niedrigpreisig angeboten werden soll. Zudem ist zu überlegen, ob das Produkt stets zum gleichen Preis verkauft werden soll oder auch Preisunterschiede möglich sein sollen (z.B. Preis in Abhängigkeit vom Kauf-Zeitpunkt oder Ort des Kaufes) (vgl. ebd., S. 478-479).

4.4.5.2.1 *Preisfindung in Anlehnung an verhaltenstheoretische Erkenntnisse*

Die Preisfindung kann auf verschiedene Arten erfolgen. Beispielsweise können die Herstellungskosten als Basis der Preisfindung dienen. Diese Kosten stellen die Preisuntergrenze dar, wobei in der Kostenrechnung zwischen *kurzfristiger Preisuntergrenze* (hier sind nur die variablen Einzelkosten gedeckt) und *langfristiger Preisuntergrenze* (hier sind zusätzlich zu den variablen Einzelkosten die Fix- und Gemeinkosten hinzuzufügen, welche im Rahmen der Deckungsbeitragsrechnung berücksichtigt werden müssen) unterteilt wird. Angesichts der Berücksichtigung eines *Market Based View* muss sich jedoch die Festlegung eines Preises, neben den Kosten, auch an den Preisen der Mitbewerber und am Nachfragerverhalten orientieren. Insbesondere die Preisbereitschaft der NachfragerInnen ist mittels klassischen Modellen, wie die Berechnung der Preiselastizität mittels Preis-Absatz-Funktion (Ausrechnen der Preisänderungsimplicationen auf Umsatz und Gewinn), im modernen Marketing nur mehr bedingt zulässig, da diese Art der Berechnung von rein rational handelnden VerbraucherInnen ausgeht. Die verhaltenstheoretische Preistheorie liefert hierfür neuere Ansätze und beschäftigt sich mit sozialen und psychologischen Einflussfaktoren betreffend Preis und Nachfrager (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 480-486). Bestimmt wird lt. den Erkenntnissen der Verhaltenstheorie die Preisfestsetzung vom Preisinteresse (das aktive Suchen des Nachfragers nach Preisinformation), von der Preiskenntnis (Ergebnis des Lernprozesses durch Preisbeobachtungen und -erfahrungen), von Referenzpreisen (intern gespeicherte Bezugsgröße), von Preisschwellen (der von der Zielgruppe akzeptierte Preisbereich) und vom Prozess der Preisbeurteilung und der Analyse „psychologischer Preise“ (vgl. ebd., S. 491-499).

Speziell im Modebereich ist es nicht der Preis und die Fähigkeit eines Produktes allein, welche die Kaufentscheidung der KundInnen bestimmen. Die Erwartungshaltung an das Produkt wird durch die Preissetzung automatisch mitbestimmt (vgl. Rupprecht 2008, S. 64). Vor allem bei teuren und imagereträchtigen Textilien hat das Logo bzw. das Symbol einer Marke denselben Effekt, wie wenn das Preisschild noch nicht entfernt worden wäre (vgl. Klein 2001, S. 47-48). Hauptauslöser der Kaufentscheidung ist das Image, das einer Marke anhängt. Das ist wohl auch die große Schwierigkeit für die KonsumentInnen; im Modebereich ist Ausbeutung von Mensch und Natur sowohl zum Schnäppchenpreis (z.B. Kik) als auch zum Luxuspreis (z.B. Gucci) möglich. Der Preis gibt meist keinen Aufschluss über die Qualität und die Hintergründe der Herstellung eines Produktes (Vgl. Klein 2001, S.25-27). Die Glaubwürdigkeit und zugleich die Wertigkeit „großer“ bzw. teurer Marken werden von vielen KonsumentInnen inzwischen in Frage gestellt. Problematisch aus Markensicht; nur etwa 10 % der Deutschen glauben an einen Mehrwert klassischer Marken. Ca. 40 % nehmen einen Mehrwert weitgehend wahr. Nahezu die Hälfte stimmt eher nicht bzw. überhaupt nicht zu. Kein Wunder, ist in den Medien auch vom „Volk der Schnäppchenjäger“ die Rede (vgl. Greipl/Wünschmann 2004, S. 165).

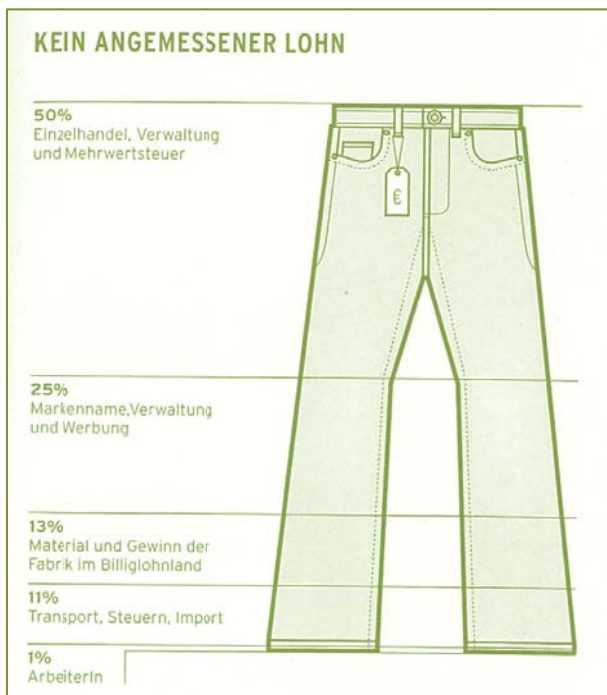
4.4.5.2.2 *Preisfindung für öko-sozial verträgliche Produkte*

Lt. Balderjahn muss ein Unternehmen, das öko-sozial verträgliche Produkte anbietet, diese zu vergleichbaren Preisen anbieten, oder höhere Preise durch eine geschickte Positionierung absichern. Wenn öko-sozial verträgliche Produkte preislich mit den Produkten der Mitbewerber mithalten können, dann nehmen KonsumentInnen die sozial-ökologische Produktqualität als Zusatznutzen (added value) wahr und sind eher gewillt, die Kaufentscheidung für die öko-sozial verträgliche Alternative zu treffen (vgl. Balderjahn 2004, S. 186). Ansonsten müssen die Positionierung und die Kommunikation derselben nachhelfen, den Gemeinnutzen in einen möglichst hohen Individualnutzen zu verwandeln (vgl. Villiger/Wüstenhagen/Meyer 2000, S. 48).

Das Faktum, dass vielen Verbrauchern der Preis als Qualitätsmerkmal dient, könnte zur Kontraproduktivität führen, sollten die Preise für öko-sozial verträgliche Produkte zu niedrig angesetzt werden (vgl. ebd. 2000, S. 43). NachfragerInnen sind auf Grund der Komplexität und Vielfalt des Angebots oftmals nicht in der Lage eine objektive Qualitätsbeurteilung vorzunehmen. Sie gehen zum größten Teil davon aus, dass die Produktionskosten den Hauptbestandteil des Produktpreises ausmachen. Mit steigendem Produktpreis wird somit auf einen höheren Produktionsaufwand und damit zusammenhängend auf höhere Qualität geschlossen (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 500).

Oft begegnet man dem Vorurteil, dass durch die Internalisierung der negativen externen Effekte automatisch ein höherer Produktpreis entsteht (vgl. Schulz u.a. 2008, S. 42). Preise und Kosten müssen jedoch differenziert betrachtet werden. Für

Niedrigpreisanbieter oder kleinere Unternehmen, bei welchen sich noch kein Economy by Scale eingestellt hat, mag dies zutreffen, für im Mittel- oder Hochpreissegment angesiedelte Marken, die zudem sehr große Mengen verkaufen (Economy by Scale) machen die öko-sozialen Mehrkosten lt. diversen Berechnungen von NGOs nur einen Bruchteil der Gesamtkosten aus, wie folgende Abbildung und folgendes Statement verdeutlichen:



Darst. 23: Kosten einer Jeans

Quelle: Baum 2009, S. 11

„Denn der Anteil der Lohnkosten am Ladenpreis ist so gering, dass selbst auf eine Vervierfachung des Lohns kein Verkaufseinbruch folgen würde, schon gar nicht bei den teuren Markenprodukten.“ (vgl. Busse 2006, S. 37)

Bei preissensiblen Kunden, welche keinen großen Wert auf das Image von Marken legen und meist Marken im Billigpreis-Segment kaufen, mag die Behauptung von Belz stimmen, dass bei Aktiven oder Aktivierbaren ein gewisser Preisspielraum nach oben vorhanden ist und für die Passiven ein höherer Preis für ein öko-sozial verträgliches Produkt im Vergleich zu herkömmlichen Produkten nicht durchsetzbar sein wird (vgl. Belz 2004, S. 484). Die psychografischen Faktoren einer Kaufentscheidung und ihre Komplexität müssen jedoch auch in der Preisfestsetzung berücksichtigt werden.

4.4.5.2.3 Preispolitik bei Produkteinführung

Speziell bei neuen Produkten ist die Preisbildung eine große Herausforderung. Preisstrategisch gesehen ist eine Skimmingstrategie (Abschöpfungsstrategie) für öko-sozial verträgliche Marken ebenso möglich, wie eine Penetrationsstrategie, in der anfängliche Mindererträge akzeptiert werden, in der Hoffnung durch schnell wachsende Marktanteile bzw. eine rasche Erschließung von Massenmärkten ein Economy by Scale herbeizuführen (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 506-508). Bei Unternehmen, die ein gemischtes Sortiment (herkömmliche und öko-sozial verträgliche Produkte) führen, ist auch eine Quersubventionierung denkbar (vgl. Villiger/Wüstenhagen/Meyer 2000, S. 43). Es gilt für die gewählte Preispositionierung einen Weg der Kostenbewältigung zu finden, wobei ein Economy by Scale maßgeblich für die Ansiedlung im Niedrig- bzw. Mittelpreissegment sein wird (vgl. Buss/Fink-Heuberger 2000, S. 47-49).

Im Gegensatz zur Penetrationsstrategie, setzt die Skimmingpreisstrategie bei der Einführung eines Neuprodukts auf einen relativ hohen Preis, oft bedingt durch eine niedrige Absatzmenge und damit verbunden mit relativ hohen Stückkosten. Die Preise werden mit zunehmender Erschließung des Marktes und höheren Absatzmengen, auf Grund eines Economy by Scale Schritt für Schritt gesenkt. Durch diese Strategie können Neuproduktinvestitionen rasch amortisiert werden, indem die hohe Preisbereitschaft der Nachfrager abgeschöpft wird (vgl. ebd., S. 507).

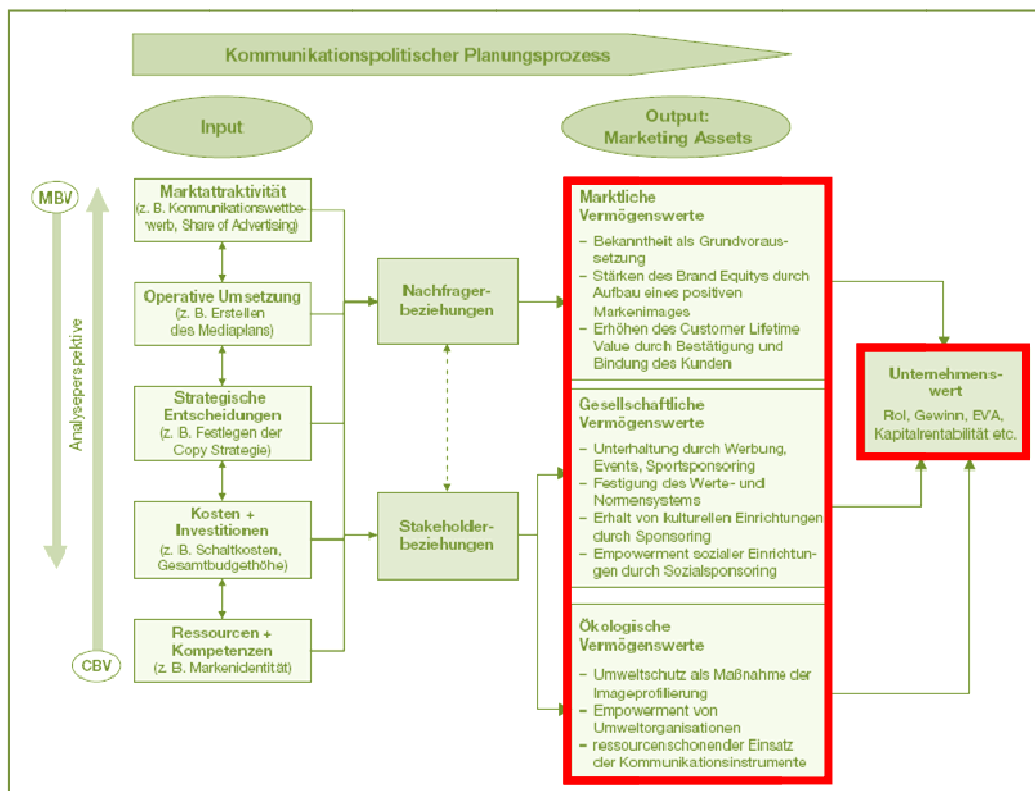
Wesentlich für die Preissetzung ist die angepeilte Zielgruppe. Nicht jeder Verbraucher ist für hohe Preise empfänglich, aber umgekehrt ist nicht jeder Konsument von Billigprodukten zu überzeugen. Hier spielt zum einen das Einkommen, zum anderen die Persönlichkeit und Intention des Kunden eine Rolle, mit der getragenen Kleidung etwas ausdrücken zu wollen; z. B. einen gewissen Lebensstil und/oder Zugehörigkeit zu einer Gruppe damit zu signalisieren (vgl. ebd., S. 47-49).

4.4.5.3 Kommunikationspolitik

Die Maßnahmen der Kommunikationspolitik ermöglichen durch die Schaffung von Bekanntheit erst das Handeln am Markt. Nur wenn ein Produkt bekannt ist, hat es überhaupt die Möglichkeit gekauft zu werden. Die Bekanntheit einer Marke wird auch als Vorstufe der Imagebildung gesehen. Die Kommunikationsinstrumente transferieren die Positionierung (Selbstbild) und versuchen einen möglichst positiven, präferenzstimulierenden Eindruck, sprich ein gutes Image, bei potentiellen KäuferInnen und Beeinflussen von KäuferInnen zu hinterlassen (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 718).

Kommunikation im Nachhaltigkeits-Marketing richtet sich sowohl auf die (potentiellen) Kunden, als auch auf die anderen Stakeholder. Ziel der Kommunikation soll die Vermittlung von Glaubwürdigkeit und der Aufbau von Vertrauen der relevanten Anspruchsgruppen sein (vgl. Balderjahn 2004, S. 187-189). Die Kommunikationspolitik ist darum wesentlich für den proaktiven Aufbau und Erhalt der Stakeholderbeziehungen (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 718).

Die Messung eines direkten Zusammenhangs zwischen Ursache und Wirkung ist auf Grund umfangreicher Wirkungsabhängigkeiten erschwert und nicht konkret erchenbar. Trotz dieser Schwierigkeit ist die Generierung von immateriellen Vermögenswerten, wie marktliche, gesellschaftliche und ökologische Vermögenswerte von Kommunikationsmaßnahmen unbestritten. Fest steht somit ein wesentlicher indirekter Einfluss auf die Erhöhung der materiellen Unternehmenswerte wie ROI, Gewinn, Umsatz etc. Folgende Darstellung zeigt die Kommunikation Input- und Output-Wirkung (vgl. ebd., S. 718-719):



Darst. 24: Generierung von Vermögenswerten durch Kommunikation

Quelle: Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 719

Betreffend die Kommunikation für öko-sozial verträgliche Produkte, wird in diesem Kapitel auf die Problematik der Vermittlung von Glaubwürdigkeit, die Notwendigkeit des Abbaus von Vorurteilen, die Verwandlung des Gemeinnutzens in einen Individualnutzen und die zu beschreitende Gratwanderung zwischen Information und Kommunikation eingegangen.

4.4.5.3.1 Vermittlung von Glaubwürdigkeit durch Kommunikation

Vertrauensbildung erfolgt symbolisch und das Vertrauen muss stetig aufs Neue unter Beweis gestellt werden. Somit ist jegliches Handeln einer Organisation der Beobachtung ausgesetzt. Neben geschäftlichen Tätigkeiten spielt auch die Selbstdarstellung eine große Rolle in der Wahrnehmung von KundInnen und den weiteren Stakeholdern. Ergeben sich in der Vermittlung des Soll-Bildes bzw. der Positionierung Widersprüchlichkeiten, fühlen sich die Anspruchsgruppen betrogen und enttäuscht. Ist die Glaubwürdigkeit in einem solchen Fall erst einmal verspielt, ist eine Gegensteuerung oftmals erschwert und das Vertrauen nur mehr sehr schwer zurück zu gewinnen (vgl. Buss/Fink-Heuberger 2000, S. 168).

Leider ist Green- und Socialwashing durch Kommunikationsmaßnahmen für KundInnen und Stakeholder nicht immer leicht zu durchschauen, da es sich bei ökologischen und sozialen Produkteigenschaften vornehmlich um Vertrauenseigenschaften handelt. Einer der Ersten, der Konzernvergehen in die Öffentlichkeit brachte, war Jeff Ballinger, Director of Press for Change, einer Non-Profit Menschenrechtsorganisation mit dem Fokus auf Arbeitsrechte in den Entwicklungsländern. Zur Frage, ob sich nach all den Jahren der Sensibilisierung etwas verbessert hätte, antwortet er:

Überhaupt nichts. Im Gegenteil: Die Konzerne geben ihr Geld nun für teure CSR-Kampagnen aus, statt endlich faire Löhne zu bezahlen und die Situation in den Produktionsländern zu verbessern. Und für uns ist es schwieriger geworden, diese furchtbaren Zustände zu kritisieren, weil viele Konsumenten und Medien den Firmen ihre CSR-Lügen glauben.“ (Werner-Lobo 2008, S. 86)

Doch solche Unternehmen bewegen sich auf sehr dünnem Eis. Die Markenbegeisterung findet ein jähes Ende, wenn skandalöse Umstände zum Produkt oder Unternehmen bekannt werden. Psychologen sprechen von kognitiver Dissonanz, wenn Verbraucher sich eingestehen müssen, dass nicht gut ist, was man gut findet (vgl. Busse 2006, S. 37).

Der Glaubwürdigkeitsvorbehalt von KonsumentInnen gegenüber dem Eigenlob von Unternehmen hat sich generell im Laufe der Jahre, linear zum Wissen der EndverbraucherInnen um die Macht der Manipulation, verstärkt. Für KundInnen und viele andere Stakeholder ist es oftmals sehr schwer, die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens zu beurteilen. Immer wieder sind einzelne Anbieter versucht, irreführende, oder sogar falsche Aussagen im Bereich Ökologie und Soziales zu tätigen, was sich auch negativ auf jene Anbieter auswirkt, die öko-soziale Aspekte tatsächlich in ihrem Angebot berücksichtigen (vgl. Schrader 2005, S. 63).

Die Vermittlung von Glaubwürdigkeit stellt in der Nachhaltigkeits-Kommunikation deshalb eine sehr große Herausforderung dar. Unternehmen können durch Transparenz, Offenheit und Dialogbereitschaft ihre Glaubwürdigkeit unter Beweis stellen. Hierfür eignen sich das Reporting, PR-Arbeit und die Nutzung der Möglichkeiten des Web 2.0. Zudem spielen vermehrt auch Standards, die durch unabhängige Dritte festgelegt und kontrolliert werden, eine große Rolle.

Reporting

Viele Unternehmen versuchen ihre Glaubwürdigkeit mit Hilfe von Nachhaltigkeits-Berichterstattung, in der sie über ihre Wertschöpfungsaktivitäten informieren, zu unterstreichen (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 871). Hierfür eignen sich beispielsweise die Sustainability Reporting Guidelines der GRI¹² (Global Reporting Initiative) — die GRI stellt auch speziell für Unternehmen in der T&B-Industrie Richtlinien zur Verfügung (vgl. Kirchgeorg 2005, S. 45). Transparenz ist Basis einer solchen GRI-Berichterstattung. Zudem wird über Standardisierung der Berichterstattung eine Vergleichbarkeit von Unternehmen für die Stakeholder verbessert (vgl. Wikipedia 2010g).

Public Relations

Um eine direkte und persönliche Beziehung zwischen Anspruchsgruppen und dem Unternehmen aufzubauen, können Testimonials (Fürsprecher für ein Produkt oder eine Dienstleistung), oder auch das Management, das Unternehmen in der Öffentlichkeit repräsentieren. Auf diese Weise geben die Personen der Marke einen Teil ihrer eigenen Identität und Glaubwürdigkeit. Sie werden zu Identifikationsfiguren, quasi zur personifizierten Emotion. Einen sehr wertvollen Beitrag zur Glaubwürdigkeit kann auch die

¹² Die Global Reporting Initiative (GRI) ist eine Multi-Stakeholder-Initiative, die qualitative Anforderungen an Umwelt und Sozialberichte von Unternehmen definiert. Es existiert auch eine Richtlinie speziell für die Bekleidungsindustrie. Grundlage der Berichterstattung ist Transparenz, das Ziel ist eine Standardisierung und damit eine Vergleichbarkeit herbei zu führen. Folgende Indikatorenbereiche wurden hierfür entwickelt: Strategie und Analyse, Unternehmensprofil, Ökonomische Leistung, Governance, Verpflichtungen, Engagement, Produktverantwortung, Arbeitspraktiken & Beschäftigung, Menschenrechte, Gesellschaftlich-soziale Leistung, Ökologische Leistung, Berichtsparameter (Wikipedia 2010g).

Miteinbeziehung von MitarbeiterInnen und Lieferanten in die Kommunikation sein. Auf diese Weise lernen die Anspruchsgruppen die Personen hinter den Produkten und Dienstleistungen kennen und der Bezug zur Marke wird intensiviert. Sprich die Marke wird personifiziert und der Emotionsgehalt wird dabei erhöht (vgl. Buss/Fink-Heuberger 2000, S. 172-175).

Um das Tool der Public Relations effektiv nutzen zu können, muss das Motto „Tue Gutes und rede darüber“ mit dem Motto „Tue Gutes und lass andere darüber reden“ ergänzt werden. Speziell bei öko-sozialen Themen sind die Möglichkeiten vorhanden, dass die eigenen Aktivitäten von glaubwürdigen Dritten an die KonsumentInnen kommuniziert werden. Unabhängige Akteure wie NGOs und Verbraucherorganisationen können bei aufrichtiger Umsetzung der ökologischen und sozialen Aspekte wertvolle Partner in der Kommunikation darstellen. Die Hauptaufgabe des Unternehmens zur Nutzung dieser wichtigen Kommunikationspartner ist die Versorgung der Institutionen mit angemessenen Informationen. Die Bereitschaft transparent von den Unternehmensaktivitäten zu berichten ist hierbei von wesentlicher Bedeutung (vgl. Schrader 2005, S. 69-71).

Social Media

Um die Verbundenheit der KundInnen und anderer Stakeholder zu einem Unternehmen zu fördern, ist Nähe bzw. das aktive Zugehen aufeinander von essentieller Bedeutung (vgl. Buss/Fink-Heuberger 2000, S. 159). Das Internet bietet zahlreiche Möglichkeiten die Erreichbarkeit und Nähe gegenüber den Anspruchsgruppen zu demonstrieren (vgl. Rupprecht 2008, S. 64). So hat sich das Internet mittlerweile zu einem regelmäßig genutzten Medium etabliert (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 662). Neben Website, Webshop, Newsletter, E-Mails, Foren etc. bieten auch Social Networks und Blogs, als neue Möglichkeiten des Web 2.0 eine besondere Form des Aufeinanderzugehens. Speziell Social Media ermöglicht eine neue Art von Austausch. Auch für Unternehmen. Die Schnelligkeit und der Multiplikatoreffekt bei der Nutzung von Social Media ist beeindruckend. Unternehmensnachrichten ereilen mittels Twitter, Facebook und weiterer unzähliger Social Networks viel schneller die Ziel- bzw. Anspruchsgruppen als bisher und ermöglichen für die Unternehmen eine Kommunikation in Echtzeit und eine überaus hohe Aktualität der Information (vgl. ebd., S. 666). Zudem sind interessierte und aktive KonsumentInnen wertvolle Multiplikatoren. Die Unternehmen müssen diese aktiven NutzerInnen der Web 2.0 Angebote möglichst in die Kommunikation mit einbeziehen. Auf diese Weise können sie die Wahrnehmung der Marke positiv prägen. Dazu können informative Texte, multimediale Inhalte (Bilder, Videos) und weiterführende Links zur Verfügung gestellt werden. Dialogbereitschaft und eine funktionierende Interaktionsstruktur sind dabei Voraussetzung (vgl. Füllhaas 2010).

„Aktive Konsumenten im Internet, die sich mit Unternehmen und Marken auseinandersetzen, sind heute keine Randerscheinung mehr. Wer diese Zielgruppe außer Acht lässt, verpasst leichtfertig Möglichkeiten, seine Reputation zu festigen und Reichweite sowie Popularität aufzubauen.“ (ebd.)

Klassische Werbung wird zunehmend ineffizienter. Aktuelle Untersuchungen haben ergeben, dass knapp 15 % der erwachsenen Bevölkerung auf Werbebotschaften vertraut. Das öffentliche Ansehen von Werbung ist stark gesunken (vgl. Steiner 2009). Vor allem jüngere Menschen vertrauen vermehrt auf Empfehlungen von anderen, gerne auch über das Internet (vgl. Ramerstorfer 2004). Meist informieren sich KonsumentInnen im Freundes- oder Bekanntenkreis, oder im Internet bei anderen Verbrauchern über die Produkte, für die eine Kaufabsicht besteht. Persönliche Empfehlungen bzw. Mundpropaganda durch zufriedene Kunden ist wohl die ehrlichste Werbung, die ein Unternehmen haben kann (vgl. Rupprecht 2008, S. 64). Die Loyalität eines Kunden ist darum besonders wertvoll (vgl. Fichtner 2003, S. 188).

Überprüfung durch unabhängige Dritte

Eine öko-sozial verträgliche Herstellung des Produkts ist für den Endkunden oftmals nicht gut überprüfbar. Versprechungen über die öko-soziale Verträglichkeit von Produkten setzen Vertrauen des Endkunden zum Unternehmen voraus (vgl. Kirchgeorg 2005, S. 45). Der Einsatz von Labels, die von unabhängigen Organisationen vergeben werden, ist ein sehr sinnvolles Tool der Kommunikation, um die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens zu unterstreichen. Auch diese Labels müssen ihrerseits über einen hohen Grad der Glaubwürdigkeit und Bekanntheit verfügen, damit dieser auf das Produkt bzw. auf die Marke transferiert werden kann (vgl. Belz 2005, S. 26-27).

4.4.5.3.2 Vorurteile abbauen

Nachhaltigkeit wird von vielen VerbraucherInnen mit Verzicht gleichgesetzt. Die erfolgreiche Nachhaltigkeits-Kommunikation muss diese negative Assoziation überwinden (vgl. Schulz u.a. 2008, S. 40). Vor allem in Hinblick auf die Beschreibungen der LOHAS, weisen viele Studien auf die Vorliebe für Genuss, der kein schlechtes Gewissen (Selbstachtungsnutzen, eigene Werte bei

Kaufentscheidungen berücksichtigen) verursacht, hin. Derartigen Vorurteilen des Verzichts kann beispielsweise mit der Kommunikation eines genussvollen Lebensstils der Nachhaltigkeit begegnet werden.

Speziell Unternehmen mit öko-sozial verträglichen Textilien und Mode im Sortiment haben mit einigen Imageproblemen zu kämpfen. Zum einen werden diese Art von Textilien (insbesondere den Öko-Textilien) mit positiven Eigenschaften wie „ohne Chemie“, „natürlich“, „gesund“ und „hautverträglich“ assoziiert. Zum anderen sind derartige Produkte auch mit Vorurteilen, wie ästhetische Defizite in Form und Farbe sowie Convenience Nachteilen, wie raue und unbequeme Stoffe behaftet. Speziell jüngere Frauen unter 30 haben ein eher negatives Bild von „Öko-Klamotten“. Besonders empfänglich für öko-sozial verträgliche Textilien sind schwangere Frauen und Frauen mit Babies bzw. Kleinkindern (vgl. Mert/Klade/Seebacher, S. 43). Das Wissen um derartige Vorurteile kann die Kommunikation wesentlich beeinflussen. So können Positiv-Botschaften, die auf diese Vorurteile direkt oder indirekt Bezug nehmen, ein probates Gegenmittel darstellen.

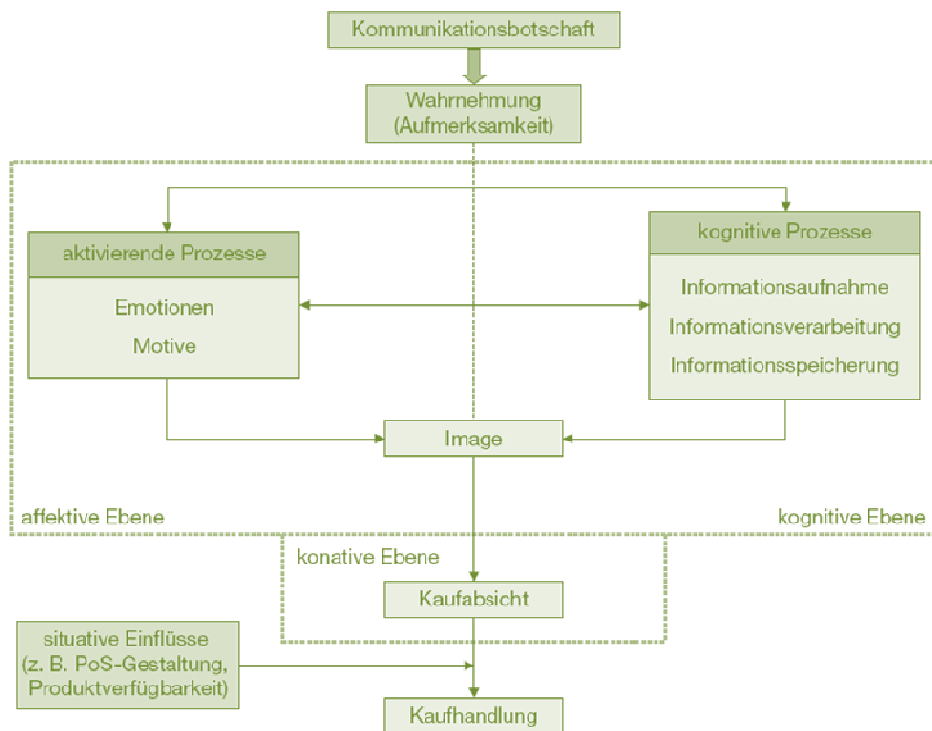
4.4.5.3.3 *Individual- und Gemeinnutzen*

Eine weitere Herausforderung stellt die Überführung von ökologischen und sozialen Nutzen in einen wahrnehmbaren Kundennutzen, der zudem vom Wettbewerb differenziert, dar (vgl. Kirchgeorg 2002, S. 8). Die Kommunikation soll die Einstellung der Verbraucher in Richtung öko-sozial verträglicher Konsum leiten und eine Bevorzugung der angebotenen öko-sozial verträglichen Alternative herbeiführen. (vgl. Balderjahn 2004, S. 187-189). Beim Durchführen der Maßnahmen ist zu beachten, dass die Träger dieser Kommunikationsmaßnahmen mit den Zielen und Werten der eigenen Marke übereinstimmen (vgl. ebd., S. 193). Besonders psychografischen Merkmale der (potentiellen) Kunden bzw. deren Lebensstile haben großen Einfluss auf das Kaufverhalten. Eine Kommunikationsstrategie, die den lebensstilorientierten Kommunikationserwartungen und dem Mediennutzungsverhalten der KundInnen und weiteren Anspruchsgruppen entspricht, ist daher zu empfehlen (vgl. Schwender 2008, S. 11).

4.4.5.3.4 *Information versus Emotion*

Folgende Darstellung zeigt den Zusammenhang von Information und Emotion, eingebettet in den Prozess der Kommunikationswirkung. So beginnt der Prozess der Kommunikation beim Empfänger mit der Wahrnehmung. Die Aufmerksamkeit, die ein Empfänger der Kommunikationsbotschaft schenkt, ist wesentlich von seinem Involvement, sprich dem Interesse und Engagement für einen Thema oder einen Gegenstand, beeinflusst. Mittels aktivierender und kognitiver Prozesse wird die Botschaft, nach Überwindung der Schwelle der Aufmerksamkeit, verarbeitet. Diese Prozesse beeinflussen sich gegenseitig und können nicht voneinander getrennt werden. Durch die Verarbeitung erfolgt im Idealfall ein Verstehen beim Empfänger. Die emotionalen Bestandteile einer Botschaft sind insbesondere durch ihre enge Verknüpfung zu Motiven, prägend für die Kaufabsicht, die beim Empfänger ausgelöst werden soll. Motive geben dem menschlichen Handeln Energie und richten es auf ein bestimmtes Ziel aus. Somit kann die Hinterfragung, welche Motive potentielle KundInnen mit dem Kauf der Marke verfolgt, aufschlussreich für die Gestaltung der Kommunikationsbotschaft sein.

Emotionale und informative Komponenten der Botschaft fügen sich zu einem Image zusammen, das ein verdichtetes Konstrukt an Assoziationen und Bewertungen darstellt. Das Image übt maßgeblichen Einfluss auf die schlussendliche Kaufentscheidung aus. Darum steht die Generierung eines guten Images dermaßen im Mittelpunkt der Kommunikationspolitik. Die Kommunikation ist jedoch nicht allein für die Kaufhandlung verantwortlich. Meist kommen absatzpolitischen Einwirkungen wie die Gestaltung des POS, das Händlerverhalten, Preissetzung, Produktverfügbarkeit etc. hinzu. Meist kann deshalb durch die Kommunikation zwar eine Verhaltensabsicht bzw. eine Kaufabsicht geschaffen werden — die definitive Kaufhandlung wird durch sie jedoch nur bedingt ausgelöst (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 702-703).



Darst. 25: Teilprozesse der Kommunikationswirkung
 Quelle: Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 702

Neben wichtigen Sachinformationen, besteht die Herausforderung in der Nachhaltigkeits-Kommunikation darin, Emotionen für einen öko-sozial nachhaltigen Lifestyle zu wecken. Genau diese Herausforderung birgt eine Art Dilemma in sich. Zum einen soll die Kommunikation besonders glaubwürdig sein, zum anderen aber auch einen gewissen Grad der Unterhaltung mit sich bringen (vgl. Belz/Ditze 2005, S. 74). Vor allem eher durchschnittliche KonsumentInnen, welche stellvertretend für den Massenmarkt stehen, werden allzu schnell mit einem „information overload“ verschreckt (vgl. Villiger/Wüstenhagen/Meyer 2000, S. 45). Nicht jeder potentielle Kunde oder Stakeholder erwartet dieselbe, ausführliche Information. Je nach Involvement kann die Kommunikation für den einen zu detailreich, für den anderen zu detailarm erscheinen (vgl. Schrader 2005, S. 67-68). Darum gilt es, sich auf dem schmalen Grat der Animation und Information gekonnt zu bewegen, damit die Glaubwürdigkeit keinen Schaden nimmt (vgl. ebd., S. 63). Emotional-argumentative Werbung, welche neben Text auch mit emotionsgeladenen Bildern arbeitet, die mittels assoziativen Wörtern und/oder Headlines beim Empfänger positive Gefühle weckt, ist dabei eine Möglichkeit von vielen (vgl. Belz 2005, S. 26-27). Das Erzählen von Geschichten (Storytelling) stellt ebenfalls eine sehr gute Methode der interessant aufbereiteten Wissenvermittlung dar. Durch das Erzählen einer Geschichte rund um die Marke, das Unternehmen und seine Tätigkeiten können Emotion und Information geschickt miteinander verzahnt werden. In diesem Zusammenhang wird auch von Edutainment (Wortkombination aus Education und Entertainment) gesprochen (vgl. Duden 2010).

Auch die Trennung von klassischer (Massen-) Kommunikation und Public Relations ist ein Weg, den ein Unternehmen einschlagen kann. So kann in der klassischen Kommunikation auf öko-soziale Argumente verzichtet werden und diese dafür in der PR umso mehr hervorgehoben werden (vgl. Belz 2005, S. 26-27). Diese Trennung kann auch mit Hilfe von Information „on demand“, beispielsweise auf der Website abrufbar, erfolgen (vgl. Villiger/Wüstenhagen/Meyer 2000, S. 49). Das Internet bietet gute Möglichkeiten einer differenzierten Ansprache. Durch unterschiedliche Informationssysteme kann eine individualisierte und laufend aktuelle Bereitstellung an Informationen umgesetzt werden. Zu beachten dabei ist eine koordinierte Verknüpfung der On- und Offline-Kommunikation (vgl. Schrader 2005, S. 67-68). Auch das Nutzen von etablierten Zertifizierungs-Labels (dank ihnen erübrigen sich Detailinformationen) bringen in der aktiven Kommunikation Erleichterung mit sich (vgl. Villiger/Wüstenhagen/Meyer 2000, S. 49).

„Innerhalb der Nachhaltigkeitsdebatte nehmen Zeichen wie Gütesiegel eine wichtige Stellung in der Kommunikation nachhaltiger Ziele ein. Alles in allem geht es um eine vereinfachte Darstellung vielschichtiger Inhalte. Nachhaltige Entwicklung soll durch Symbole klar kommunizierbar werden, um die breite Masse zu erreichen.“ (Harant 2009, S. 24)

Event Marketing

Event Marketing, als eigenständig inszenierte Veranstaltung im Rahmen der Kommunikation, ermöglicht eine Präsentation der Marke bzw. des Produktes in einer erlebnisorientierten Form. Hierbei überträgt sich das Image des Events auf das Kommunikationsobjekt (ähnlich wie bei Sponsoring). Dialog und Interaktion sind besonders hervorzuhebende Merkmale des Event Marketings. Primäres Ziel einer Event-Durchführung im Sinne des Event-Marketings ist nicht die Umsatzankurbelung wie beispielsweise bei Messen; es werden hierbei vielmehr psychografische Ziele im Sinne der Markenbindung verfolgt (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 680-681).

4.4.5.4 Distributionspolitik

Die Distributionspolitik beinhaltet alle Entscheidungen und Handlungen betreffend die Verteilung (engl.: distribution) von materiellen Leistungen vom Hersteller zum Endkäufer. Distributionspolitische Ziele sind von den Unternehmens- und Marketingzielen abzuleiten und können spezifische Zielgrößen, wie die Handelsspanne bzw. Vertriebskosten, der Distributionsgrad (ungewichteter Distributionsgrad: Anzahl der Absatzmittler, welche die Produkte zu einem bestimmten Zeitpunkt in ihrem Sortiment integrieren, gewichteter Distributionsgrad: Relation Umsatz mit den Produkten und Absatzmittler), das Image des Absatzkanals (zur Unterstützung der eigenen Positionierung), die Kooperationsbereitschaft, die Beeinflussbarkeit des Absatzkanals (Machtverhältnis) etc. sein. Speziell der letzte Punkt ist ein sehr wichtiger, da sich die Machtverhältnisse in den letzten Jahren vermehrt zugunsten der Absatzmittler verändert haben (vgl. ebd., S. 560-564). Speziell in der Konsumgüterbranche nimmt der Handel eine Gatekeeper Funktion war. Er kann erfolgsentscheidend bei der Vermarktung von öko-sozial verträglichen Produkten sein (vgl. Belz 2005, S. 24).

4.4.5.4.1 Direkter und indirekter Vertrieb

Nachdem die distributionspolitischen Ziele festgelegt wurden, wird die Gestaltung des Absatzkanalsystems vorgenommen. Grundlegend kann zwischen direktem und indirektem Vertrieb unterschieden werden. Je mehr Absatzmittler zwischen Hersteller und Endverbraucher, desto länger der Absatzkanal. Möglich ist jedoch auch der direkte Vertrieb der Produkte und somit das Verkürzen des Absatzkanals. Der direkte Vertrieb kann in Form herstellereigener Filialen, oder in Form eines Webshops erfolgen. Auch der Einsatz von Vertriebsmitarbeitern ist dabei möglich.

4.4.5.4.2 Vorwärtsintegration der (Marken) Hersteller

Der direkte Vertrieb hat vor allem auf Grund des Machtzuwachses im Handel in den letzten Jahren zu einer verstärkten Vorwärtsintegration der Hersteller geführt. Insgesamt werden fünf mögliche Varianten der Vorwärtsintegration identifiziert: Shop in Shop Corners (hier werden größere Flächen im Handelsgeschäft mit der Corporate Identity des Herstellers versehen), Franchising (der Hersteller vergibt als Franchisegeber gegen Gebühr Nutzungsrechte an seinem Geschäftskonzept an den Franchisenehmer), Konzession (der Hersteller mietet beim Händler eine Fläche an und verkauft seine Ware auf eigene Rechnung und eigenes Risiko), Factory Outlets (Fabriksverkauf, der ursprünglich für den Verkauf von Retouren und Restposten gedacht war, jedoch vermehrt nun auch eine Sortimentserweiterung erfährt mittels normaler Ware, wobei die Ware in diesen Outlets vergünstigt an die Endverbraucher abgegeben werden) und eigene Geschäfte (z.B. ein eigenes Filialnetz, Flagship Stores zur Markeninszenierung). Neben den vielen Vorteilen, die eine Vorwärtsintegration bietet, gibt es jedoch auch Risiken zu beachten (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 569-577):

Chancen	Risiken
Steigerung der Prozesseffizienz <ul style="list-style-type: none"> ■ Time to Market (Schnittstellen, Informationsfluss etc.) ■ Kosteneffizienz Stärkere Einflussnahme auf den Markenauftritt am Point of Sale <ul style="list-style-type: none"> ■ Kontrolle von Verkauf und Service ■ Kontrolle der Markeninszenierung ■ Kontrolle der Warenplatzierung Verbesserung der Preisrealisierung <ul style="list-style-type: none"> ■ Vereinnahmungen der Handelsmarge ■ Abverkaufssteuerung (Promotions, hochmarginale Artikel) Besserer Zugang zum Nachfrager <ul style="list-style-type: none"> ■ Möglichkeit für Experimente/Sortimentsausdehnung/Innovation Sicherung/Ausbau der Verkaufsoberfläche <ul style="list-style-type: none"> ■ Unabhängigkeit vom Handel ■ Schnelles Erreichen kritischer Masse in der Fläche 	Investitionsbedarf <ul style="list-style-type: none"> ■ Aufbau der Handelskompetenz (in den Bereichen Personal, Systeme und Prozesse) ■ Standorte ■ Ausstattung Strategische Risiken <ul style="list-style-type: none"> ■ Flexibilitätsverlust auf Absatzseite ■ Interner Anpassungsbedarf (z. B. Prozesse, Supply Chain Systeme) ■ Gefährdung der Unternehmensexistenz bei Umsatzrückgang Operative Risiken <ul style="list-style-type: none"> ■ Standortsuche, -miete ■ Facility (Gebäude) Management ■ Retail Management ■ Bestandsrisiken

Darst. 26: Chancen und Risiken der Vorwärtsintegration

Quelle: Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 577

4.4.5.4.3 Mehrkanalvertrieb

Generell kommt es immer seltener vor, dass sich Hersteller auf nur einen Absatzkanal konzentrieren. Es werden verstärkt mehrere, parallel genutzte Absatzkanäle miteinander, zum so genannten Multi Channel Marketing, kombiniert. Damit wird beispielsweise auf die Convenience-Orientierung (wenig Aufwand, um das Produkt zu erhalten) der NachfragerInnen reagiert. (vgl. ebd., S. 578). Um nicht nur die öko-sozial aktiven und aktivierbaren EndkundInnen zu erreichen, müssen für die passiven zusätzliche und vor allem herkömmliche Distributionskanäle erschlossen werden. Die aktivierbaren und passiven Kundengruppen sind nicht bereit, sich einem höheren Beschaffungsaufwand zu stellen. D.h. neben Alternativläden, Direktvermarktung und Versandhandel müssen auch konventionelle Kanäle erschlossen werden (vgl. Belz 2005, S. 27, vgl. Villiger/Wüstenhagen/Meyer 2000, S. 49). Zudem hat das Internet die Entwicklung des Mehrkanalvertriebs sehr stark forciert. Die Herausforderung des Mehrkanalvertriebs liegt in der ganzheitlichen Integration der Kanäle, damit der Nachfrager an den vielen Kontaktpunkten nicht mit unterschiedlichen Botschaften, Preisen und Verhaltensweisen konfrontiert wird und die Marke keine Erosion erleidet. Sämtliche Vor- und Nachteile des Multi Channel Marketings sind nachfolgend aufgelistet (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 578-579):

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> ■ Umfassende, individuelle und kostengünstige Betreuung vorhandener Kunden ■ Multiple Kundenbindung durch ein Netzwerk an Geschäfts- und Servicebeziehungen mit dem Kunden ■ Kanalübergreifendes Cross Selling ■ Individuelle Ansprache und Gewinnung neuer Nachfragersegmente ■ Schwer zu imitierender Wettbewerbsvorteil (wenn gut abgestimmt/geführt) ■ Erweiterte Möglichkeiten zur identitätskonformen Markenpräsentation 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Konflikt der Absatzkanäle reduziert das Vertriebsengagement der Kanäle ■ Hoher Koordinationsaufwand ■ Komplexitätserhöhung ■ Hohe Investitionskosten beim Aufbau ■ Fehlende Kompetenzen bei der Kombination von Offline- und Online-Channels ■ Unzufriedene Kunden durch eine nicht integrierte und kanalübergreifende Kundenbetreuung ■ Entstehung von Markenimagekonfusion durch fehlende Abstimmung der Absatzkanäle

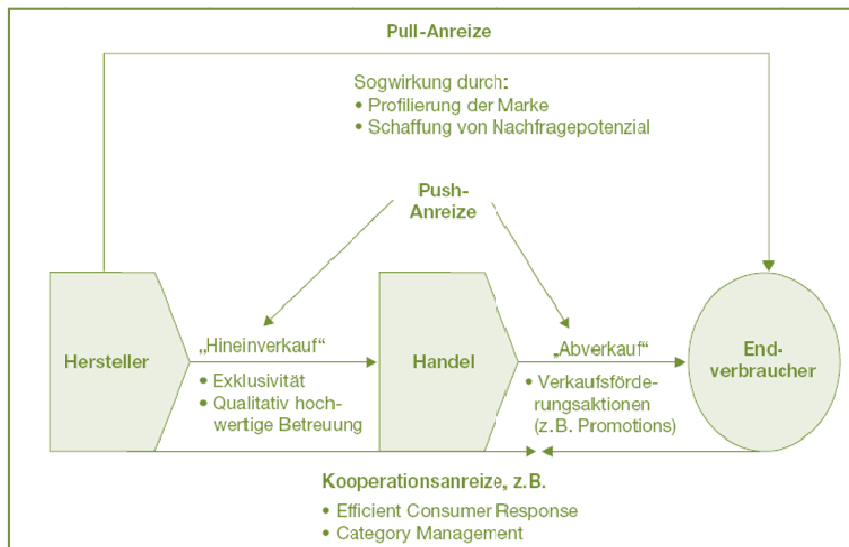
Darst. 27: Chancen und Risiken des Mehrkanalvertriebs

Quelle: Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 580

4.4.5.4.4 Push- und Pull-Ansatz als Absatzmittlerstimulation

Um adäquate Absatzmittler akquirieren und/oder deren Verhalten beeinflussen zu können, müssen diese stimuliert werden. Im Rahmen der Absatzmittlerstimulierung wird das push- oder pull-orientierte Vorgehen unterschieden. Bei der Push-Strategie werden dem Absatzmittler vom Hersteller monetäre und nicht-monetäre Anreize wie Handelsspanne, Rabatte, Finanzhilfen (auch häufig kombiniert mit Franchise-Systemen), exklusive Distributionsrechte, Übernahme absatzmittlergerichteter Services durch den Hersteller

selbst etc. geboten. Mittels dieser Maßnahmen ist es das Bestreben, die Marke in die Regale der Händler „hineinzudrücken“ (push) und eine besondere Hervorhebung der eigenen Marke im Vergleich zu relevanten Mitbewerbermarken zu erreichen. Bei der Pull-Strategie wird der Verbraucher direkt via Kommunikation des Herstellers angesprochen – auch Sprungwerbung genannt, da der Absatzmittler „übersprungen“ wird. Durch die Kommunikationsmaßnahmen sollen die NachfragerInnen stimuliert werden, sodass der Bedarf angeregt und die Nachfrage der KonsumentInnen im Handel aktiv erfolgt und ein Nachfragesog (pull) entsteht. In der Praxis gibt es in der Regel eine Kombination aus absatzmittler- und endverbrauchergerichteten Stimuli. Nachfolgende Darstellung verdeutlicht diese zwei Ansätze für das Beziehungsmanagement zwischen Hersteller und Handel (vgl. ebd., S. 592-596):



Darst. 28: Ansätze für ein Beziehungsmanagement zwischen Hersteller und Handel

Quelle: Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 593

4.4.5.4.5 SCM und ECR in Zusammenhang mit Push- und Pull-Strategie

In der Zusammenarbeit von Hersteller und Handel sind die Optimierungsmöglichkeiten wie SCM (Supply Chain Management) und ECR (Efficient Consumer Response) über die Jahre immer wichtiger geworden. Mittels SCM wird die Lieferkette optimiert, sprich eine Reduzierung der Lagerbestände in der gesamten Kette angestrebt, um die Kapitalbindung möglichst gering zu halten. SCM verhilft auch zur Erhöhung des Lieferserviceniveaus durch Verkürzung von Lieferzeiten und der Erhöhung von Liefertreue. Ferner vermeidet SCM Umsatzverluste durch Out of Stock Situationen und ermöglicht eine flexible und zeitnahe Anpassung an Marktveränderungen. SCM kümmert sich vorwiegend um logistische Fragestellungen, während ECR sich hauptsächlich auf die Prozesse zwischen Hersteller und Absatzmittler konzentriert und eine effiziente Reaktion auf Konsumentenwünsche und -verhaltensweisen sicherstellen soll. Das wichtigste Prinzip dabei, ist das Continuous Replenishment. Produkte werden nicht vom Hersteller in den Handel gedrückt (Push-Strategie), sondern auf Basis von Bestellaufträgen und Bestandsänderungen am POS vom Hersteller produziert und an den Händler ausgeliefert (Pull-Strategie). Eine Idealausprägung des ECR ist das VMI (Vendor Management Inventory). Dabei übernimmt der Hersteller die Verwaltung der Bestände in der Kette und löst selbst die Bestellungen aus. VMI ist jedoch nicht in jedem Fall vom Handel gewünscht, da dies eine Transparenz voraussetzt, welche evtl. die Verhandlungsspielräume einschränken kann. Die Abhängigkeit vom Hersteller ist ebenfalls ein kritischer Faktor bei der Handhabung von VMI. Die Alternative dazu ist das Co-Managed Inventory – hier werden nur bestimmte Bestellvorgänge an den Hersteller übertragen und der Händler kann sich das Recht vorbehalten Bestellungen zu ändern oder zu stornieren. Die klassische, jedoch auch schwächste Kooperation zwischen Händler und Hersteller ist das Buyer Managed Inventory – hier werden Bestellungen vom Handel getätigt und der Hersteller geht in eine beratende Funktion über (vgl. ebd., S. 596-606).

4.4.5.4.6 Marketinglogistik

Die Absatzkanalsteuerungsansätze SMC und ECR werden anhand der Marketinglogistik implementiert. Primäres Ziel der Marketinglogistik ist es, den NachfragerInnen das gewünschte Produkt in richtiger Menge und Sorte, im richtigen Zustand, zur richtigen Zeit am richtigen Ort sowie zu den geringsten Kosten zur Verfügung zu stellen. Im Rahmen der Marketinglogistik

entstehen Entscheidungen über die Lagerhaltung sowie Transportmittel und -wege (vgl. ebd., S. 610-623). Die Marketinglogistik der Distributionspolitik des Nachhaltigkeits-Marketings bevorzugt umweltfreundliche Transportmittel, wie Schiff und Bahn gegenüber Transportmöglichkeiten, wie LKW und Flugzeug. Die effektive Auslastung der Transportmittel kann ebenfalls einen Beitrag zur nachhaltigen Distribution leisten (vgl. Balderjahn 2004, S. 194).

4.4.5.5 Kooperation als zusätzliches Mix-Instrument

Gegebene Rahmenbedingungen können eine Begrenzung des Marktes darstellen. Darum ist es eine Aufgabe des Nachhaltigkeits-Marketings, die Schnittmenge von Marketing und Nachhaltigkeit zu vergrößern. Nur durch Einflussnahme und positive Veränderung der öffentlichen und politischen Rahmenbedingungen können öko-sozial verträgliche Produkte den Sprung aus der Nische in den Massenmarkt schaffen. Die Beteiligung an gesellschaftspolitischen Prozessen ist für Unternehmen und deren Verbände unabdingbar. Im eigenen Interesse soll die Entwicklung der freien Marktwirtschaft zu einer sozial-ökologisch verträglichen Marktwirtschaft forciert werden. Die breite Öffentlichkeit und Politik müssen als Vorsteuergrößen des Marktes verstanden und im Nachhaltigkeits-Marketing ausdrücklich involviert werden (vgl. Belz 2005, S. 27-28). Vor allem beim Auftreten von Konflikten zwischen den drei Dimensionen Ökologie, Soziales und Ökonomie ist ein Dialog mit den Stakeholdern und die proaktiven Bestrebungen, die marktbezogenen Rahmenbedingungen vorteilhaft zu verändern, für Unternehmen ein *Muss* (vgl. Kirchgeorg 2004, S. 41).

Dies kann beispielsweise durch fokussierte Öffentlichkeitsarbeit (im Rahmen des Mix-Instruments Kommunikation), durch die öffentliche Befürwortung einer aufkommensneutralen ökologischen Steuerreform oder das aktive Mitgestalten in Form von Vorträgen, Sponsoring von Seminaren und Konferenzen der Branchenverbände sowie Nachhaltigkeitsinitiativen erfolgen.

Aber auch das Vorantreiben freiwilliger Branchenvereinbarungen in Sachen Nachhaltigkeit und die Zusammenarbeit mit NGOs in Form der Entwicklung und Unterstützung von Nachhaltigkeits-Labels und -Standards tragen dazu bei, die bestehenden Rahmenbedingungen zu transformieren (vgl. Belz 2005, S. 27-28). Im Nachfolgenden wird insbesondere auf die Vermittlung von Glaubwürdigkeit mittels unabhängiger Dritter und die Rolle von MSI-Initiativen in der T&B-Industrie eingegangen. Auch Sponsoring und Product Placement kann, je nach Betrachtungsweise, zum Mix-Instrument der Kooperation gezählt werden.

4.4.5.5.1 Vermittlung von Glaubwürdigkeit mittels Kooperation

Die Glaubwürdigkeit des Produkts nimmt im Nachhaltigkeits-Marketing einen sehr hohen Stellenwert ein. Die ökologische und soziale Qualität ist für die KonsumentInnen nur sehr schwierig nachprüfbar. Diese Art von Qualität stellt eine Vertrauenseigenschaft dar (vgl. Balderjahn 2004, S. 183). D.h. die KonsumentInnen können gewisse Produkteigenschaften weder vor, noch nach dem Kauf überprüfen, obwohl diese Eigenschaften hohe Priorität für die Kaufentscheidung haben und oftmals mit der Bereitschaft verknüpft sind, einen höheren Preis dafür zu bezahlen. Dieser Unsicherheit der Nachprüfbarkeit können Anbieter durch unabhängige Warentests und Zertifizierungen entgegen wirken (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 41). Durch das Signalisieren von unabhängigen Überprüfungen unterstreichen Unternehmen ihre Aussagen und damit die Glaubwürdigkeit, welche Grundvoraussetzung zur Bildung von Vertrauen ist (vgl. Kirchgeorg 2005, S. 45).

Problematisch in diesem Zusammenhang: Für öko-sozial verträgliche Mode gibt es bis dato noch kein einheitliches Gütesiegel. Neben unabhängigen Siegeln gibt es auch firmeneigene. Vorgeschrieben und kontrolliert werden gesundheits- und umweltschädliche Rückstände im fertigen Kleidungsstück, gesundheitsschädliche Belastungen in Hinsicht auf die ArbeiterInnen, die das Textil fertigen, Umweltauflagen in der gesamten textilen Kette vom Anbau bis zur Endfertigung (Abwasser, Chemieeinsatz etc.) und soziale Standards (Verbot von Kinderarbeit, faire Arbeitsbedingungen). Manche Labels berücksichtigen alle die genannten Punkte, andere wiederum nur einzelne. Auch unterscheiden sie sich in der Niveausetzung der Anforderungskriterien (vgl. Mert/Klade/Seebacher 2008, S. 38-39).

Inzwischen gibt es sehr viele Labels und viele der VerbraucherInnen überblicken den „Labelsalat“ nicht mehr. Zudem gibt es auch viele Labels, die mehr versprechen, als sie halten (vgl. Villiger/Wüstenhagen/Meyer 2000, S. 44). Sogar an etablierten Labels, wie dem Fairtrade Label der FLO¹³ (Fair Labeling Organisation) wird seit einigen Jahren Kritik geübt.

Der Terminus Fairtrade ist weder geschützt, noch durch Richtlinien geregelt. Jedoch ist das Fairtrade-Siegel der FLO (Fair Labelling Organization) inzwischen etabliert und gilt als größter Sozialzertifizierer weltweit. Die Fairtrade Bewegung entstand

¹³ FLO wird in der Schweiz durch die Max Havelaar Stiftung, in Deutschland durch Transfair und in Österreich durch FAIRTRADE Österreich vertreten (vgl. Wikipedia 2010d, vgl. Fairtrade Österreich 2010).

bereits in den 70er Jahren, durch die Kritik an den Strukturen des internationalen Handels. Mittels Fairtrade wollte man den stark schwankenden und niedrigen Weltmarktpreisen für Rohstoffe und dem Protektionismus der Industrieländer in Form von Subventionen und Handelsbarrieren entgegenwirken und die Lage der Kleinbauern in Entwicklungsländern verbessern. Durch die Öffnung des FLO-Systems für Großplantagen und private Großanbieter wurde in den letzten Jahren verstärkt Kritik laut.

Kritiker wehren sich gegen die Kommerzialisierung und gegen den Einsatz des Siegels von Unternehmen, wie Lidl, Nestlé, Starbucks etc. da sie dahinter eine Reinwasch-Strategie vermuten um das trübe Image zu verdecken. Speziell im Lebensmittelbereich gibt es inzwischen einige Verweigerer, die, obwohl sie Fairtrade Ware anbieten, das Siegel aus diesen Gründen nicht mehr anwenden wollen und durch direkte Zusammenarbeit mit Lieferanten und Transparenz in der Kommunikation, ihre Kunden von ihrer Glaubwürdigkeit überzeugen wollen.

Damit die Menschen in den Entwicklungsländern auch tatsächlich vom fairen Handel profitieren, sollte möglichst viel Wertschöpfung im Süden und nicht im Norden stattfinden. Ansonsten unterstützt der Verbraucher mit dem Preiszuschlag vermehrt die Organisations- und Verwaltungsstrukturen der FLO sowie deren Partner und nicht die Menschen, in den Entwicklungsländern. Speziell im Lebensmittelbereich liegt die hauptsächliche Wertschöpfung von beispielsweise Schokolade in den Industrienationen und nicht in den Entwicklungsländern (vgl. Kreutzberger 2009, S. 238). Im Textilbereich sind die Infrastrukturen in den Entwicklungsländern inzwischen sehr gut ausgebaut und die Wertschöpfung findet vermehrt direkt dort statt, wo die Fasern produziert werden.

Derartige Diskussionen sowie Firmen, die opportunistisch handeln und Nachhaltigkeit lediglich behaupten und kommunizieren, jedoch nicht in die Praxis umsetzen, verunsichern die VerbraucherInnen und es wird für tatsächlich engagierte Unternehmen in Sachen Nachhaltigkeit eine immer größere Herausforderung die Glaubwürdigkeit in der Kommunikation zu transportieren (vgl. Villiger/Wüstenhagen/Meyer 2000, S. 44).

4.4.5.5.2 Die Rolle von Multi-Stakeholder-Initiativen im T&B-Sektor

Viele Unternehmen schreiben ihren Lieferanten inzwischen einen Verhaltenskodex (Code of Conduct) vor. Allein die Zusage, per Unterschrift, diesen auch einzuhalten, reicht jedoch in den meisten Fällen für eine reale Verbesserung der Bedingungen nicht aus. Aus der Perspektive der CCC ist eine unabhängige Überprüfung solcher Kodizes durch Multi-Stakeholder-Initiativen (MSI) notwendig, um die Glaubwürdigkeit zu unterstützen (vgl. Erklärung von Bern 2008, S. 59).

„Of course the buyer has many compliance standards. If we try to implement all of them, we can sit at home. No production will happen ... To ask us to complete production with a code of conduct is one thing and to implement it is another thing.“ (Clean Clothes Campaign 2009, S. 45)

Diese Initiativen überprüfen nicht nur die Zulieferer, sondern untersuchen auch, welche Anstrengungen das Unternehmen unternimmt, welches den Kodex formuliert, um seine Lieferanten bei der Umsetzung zu unterstützen. Es gibt insgesamt fünf MSI im Bekleidungsbereich. Die Fair Wear Foundation (FWF), die Fair Labor Association (FLA), die Ethical Trading Initiative (ETI), das Workers Rights Consortium (WRC) und die Social Accountability International (SAI¹⁴). Im Fokus stehen dabei die sozialen Standards für produzierende Betriebe. Neben den MSI gibt es die von Unternehmen aus der Branche selbst gesteuerte Monitoring-Initiative BSCI (Business Compliance Initiative). Diese wurde 2003 von der Europäischen Außenhandelsvereinigung (ETA) ins Leben gerufen (vgl. Erklärung von Bern 2008, S. 58). Bereits 443 europäische Unternehmen (Stand 10.1.2010) sind Mitglieder der BSCI (vgl. Fabritius/Fuhlrott 2010, S. 1). Kritisiert wird von der CCC, dass die zahlenden Mitgliedsunternehmen in einer Generalversammlung die Standards, die für alle Mitglieder und ihre Lieferanten gelten sollen, festlegen. Ohne die Einbeziehung anderer Stakeholder. Somit ist sie nicht demokratisch legitimiert. Stakeholder werden zwar zum Informationsaustausch regelmäßig zu Treffen geladen, jedoch zu wenig aktiv eingebunden. SAI-akkreditierte Audit-Firmen kontrollieren die Zulieferer. Angestrebt wird eine SA8000¹⁵ Zertifizierung der Lieferanten. Der dabei verfolgte Top-down-Ansatz dient hauptsächlich dazu, die Risiken für die

¹⁴ Social Accountability International – Multi-Stakeholder-Initiative, die gegründet wurde, um den SA8000-Standard zu administrieren. Die SAI trainiert und akkreditiert Auditing-Firmen und selbständige AuditorInnen, die dann von Firmen beauftragt werden, die Einhaltung des SA8000-Standards bei deren Zulieferern zu überprüfen. (vgl. Erklärung von Bern 2008, S. 65)

¹⁵ Zertifikat für Firmen. Produzenten, die sich gemäß SA8000 zertifizieren lassen, anerkennen einen vollständigen Katalog von Arbeitsrechten. Der Ansatz ist jedoch aus Sicht der CCC problematisch, da er es westlichen Modelfirmen ermöglicht, ihre Verantwortung und die Kosten auf den Lieferanten und Produzenten abzuschieben (vgl. ebd., S. 65)

BSCI-Mitglieder zu reduzieren. Dass die korrekte Umsetzung des Kodexes auch vom eigenen Verhalten, z.B. der Einkaufspolitik abhängt, bleibt unberücksichtigt (vgl. Erklärung von Bern 2008, S. 59).

*„Die Verantwortlichen müssen deshalb Strategien entwickeln, wie sie einerseits die sinnvollen, im BSCI-Verhaltenskodex festgelegten Mindeststandards wahren, andererseits aber ihren unternehmerischen Handlungsspielraum nicht einschränken.“
(Fabritius/Fuhlrott 2010, S. 1)*

Die zentralen Konflikte müssen lt. der Erklärung von Bern partizipativ und demokratisch legitimiert gelöst werden, wie es die FWF beispielsweise vollzieht. Mit ca. 60 Mitgliedern ist die FWF bedeutend kleiner als die BSCI. (Was mitunter auch ein Indiz für die hohe Qualität der Verifizierungsorganisation sein kann.) Bei der FWF werden zivilgesellschaftliche Gruppen (z.B. Gewerkschaften, Arbeitsrechtorganisationen) von Anfang an in die Entscheidungen über das gemeinsame Regelwerk mit eingebunden. Zudem unterstützen die Mitglieder ihre Zulieferfirmen aktiv. Die Mitglieder sind verpflichtet im ersten Jahr der Mitgliedschaft 40 % und im zweiten Jahr 60 % der Zulieferer mittels Monitoringsystem zu verifizieren. Die FWF überprüft dabei mittels Management System Audit das Mitglied. Aber nicht nur die korrekte Überprüfung der Zulieferer von Mitgliedern wird dabei berücksichtigt – das Mitglied selbst wird in Sachen Einkaufspraktiken durchleuchtet. Einkaufspreise und Lieferzeiten beispielsweise – denn dadurch wird den Zulieferern erst die Umsetzung des Kodexes ermöglicht. FWF überprüft nochmals zusätzlich im Zeitraum von drei Jahren jeweils 10 % der Lieferanten stichprobenartig. Hierfür werden spezielle Audit-Teams in den Regionen der Produktionsländer ausgebildet und damit beauftragt. Alle VertreterInnen der zivilgesellschaftlichen Gruppen haben in allen Gremien dasselbe Stimmengewicht, wie die Mitglieder selbst. Beispielsweise wurde auf diese Weise, im Gegensatz zur BSCI, in den Richtlinien ein existenzsichernder Lohn (living wage), statt einem Mindestlohn (der meist nicht dem notwendigen Bedürfnislohn entspricht), implementiert. Auch die Definition, wer als Lieferant bezeichnet werden kann, ist bei der FWF weiter gefasst, als bei der BSCI. Die FWF besteht aus einem Partnernetzwerk mit lokalen Gruppen aus der Zivilgesellschaft. Ein Beschwerdemechanismus, welcher die anonyme Einreichung von Beschwerden von ArbeiterInnen ermöglicht ist ebenfalls Instrumentarium der FWF (vgl. Erklärung von Bern 2008, S. 59-60).

4.4.5.5.3 Wertetransfer mittels Sponsoring

Unter Sponsoring wird die Bereitstellung von Geld, Sachmitteln, Dienstleistungen oder Know-How eines Unternehmens oder einer Institution verstanden, die damit Personen und/oder andere Organisationen fördert, um damit Ziele wie die Steigerung der eigenen Bekanntheit, Imageverbesserung, etc. zu erreichen. Mittels Sponsoringaktivitäten kann die Sympathie und das Interesse, das dem Gesponserten entgegen gebracht wird, für die eigene Marke genutzt werden. Durch Sponsoring wird das eigene Image stark von den vermittelten Werten des Sponsoringpartners aufgeladen. Darum muss beim Sponsoring auf beiden Seiten der Sponsoringpartner ein Werte-Fit (Passigkeit) berücksichtigt werden, um die gewünschten Kommunikationswirkungen erzielen zu können (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 683-684).

4.4.5.5.4 Product Placement durch Kooperation

Product Placement in Form von Platzierung der Produkte bzw. Präsentation der Marke, ohne dass dies als Werbemaßnahme aufgefasst wird, erhöht die Authentizität der Marken-Kommunikation. Beispielsweise können Testimonials eine Mode-Marke bei öffentlichen Auftritten tragen, Künstler können diese bei ihren Auftritten (z.B. in einem Musik-Video) integrieren. Dies kann auf Eigeninitiative der Personen, die im Mittelpunkt des öffentlichen Interesses stehen, geschehen und/oder durch das Anbieten von Kooperationen. Das Product Placement bei Events, vor allem bei gesponserten Veranstaltungen, bedeutet eine geschickte, jedoch unaufdringliche Platzierung der Marke, um die positive Unverfälschtheit einer Situation mit zu nehmen und mit deren Emotion die eigene Marke auf zu laden (vgl. ebd., S. 689).

4.4.6 Nachhaltigkeits-Marketing Controlling

Neben den üblichen Berechnungen zur Nachweisung des Erfolgs der Marketing-Aktivitäten, auch Return on Marketing genannt, wie beispielsweise die Berechnung von Kundenwerten (Customer Equity, Customer Life Time Value), von Markenwerten (preisorientierte, ertragswertorientierte, kombinierte Verfahren), Produktlebenszyklusanalyse, Umsatzstruktur, Kundenstruktur, Soll-Ist-Vergleiche, Abweichungsanalysen, Lieferserviceniveau, Distributionsgrad, Messung der Kommunikationswirkung etc., wird im Controlling des Nachhaltigkeits-Marketings besonderes Augenmerk auf die gesellschaftlichen und ökologischen Effekte, die das Marketing durch veranlasste Markttransaktionen zwischen Anbietern und Nachfragern auslöst, gelegt (vgl. ebd., S. 812).

4.4.6.1 Stakeholdervalue-Ansätze

Im Nachhaltigkeits-Marketing Controlling wird der Shareholdervalue-Ansatz zum Stakeholdervalue weiterentwickelt. Dafür gibt es inzwischen zahlreiche Ansätze, die grob in drei Arten eingeteilt werden können:

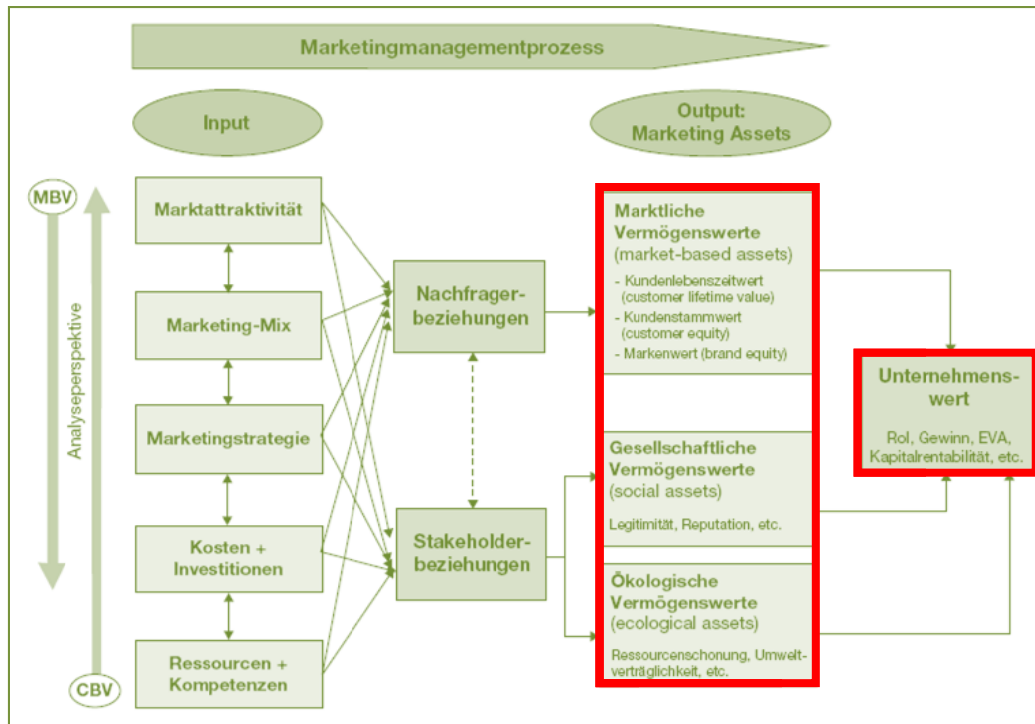
- Ansätze, die *mittels Indikatoren* den positiven und/oder negativen Einfluss des Unternehmens gegenüber Stakeholdern, aus der Perspektive der Gesellschaft und der Nutzung von Ressourcen messen. Diese Indikatoren sind meist in ein Scoringmodell eingebettet. Zu dieser Art von Controlling gehören beispielsweise Öko-Bilanzen und die ökologische Buchhaltung. Die Berechnungen werden hierbei *nicht in ökonomische Werte* transferiert.
- Ansätze, die eine *ökonomische Aufschlüsselung* von gesellschaftlichen und ökologischen Wertbeiträgen ermöglichen (z.B. Sozialbilanzen).
- *Effizienzanalysen*, die *gemischte Ansätze* darstellen und gesellschaftliche wie ökologische Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit im Verhältnis zu dem dafür aufgewendeten finanziellen Budget betrachten (z.B. Öko-Effizienz-Analysen)

Grundsätzlich muss zur Ermittlung der positiven und negativen Auswirkungen gegenüber den Stakeholdern die Art der Wirkungsbeziehungen und das Ausmaß der Wirkungen identifiziert werden. Die Bewertung der externen Effekte in Form von ökonomischen Werten muss ebenfalls erfolgen, um die aktuellen und potentiellen Einflüsse auf den Wert des Unternehmens feststellen zu können. Die Überführung externer Effekte in ökonomische Einheiten gestaltet sich jedoch oft sehr schwierig, da für die Verschmutzung der Umwelt oder die Missachtung von Menschenrechten keine konkreten ökonomischen Wertfestlegungen existieren (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 812-813).

Problem der Externalisierung von Kosten

Problematischerweise werden natürliche Ressourcen wie öffentliche und „freie“ Güter behandelt. Hinzu kommt, dass die Regenerationskraft der natürlichen Kreisläufe auf Grund der wachsenden Bevölkerung und des wachsenden Konsums nicht mehr ausreicht. Es kommt zu einer verstärkten Verwendungsrivalität auf Grund der Übernachfrage, auch als Fehlallokation bezeichnet. Der Selbststeuerungsmechanismus der Märkte würde nur dann einwandfrei funktionieren, wenn sich alle, durch das Produkt- oder die Leistung entstehenden, Kosten im Produktpreis wieder finden. In vielen Fällen ist dies jedoch nicht der Fall, sprich die Kosten werden externalisiert (auf andere überwältzt). Dies ist auch Auslöser für Fehlallokationen, wie die Übernutzung von Ressourcen. Die Güter erscheinen auf dem Markt preiswerter, als sie es in Wirklichkeit sind (Beispiel: würde sich die Knappheit von Erdöl und die Verschmutzung der Umwelt durch dessen Nutzung in den Öl-Preisen widerspiegeln, wäre das Erdöl und daraus gemachte Produkte wesentlich teurer) (vgl. Rogall 2009, S. 64-66).

Auch wenn sich die Ansätze zur Monetarisierung von externen Effekten noch im Stadium der Entwicklung befinden und sich diesbezüglich ein weites und relativ unerschlossenes Forschungsfeld auftut; soll im Nachhaltigkeits-Marketing Controlling eine möglichst integrierte Erfolgsmessung unter der Einbeziehung des Stakeholdervalue stattfinden. Folgende Darstellung verdeutlicht die Zusammenhänge von positiven gesellschaftlichen und ökologischen Wertbeiträgen auf den Unternehmenswert (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 816-819):



Darst. 29: Integriertes Marketingerfolgssystem unter Einbeziehung von gesellschaftlichen und ökologischen Wertbeiträgen
 Quelle: Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 817

4.4.6.2 Balanced Score Card

Eine weitere Möglichkeit für das Nachhaltigkeits-Marketing Controlling stellt die Verbindung der integrierten Erfolgsmessung mit dem Balanced Scorecard-Ansatz von Kaplan und Norton dar (vgl. ebd., S. 818). Beeinflusst durch die Kritik an der Einseitigkeit und rein operativen Ausrichtung sowie der Orientierung an der Vergangenheit von Controlling-Aktivitäten, wird in der BSC eine Zusammenführung der strategischen und operativen Planung angestrebt. Zielsetzungen der BSC sind die Klärung und das Herunterbrechen der normativen und strategischen Leitlinien, die Planung, Ziel-Festlegung und Abstimmung strategisch ausgerichteter Aktivitäten, die Kommunikation und Verknüpfung von strategischen Zielen und deren Treibern in Form von Erfolgsmaßnahmen sowie das Verbessern durch strategisches Feedback und kontinuierliches Lernen. Besonders betont werden im Ansatz der BSC die Wichtigkeit von Faktoren, die wesentlich in der Erzielung von Wettbewerbsvorteilen sind. Von rein finanziellen Zielen und Kennzahlen wird Abstand genommen.

Das ursprüngliche Konzept der BSC wird mittels vier Perspektiven operationalisiert und miteinander vernetzt. Es ist dabei die finanzwirtschaftliche Perspektive, die Kundenperspektive, die interne Prozessperspektive sowie die Lern- und Entwicklungsperspektive zu unterscheiden. In jedem der Bereiche bestimmen Ergebnisgrößen und Leistungstreiber die Gestaltung. Die Bereiche werden nach gegenseitiger Ursache-Wirkungsbeziehung analysiert, um damit ein Gleichgewicht zwischen kurzfristigen und langfristigen Zielen zu erreichen und die Balance von gewünschten Resultaten und den Leistungstreibern mit ihren einzelnen Maßnahmen zu finden. Auch in Hinsicht auf das Nachhaltigkeits-Marketing Controlling eignet sich die BSC zur Integration von ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten im unternehmerischen Entscheidungsprozess. Ein Beispiel für eine derartige Sustainability Balanced Scorecard zeigt folgende Darstellung von Kirchgeorg. Sie zeigt eine Verknüpfung der ökologischen und sozialen Dimension sowie deren Leistungstreiber und Ergebnisgrößen mit den bestehenden BSC-Perspektiven (vgl. Kirchgeorg 2004, S. 382-383 u. 388):

Nachhaltigkeitsdimensionen \ BSC-Perspektive	Finanzperspektive	Kundenperspektive	Prozessperspektive	Lern- und Entwicklungsperspektive
	Ökonomische Nachhaltigkeit	Kundenzufriedenheit Kundenbindung Neukunden	Produktivität Durchlaufzeit Ausschussquote	Innovationsfähigkeit Mitarbeiterzufriedenheit
	Soziale Nachhaltigkeit	Produktsicherheit Produktbezogene Informationspolitik Sozialer Zusatznutzen	Humanisierung der Arbeit Arbeitsunfälle Realisierte Verbesserungsvorschläge	Aus- und Weiterbildungsaufwendungen Partizipationsgrad Flexibilisierung der Arbeitszeit
	Ökologische Nachhaltigkeit	Umweltschutzinvestitionen Ressourcenkosten Umwelt-Sponsoring Umweltabgaben	Produktverantwortung Produktrücknahme- und Recyclingsysteme Leasingkonzepte	Umwelt-F&E Umweltorientierte Mitarbeiterschulungen

Darst. 30: Beispiel einer Sustainability Balanced Scorecard

Quelle: Kirchgeorg 2004, S. 388

Das Controlling im Nachhaltigkeits-Marketing kann die Ergebnisse auch mittels Kommunikation an die Stakeholder vermitteln und das Engagement dadurch in messbare Größen umwandeln, die die Glaubwürdigkeit der Maßnahmen unterstreichen und den Vergleich mit anderen Unternehmen ermöglichen bzw. konkretisieren.

4.5 Conclusio

Das ausgearbeitete Modell stellt einen entscheidungsorientierten Ansatz für das Nachhaltigkeits-Marketing aus Sicht der Anbieter dar. Der Entscheidungsprozess ist ähnlich wie bei herkömmlichen Ansätzen. Wesentlich ist die, am Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung angelehnte, Befüllung der einzelnen Prozessebenen. Besonderheiten ergeben sich in der ersten Prozessebene, welche eine starke Orientierung an den Anforderungen und Bedürfnissen der Stakeholder impliziert. Eine weitere Besonderheit stellt die Erweiterung des Marketing-Mix um das Instrument der Kooperation dar. Alle anderen Ebenen unterscheiden sich betreffend inhaltliche Gestaltung.

Die Stakeholderorientierung bildet die Basis für alle weiteren Entscheidungen und verlangt, dass die Gewinnmaximierung mit der Legitimation gegenüber Stakeholdern begrenzt bleibt.

Im normativen Teil des Nachhaltigkeits-Marketing wird eine Zusammenführung der Leitprinzipien des Leitbilds der Nachhaltigen Entwicklung und der Grundprinzipien des Marketings vorgenommen. Die Integration führt zu einer neuen Interpretation des Kapazitätsprinzips in Form der intragenerativen Verteilungsgerechtigkeit und des Gratifikationsprinzips durch die intergenerative Verteilungsgerechtigkeit. Die Marketing-Ziele werden unter Berücksichtigung dieses Leitbilds gesetzt.

Um die Zielerreichung zu gewährleisten, ist das Entwickeln von Strategien in Kombination mit einer passenden Positionierung notwendig. Strategie sowie Positionierung müssen auf eine vorteilhafte Wettbewerbsdifferenzierung, durch Beachtung ökologischer und sozialer Aspekte der Unternehmenstätigkeiten, abzielen.

Die Implementierung des Nachhaltigkeits-Marketings hat die Übertragung des normativen und strategischen Nachhaltigkeits-Marketings in die operative Umsetzung zur Aufgabe. Die angestrebte Markenidentität und die damit verbundenen Ziele müssen in

Form eines gemeinsamen Mindsets bzw. einer gemeinsamen Kultur im Unternehmen verankert werden. Nur wenn alle MitarbeiterInnen die operativen Maßnahmen den normativen und strategischen Vorgaben gemäß ausrichten und ausführen, ist erfolgreiches Nachhaltigkeits-Marketing möglich.

Zu den konkreten operativen Maßnahmen gehören die Instrumente Leistungs- und Produktpolitik, Preis- und Konditionenpolitik, Kommunikationspolitik, Distributionspolitik sowie Kooperation. Besonders durch die Kommunikation und Kooperation sollen politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen in Sachen Nachhaltigkeit positiv beeinflusst werden, um damit die eigenen Marktchancen zu erhöhen.

Um die Erfolgswirksamkeit des Nachhaltigkeits-Marketings ganzheitlich zu erfassen, werden im Controlling neben herkömmlichen Berechnungen auch Ansätze zur Berechnung des Stakeholdervalue eingesetzt sowie eine Balanced Score Card implementiert. Die Ergebnisse des Nachhaltigkeits-Marketing Controllings können ferner zur Unterstreichung der eigenen Glaubwürdigkeit in der Kommunikation eingesetzt werden.

5 Fallstudien öko-sozial verträglicher Unternehmen in der T&B-Industrie

Bevor ausführlich auf die Forschungskonzeption eingegangen wird, ist die Wiederholung der Forschungsfrage unabdingbar:

„Wie kann mittels Nachhaltigkeits-Marketing in der Textil- und Bekleidungsindustrie, das Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung erfolgreich in die Praxis umgesetzt werden?“

Mittels dieser Forschungsfrage soll die wissenschaftliche Lücke (GAP) geschlossen werden, nach welcher konkrete Handlungsempfehlungen für Unternehmen der T&B-Industrie zur Umsetzung des Leitbildes der Nachhaltigen Entwicklung mit Hilfe des Nachhaltigkeits-Marketings in die Praxis fehlen.

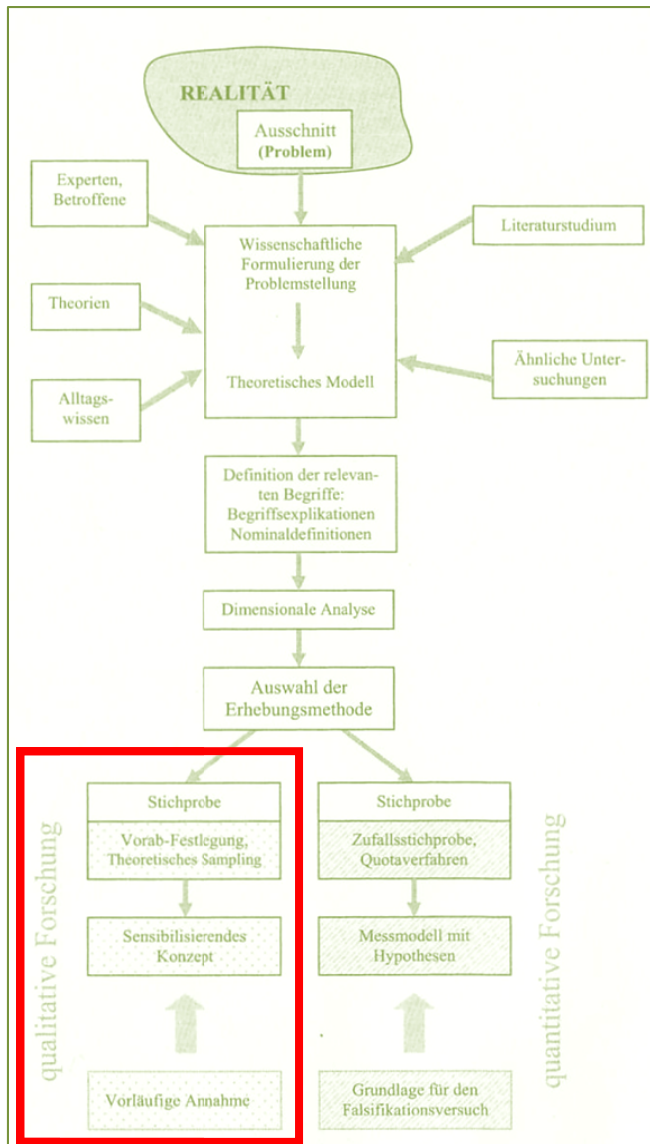
Die dafür als unterstützend konstruierte Hilfsfragestellung: „Wird Nachhaltigkeits-Marketing in der Praxis von den befragten Unternehmen in der T&B-Industrie angewendet? Falls ja, in welchem Ausmaß?“ Ist im Weiteren insbesondere für die Kategorienbildung der einzelnen Fallbeschreibungen von Bedeutung.

5.1 Forschungskonzeption

Im Folgenden wird auf die Vorzüge und Merkmale der Anwendung von qualitativer Forschung eingegangen. Ferner wird die Anwendung des interpretativen Paradigmas sowie die methodische Vorgehensweise im Rahmen der Forschungskonzeption detailliert ausgeführt.

5.1.1 Anwendung qualitativer Verfahren

Bevor auf die Auswahl der Erhebungsmethode eingegangen wird, zeigt folgende Darstellung den Gesamtprozess von der Problemstellung bis zur Modellbildung und die Einbettung der qualitativen und quantitativen Forschung:



Darst. 31: Gesamtprozess von der Problemstellung bis zur Modellbildung

Quelle: Mayer 2009, S. 30

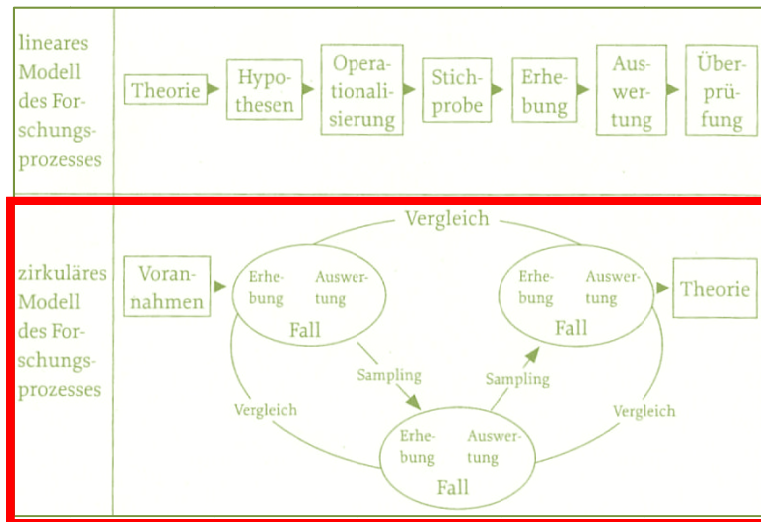
In der Anwendung qualitativer Verfahren zur Beantwortung der Forschungsfrage sieht die Forscherin zahlreiche Vorteile gegenüber der quantitativen Empirie.

So sind etwa die Offenheit des Forschers gegenüber den Untersuchungspersonen, Untersuchungssituationen und den Untersuchungsmethoden ein zentrales Prinzip der qualitativen Sozialforschung. Bedingt durch den explorativen Charakter, wird auf eine Hypothesenbildung ex ante, wie bei quantitativen Verfahren, verzichtet und stattdessen Fokus auf die explorierende Felderkundung gelegt. Eine explorierende Vorgehensweise ist jedoch nicht gleichzusetzen mit einer richtungslosen Untersuchung. Vielmehr bedeutet dies einen zunächst sehr breiten Blickwinkel, der im Verlauf der Forschung fokussierter wird. Die Annäherung an eine Problemstellung und das Abwägen, welche Daten wichtig sind, sollen zur Generierung von Hypothesen (im vorliegenden Fall zu Handlungsempfehlungen) und nicht zu deren Überprüfung führen. Die Forscherin muss also dem Prinzip der Offenheit unabhnglich folgen, da neue Entwicklungen und Dimensionen stets in die zu generierenden Thesen bzw. Handlungsempfehlungen einfließen können.

Durch die methodenbedingte Verzögerung der theoretischen Strukturierung des Forschungsgegenstandes, wird zudem die Idee, dass im qualitativen Ansatz Forschung durch Kommunikation entsteht, unterstützt. Die Datengewinnung wird als kommunikative Leistung verstanden. Die Art und Weise, wie Wirklichkeit gesehen wird, ist perspektivenabhngig. Mit dem Wechsel der Perspektive kann sich das verändern, was als wirklich gilt. So kann es in der qualitativen Forschung geschehen, dass

Informationen der untersuchten Unternehmen, oder Urteile der Forscherin nicht als theorieunabhängige und verlässliche Aussagen über die Wirklichkeit gelten. Damit beginnt der Prozess eines gegenseitigen Aushandels der Wirklichkeitsdefinitionen zwischen Forscher und Erforschten durch kommunikative Interaktion (vgl. Lamnek 1995, S. 21-30).

Im Gegensatz zu den linear geleiteten Prozessen der quantifizierenden Wissenschaften verläuft der Forschungsprozess bei den qualitativen Verfahren zirkulär und unterstützt so den explorativen Charakter. Der Vorteil des zirkulären Prozesses liegt in der permanenten Reflexion des Vorgehens bei der Forschung. Die enge (auch zeitliche) Verzahnung von Datenerhebung und -auswertung mit der Auswahl des empirischen Materials, lässt der Forscherin immer wieder Raum für Überlegungen, inwieweit die verwendeten Methoden, Kategorien und Theorien dem Forschungsgegenstand gerecht werden (vgl. Flick 2007, S. 123-128).



Darst. 32: linearer versus zirkulärer Prozess

Quelle: Flick 2007, S. 128

Ein weiterer Unterschied zur quantitativen Sozialforschung, in der der Forscherin die Rolle eines auf Unabhängigkeit bedachten Beobachters und Diagnostikers zukommt, ist, dass die Forscherin in der qualitativen Forschung durch die Kommunikation mit dem betreffenden Feld und den Beteiligten zum Bestandteil der Erkenntnisse wird (vgl. Lamnek 1995, S. 259). Die Subjektivität von Befragten und der Forscherin wird in den Forschungsprozess integriert und die Interpretationen der Forscherin fließen in die Ergebnisse mit ein. Ziel dieser Art von Forschung ist es Neues zu entdecken und empirisch begründete Theorien zu entwickeln wohingegen quantitative Verfahren meist darauf abzielen, bereits Bekanntes zu überprüfen (vgl. Flick 2007, S. 26-30).

5.1.2 Erkenntnistheoretischer Hintergrund

Ein sehr umfassender Hintergrund bzw. eines der bekanntesten metatheoretischen Konzepte der qualitativen Sozialforschung, ist das interpretative Paradigma. Der Gegenpol des interpretativen Paradigmas ist das normative. Eingeführt wurden diese Begrifflichkeiten von Wilson in den 70er Jahren. Im Folgenden wird der Unterschied zwischen normativem und interpretativem Paradigma kurz erläutert und dargelegt, warum sich die Forscherin für die Anwendung des interpretativen Paradigmas entschlossen hat.

Das interpretative Paradigma vertritt eine grundlagentheoretische Position, die darauf abzielt, dass die Interaktionen des Forschers mit dem Forschungsfeld aus interpretativen Prozessen bestehen. Das interpretative Paradigma ist ein interpretativer Prozess, durch welchen Bedeutungen miteinander in Kontext gesetzt und ausgehandelt werden (vgl. Mayring 2008, S. 29-30). Die Beantwortung der Forschungsfrage ist daher nicht nur durch objektiv vorgegebene und deduktiv erklärbare Tatbestände möglich, sondern vielmehr Ergebnis eines durch Interpretation geleiteten Interaktionsprozesses zwischen den involvierten Personen (vgl. Lamnek 2005, S. 34).

Lt. Lamnek zielt Wilson mit dem normativen Paradigma jedoch nicht auf eine gegensätzliche grundlagentheoretische Position ab. Vielmehr hat es die Bedeutung einer „Auffassung von gesellschaftlicher Wirklichkeit durch soziale Normierungen objektiv sachhaft und äußerlich vorgegeben“ (vgl. Lamnek 2005, S. 34).

„Nach dem interpretativen Paradigma können daher, im Unterschied zum normativen Paradigma, Situationsdefinitionen und Handlungen nicht als ein für allemal, explizit oder implizit, getroffen und festgelegt angesehen werden. ... Vielmehr müssen Situationsdefinitionen und Handlungen angesehen werden als Interpretationen, die von den an der Interaktion Beteiligten an den einzelnen ‚Ereignisstellen‘ der Überarbeitung und Neuformulierung unterworfen sind.“ (Wilson 1973, S. 61)

Generell ist zu erwähnen, dass erst durch Interpretation Tatsachen eine Bedeutung bekommen und relevant werden (vgl. Flick 2007, S. 109). Zusammenfassend sind folgende Definitionen des normativen und interpretativen Paradigmas von Lamnek fest zu halten:

„Das interpretative Paradigma versteht soziale Wirklichkeit als durch Interpretationen konstruiert.“

„Das normative Paradigma konstituiert quantitativ-standardisierende Forschung und unterstellt eine außerhalb der Interpretation existierende objektive Realität.“ (Lamnek 2005, S. 35)

Die Entscheidung der Forscherin für das interpretative Paradigma ergibt sich nahezu obligat, begründet in der Wahl von qualitativen Methoden zur Beantwortung ihrer Forschungsfrage. Die subjektive Interpretation der Wirklichkeit steht im Mittelpunkt, die Regeln und Muster sind kontextgebunden und die Vorgehensweise induktiv.

5.1.3 Methodologie

Nachfolgend wird auf die Auswahl der, für den Forschungsgegenstand am geeignetsten erachteten, Erhebungsmethoden eingegangen. Die Vorgehensweise bei der Auswertung und die Gütekriterien sind ebenfalls Bestandteil der Ausführungen.

5.1.3.1 Erhebungsmethode

Die Erhebung der, für die Beantwortung der Forschungsfrage erforderlichen, Daten erfolgt mittels des Basisdesigns von vergleichenden Fallstudien. Probleme ergeben sich in Bezug auf Verallgemeinerungen — diese können durch die Durchführung von mehreren Fallstudien gelöst werden. Im vorliegenden Fall wurden insgesamt acht KMUs im deutschsprachigen Raum, die in der Öffentlichkeit besonders für die Integration von Nachhaltigkeits-Grundsätzen in der Unternehmensführung bekannt sind, interviewt. Es sind dies (in alphabetischer Reihenfolge gelistet):

- Gründer, Inhaber & Geschäftsführer Christian Schenk, BERGSPITZ (Bern, CH)
- Mitgründer, Mitinhaber & CEO Kurt Keller, EVILATED (Rebstein, CH)
- Mitgründerin, Mitinhaberin & Leitung Marketing/PR Lisa Muhr, Göttin des Glücks (Wien, A)
- CEO Wolf Lüdge, hessnatur (Butzbach, D)
- Gründer, Mitinhaber & CEO Patrick Hohmann (Rotkreuz, CH)
- Mitinhaber & Vorstand Kurt Haselwander, SCHOELLER (Bregenz, A)
- Gründer, Hauptteilhaber & Präsident des Verwaltungsrats Robin Cornelius, Switcher (Le Mont-sur-Lausanne, CH)
- Inhaber & Geschäftsführer Wolfgang Grupp, TRIGEMA (Burladingen, D)

Bei Fallstudien geht es um die genaue Beschreibung eines Einzelfalls. Das Sampling erfolgt gezielt. Bei vergleichenden Fallstudien wird zudem der einzelne Fall nicht in seiner Komplexität und Ganzheit betrachtet, sondern mehrere Fälle in Bezug auf bestimmte Ausschnitte.

Vergleichende Fallstudien haben die Aufgabe, eine fokussierte und begrenzbare komparative Analyse durch zu führen. Dabei muss beachtet werden, dass ein gewisser Grad an Standardisierung oder Konstanzhaltung der Bedingungen, die nicht Gegenstand des Vergleichs sind, aufrecht erhalten wird (vgl. Flick 2007, S. 74). Bei Vergleichsstudien ist die Einbeziehung von Befragungen zur Ergänzung sinnvoll (vgl. Flick 2007, S. 187). Bei der Wahl der Datensammlung mittels einer Methode, bei der das gesprochene Wort Ausgangspunkt ist, bietet sich das Leitfaden-Interview an. Dieses ermöglicht eine recht offen geführte Interviewsituation, in der die Sichtweise der Befragten meist besser zum Vorschein kommt, als in standardisierten Interviews oder Fragebögen (vgl. Flick 2007, S. 194). Trotz dem Offenheits-Prinzip der qualitativen Forschung ist ein notwendiges Maß an Kontrolle unabdingbar. Um eine Vergleichbarkeit der Antworten zu ermöglichen, müssen allen Befragten dieselben Fragen gestellt werden (vgl. Flick 2007, S. 174).

Im vorliegenden Fall wird zur Durchführung der Befragung das halbstandardisierte Interview gewählt.

Das halbstandardisierte Interview stellt eine spezifische Weiterentwicklung des Leitfaden-Interviews dar. Es bietet die Möglichkeit der Rekonstruktion subjektiver Theorien durch den komplexen Wissensbestand zum Untersuchungsthema des Interviewpartners. Durch diesen Wissensbestand sind explizit verfügbare Annahmen vorhanden, die sich im Interview durch spontane Antworten auf offene Fragen kund tun. Aber auch implizite Annahmen sollen durch die Anwendung methodischer Hilfen erkennbar werden (vgl. Flick 2007, S. 203).

Die Konstruktion des Leitfadens wurde thematisch in sechs Bereiche gegliedert:

- Nachhaltigkeit & konkrete Maßnahmen
- Unternehmertum & Erfolg
- Entwicklungen & Trends der Textil- und Bekleidungsindustrie
- Zielgruppe & andere Stakeholder
- Wettbewerb & Wettbewerbsverhalten
- Glaubwürdigkeit & Kommunikation

In diesen Bereichen finden sich sowohl offene Fragen, als auch theoriegeleitete, hypothesenorientierte Fragen, die sich an der wissenschaftlichen Literatur des Themas bzw. an den Vorannahmen der Forscherin, basierend auf der Theorie, orientieren. Diese Art von Fragen dient dazu, durch formulierte Zusammenhänge, das nicht unmittelbar verfügbare, implizite Wissen des Interviewten anzustoßen. Die Fragen sind formulierte Annahmen und sind gegenüber dem Interviewpartner als Angebot zu verstehen, welches er je nach seiner subjektiven Sichtweise aufnehmen oder ablehnen kann (vgl. Flick 2007, S. 203-209).

Aufgezeichnet werden die Interviews mittels MP3-Rekorder, nachdem die Forscherin die zu Befragenden über Sinn und Zweck der Aufzeichnung aufgeklärt hat und diese ihre grundsätzliche Einwilligung dazu gegeben haben.

5.1.3.2 Auswertung

Bei Interviews, die gezielte Fragen vorsehen (wie teilweise auch beim halbstandardisierten Interview) sowie bei den Fallstudien wird die Auswertung mittels kodierender Verfahren vorgenommen. Die Verwendung von Kategorien bietet sich hierbei an. Dabei ist zu beachten, dass die Gefahr besteht, dass die Forscherin sich zu sehr auf die zu vergleichenden Dimensionen konzentriert und dadurch andere wichtige Aspekte vernachlässigt werden. Die verbindende Auswertung mehrerer Fallanalysen erfolgt in einer komparativen oder kontrastierenden Gegenüberstellung (vgl. Flick 2007, S. 178 und 187).

Bevor jedoch mit der Auswertung begonnen werden kann, muss die Transkription der mündlich durchgeführten und auf dem MP3-Rekorder mitgeschnittenen Interviews durchgeführt werden. Ein allgemeiner Standard in Sachen Transkription hat sich lt. Flick nicht durchgesetzt. Vor einer übertriebenen Genauigkeit außerhalb von Linguistik und Konversationsanalyse wird jedoch gewarnt, da sehr zeitintensiv und nicht zielführend (vgl. Flick 2007, S. 379-381).

Durch die Transkription werden die aufgezeichneten Daten als interessierende Realitäten in Text übersetzt und Geschichten über das Forschungsfeld entstehen (vgl. Flick 2007, S. 383).

Im Anschluss an die Transkription wird der entstandene Text mittels Kodierung „aufgebrochen“. Eine konsequent angewendete offene Kodierung in Kombination mit einem immer fokussierter werdenden Vorgehen trägt dazu bei, ein tieferes Verständnis über den Inhalt des Textes zu erlangen (vgl. Flick 2007, S. 400).

Für vergleichende Studien wird ein thematisches Kodieren empfohlen. Im ersten Schritt erfolgt dabei die fallbezogene Analyse und erst im zweiten Schritt die fallübergreifenden Vergleiche.

Für die Einzelfallanalyse wird zunächst ein Kategoriensystem durch offene und dann in weiterer Folge selektive Kodierung generiert. Für eine bessere Orientierung wird eine Beschreibung des betreffenden Falls erstellt. Die Beschreibung richtet sich nach einem vorab entwickelten Kategoriensystem und wird im Laufe des Interpretationsprozesses permanent geprüft und falls notwendig adaptiert. Enthalten in der Beschreibung ist eine für das Interview typische Aussage, eine Darstellung der befragten Person in Bezug auf die Fragestellung und die zentralen Themen, sortiert nach Kategorien, die im Interview zum Vorschein kamen. Ziel soll es sein, einen sinnvollen Zusammenhang zwischen Interview und Fragestellung herzustellen.

Da aus Sicht der Forscherin der konkrete Prozess der Kodierung und Kategorienbildung lt. Flick etwas unzureichend erscheint, wird die Auswertung von Texten lt. Mühlfeld mithilfe eines sechsstufigen Verfahrens in das Konzept des thematischen Kodierens integriert bzw. als Vorgabe für das Kodierungs- und Kategorienbildungsverfahren angesehen.

Die Vorgehensweise ist pragmatisch und legt den Fokus auf eine Interpretation von offenkundigen, unverdeckten Inhalten.

Schritt 1:

Jene Textstellen werden markiert, die aus spontaner Sicht die Antworten auf die betreffenden Fragen des Leitfadens geben.

Schritt 2:

Der Text wird in ein grob definiertes Kategorienschema eingeordnet, welches basierend auf den vorigen Auseinandersetzungen mit Theorien, Felderfahrungen, anderen Untersuchungen etc. entwickelt wurde. Dieses Kategorienschema wird dabei zeitgleich erweitert bzw. modifiziert, falls sich aus der Interpretation entweder weitere oder andere ergeben.

Schritt 3:

In der dritten Stufe geht es um die Zergliederung des Interviews, um dabei eine innere Logik zwischen den einzelnen Informationen herzustellen. Bedeutungsreiche Passagen und sich widersprechende Informationen werden gekennzeichnet.

Schritt 4:

Die identifizierte innere Logik wird nun schriftlich niedergebracht. Eine Zuordnung der einzelnen Textabschnitte geht hier weiter ins Detail, wird differenzierter und präziser.

Schritt 5:

Eine Erstellung der Auswertung mittels Text und Ausschnitten des Interviews wird vorgenommen. Die Auswertung wird dabei stetig mit dem transkribierten Text verglichen.

Schritt 6:

Im Abschluss wird aus dem Auswertungstext eine adäquate Darstellung entwickelt. Es kommen dabei keine weiteren Interpretationen hinzu (vgl. Mayer 2009, S. 48-50).

Für die fallübergreifende Analyse werden die Kategorien miteinander abgeglichen. Daraus resultiert eine thematische Struktur. Diese Struktur entsteht aus dem Vergleichen der ersten Fälle und wird beim Hinzuziehen der weiteren Fälle kontinuierlich geprüft und bei Bedarf modifiziert. Mit der thematischen Struktur werden schlussendlich alle einbezogenen Fälle analysiert und die Gemeinsamkeiten und Unterschiede heraus gearbeitet. Verallgemeinerungen d.h. schrittweise Übertragung von Erkenntnissen in allgemeinere und abstraktere Zusammenhänge, werden auf Grund der Fallvergleiche formuliert und zielen auf die Entwicklung einer Theorie bzw. im vorliegenden Fall, auf die Entwicklung von Handlungsempfehlungen ab (vgl. Flick 2007, S. 402-409).

5.1.3.3 Gütekriterien

„Wissenschaftlichkeit vollzieht sich primär im Detail des Forschungshandelns und ist nur unzureichend von außen überprüfbar“ (Lamnek 1995, S. 153).

Qualitative Forschung wird mit Fragen betreffend Qualität von außen konfrontiert, jedoch beantwortet sie diese intern nicht. Es liegen Vorschläge für alternative Kriterien vor, doch bis dato konnte das Problem einer angemessenen Bestimmung der Qualität von qualitativer Forschung nicht gelöst werden (vgl. Flick 2007, S. 74).

Die klassischen Gütekriterien der sozialwissenschaftlichen Methodenlehre sind die Reliabilität (Zuverlässigkeit), welche die „Stabilität und Genauigkeit der Messung sowie der Konstanz der Messbedingungen“ gerecht werden soll und die Validität (Gültigkeit), welche prüft „ob das gemessen wird, was gemessen werden sollte“ (vgl. Mayring 2008, S.109-110). Weiters kommt die Repräsentativität hinzu. Diese Kriterien kommen jedoch vermehrt aus dem quantitativen Forschungsansatz und sind für die qualitative Forschung

nur bedingt anwendbar (vgl. Lamnek 1995, S. 152). Die Forscherin wendet sich in Bezug auf die Gütekriterien ihrer Arbeit deshalb neueren Alternativen zu.

Die im nachstehenden Abschnitt beschriebenen drei Gütekriterien stammen von Mayring und definieren sich wie folgt:

Verfahrensdokumentation

Die Verfahrensdokumentation ist eine sehr detaillierte und weitgehende Darstellung des Vorgehens und zielt auf die intersubjektive Nachprüfbarkeit des Forschungsprozesses ab.

Argumentative Interpretationsabsicherung

Die zum Teil umfangreichen Interpretationen werden so dokumentiert, dass diese intersubjektiv nachvollziehbar sind. Diese argumentative Interpretationsabsicherung schützt vor der Unterstellung, dass in der qualitativen Forschung oft nach Willkür oder Beliebigkeit gehandelt wird.

Kommunikative Validierung

In der kommunikativen Validierung konfrontiert die Forscherin die Befragten mit ihren Interpretationen und lässt sich diese Deutungen bestätigen, um sich zu vergewissern, dass die eigene Subjektivität nicht zu stark vordergründig wirkt. Im vorliegenden Fall wurde den Befragten die Endversion der Interview-Transkription per Mail zugesendet und um Feedback bzw. Freigabe gebeten (vgl. Lamnek 1995, S. 156-157).

5.2 Auswahlkriterien

Nachstehend wird erläutert, wie die Autorin bei der Auswahl der Interviewpartner vorgegangen ist und welche TeilnehmerInnen sich für die Vergleichsstudie eingefunden haben. Aus den acht interviewten Unternehmen konnten schlussendlich fünf als Best-Practices identifiziert werden. Wie diese Auswahl erfolgte, erklärt ein Klassifizierungsmodell.

5.2.1 Auswahl der Interviewpartner

Der Großteil der, an der Studie teilnehmenden, Unternehmen wurde der Verfasserin während ihrer Recherche von Bekannten und Freunden aus der Nachhaltigkeits-Szene oder der T&B-Branche empfohlen, einige waren der Verfasserin auf Grund ihrer Recherche bereits bekannt. Auf die Empfehlung folgte eine tiefergehende Analyse, bei der u.a. auch auf Bewertungen der CCC-Trägerinstitutionen, wie der Erklärung von Bern und Südwind zurück gegriffen wurde. Nachdem sich die Verfasserin einen ersten Überblick über die Aktivitäten der Unternehmen in Sachen Nachhaltigkeit verschafft hatte, wurden speziell KMUs aus dem deutschsprachigen Raum ausgewählt. Die Fahrtzeit vom Wohnort der Verfasserin und der Anwesenheit des Interviewpartners sollte nicht mehr als 8 h betragen.

KMUs wurden gegenüber größeren Unternehmen bevorzugt, da die Verfasserin, basierend auf ihrer bisherigen Feldforschung, das ehrliche und authentische Engagement für die Umsetzung von Nachhaltigkeit speziell bei kleineren und mittelständischen Unternehmen verortete.

Der Hauptfokus der Auswahl lag auf B2C Unternehmen. In der finalen Teilnehmerstruktur ergab es sich, dass zwei B2B Unternehmen (REMEI, Schoeller), welche jedoch für die Zukunft eine eigene Marke im B2C andenken und fünf sowohl B2B als auch B2C Unternehmen (BERGSPITZ, EVILATED, hessnatur, Switcher, TRIGEMA) eine Zusage für das Interview erteilten. Einzig ein Unternehmen (GDG) ist im reinen B2C Geschäft tätig.

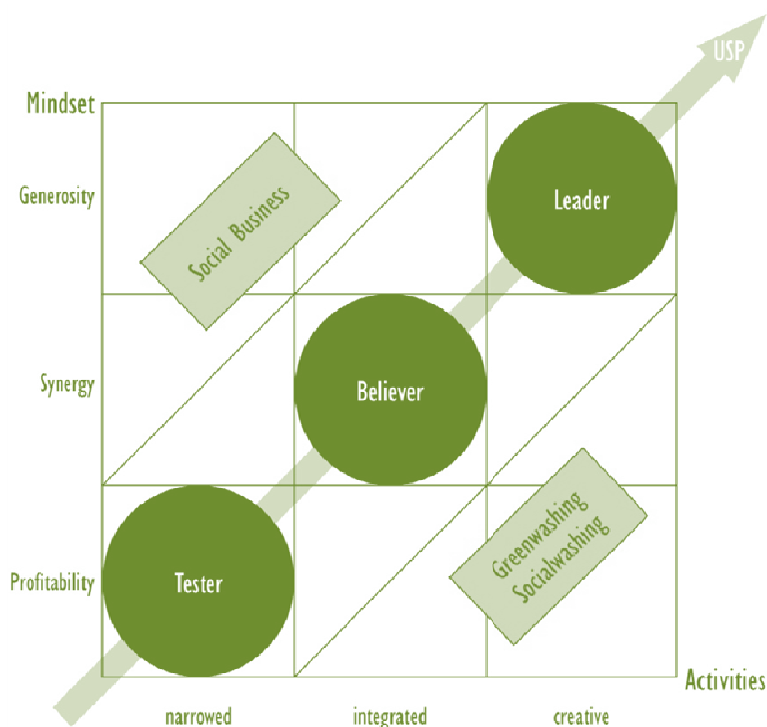
In ersten Feldforschungen ist die gründergetriebene Umsetzung von Nachhaltigkeit in Unternehmen besonders hervorgetreten. Darum war die Möglichkeit eines Interviews mit dem Gründer, Inhaber und/oder CEO selbst von Bedeutung. Bei fünf von acht Unternehmen war es möglich, den Gründer für ein persönliches Gespräch zu gewinnen. Bei hessnatur, Schoeller und TRIGEMA waren die Gründer bereits verstorben. So erklärte sich bei hessnatur der Geschäftsführer, bei Schoeller der Miteigentümer & Vorstand sowie bei TRIGEMA der Nachfahre, Alleineigentümer und Geschäftsführer in 3. Generation zur Teilnahme an der Vergleichsstudie bereit. Das persönliche Gespräch direkt beim Firmensitz war mit allen Beteiligten, bis auf den Geschäftsführer

von hessnatur (auf Grund erswerter Terminfindung beiderseits) und Switcher Gründer (auf Grund einer Autopanne der Verfasserin auf der Schweizer Autobahn) möglich. Diese Interviews wurden via Skype-Video-Conference durchgeführt.

Der qualitative Forschungsansatz dieser Arbeit ermöglicht via Interviews Einblicke in die Umsetzung von Nachhaltigkeits-Marketing Ansätzen ausgewählter KMUs in der T&B-Industrie. Während des Forschungsprozesses konnte die Autorin ein Modell entwickeln, das für die Identifizierung von Best-Practices Hilfestellung leistet. Dieses Modell wird nachfolgend beschrieben.

5.2.2 Auswahl der Best-Practices für Fallbeschreibungen

In der Feldforschung stieß die Verfasserin auf zahlreiche Fallbeispiele von Unternehmen der T&B-Branche, die Ansätze des Nachhaltigkeits-Marketings zeigten. Neben Recherchen über H&M, C&A, Nike, Adidas, Mexx, Otto Group, Mammut, Patagonia, Grameen Knitwear, Geiger, Gießwein, house of the very islands, Kuyichi, Maas, Wolford uvm. und den durchgeführten Interviews mit BERGSPITZ, EVILATED, GDG, hessnatur, REMEI, Schoeller, Switcher und TRIGEMA, ergab sich im Laufe der Zeit für die Autorin eine Struktur, die eine Klassifizierung der Unternehmungen auf Grund von Nachhaltigkeits-Ansätzen sowie eine Identifikation von Best-Practices zulässt:



Darst. 33: Klassifizierung von Nachhaltigkeits-Ansätzen bei Unternehmen

Quelle: eigene Ausarbeitung

Das Modell basiert auf verschiedenen Kombinationen von Aktivitäten im Bereich Nachhaltigkeit und Mindsets (Einstellung zum Thema Nachhaltigkeit im Unternehmen). Je mehr die Unternehmen im Bereich rechts oben angesiedelt sind, desto mehr basiert ihre USP auf der Umsetzung von Nachhaltigkeit.

Tester

Bei den im Modell als Tester bezeichneten Unternehmen steht die Profitabilität für Aktivitäten in Richtung Nachhaltigkeit im Vordergrund. Meist sind dies bereits länger bestehende und etablierte Unternehmen, die bis dato herkömmliche Produkte im Sortiment integrierten. Sie vermuten über Ökologie und/oder Soziales positive Auswirkungen auf ihr Image und suchen zu bereits bestehenden Wettbewerbsvorteilen (welche sich lt. aktuellen Prognosen als langfristig austauschbar erweisen) weitere, zur Absicherung des längerfristigen finanziellen Erfolgs. Auch zur Sicherung der Legitimation auf Grund des Drucks von Anspruchsgruppen (vor allem NGOs und KundInnen) werden Nachhaltigkeits-Aktivitäten gesetzt. Aktivitäten werden jedoch nur

gesetzt, wenn deren finanzielles Risiko als begrenzt gilt und die Gewinnmaximierung dabei nicht empfindlich gestört wird. Sollte sich der Markt als attraktiv genug (Vorteile beim Verdrängungswettbewerb, höhere Marge etc.) erweisen, können sie sich durchaus eine Erweiterung ihrer „Testaktivitäten“ vorstellen. Beispiele für Tester sind aus Sicht der Autorin beispielsweise Nike, H&M und Walmart, welche damit begonnen haben, Aktivitäten im Bereich Bio-Baumwolle und der Durchsetzung sozialer Standards in ihrer Lieferkette zu setzen. Auch das interviewte Unternehmen Schoeller hat damit begonnen, das Angebotsortiment mit nachhaltigen Produkten zu bestücken. Diese haben inzwischen einen Anteil von 20 % am Gesamtortiment. Wird das Sortiment weiterhin kontinuierlich ausgebaut (Ziel soll 80 % sein) kann Schoeller sich in Richtung Believer und Leader steigern. Aktuell ist das Unternehmen Schoeller aus Sicht der Verfasserin zwischen Tester und Believer zu platzieren.

Believer

Die Believer zeichnen sich durch ihren Glauben an Synergie zwischen Ökonomie, Ökologie und Soziales aus. Sie versuchen mittels integrierten Aktivitäten einen Wettbewerbsvorteil zu generieren und versuchen alle drei Dimensionen gleichberechtigt zu vereinen. Dies beinhaltet auch die Begrenzung der Gewinnmaximierung im Rahmen der Legitimität gegenüber ökologischen und sozialen Anforderungen, die von verschiedenen Anspruchsgruppen an Unternehmen gestellt werden. Weiters glauben die Believers an ein bereits vorhandenes Potential für ihre Produkte, sprich ausreichend sensibilisierte (potentielle) Kunden, die es zu erreichen gilt. Ihren eigenen Einfluss, zur Steigerung des Interesses an Nachhaltigkeit in der T&B-Industrie bzw. deren Produkten, sehen die Believers, trotz ihres Optimismus, als begrenzt an. Beispiele für Believers aus Sicht der Autorin sind BERGSPITZ, EVILATED, GDG, REMEI und TRIGEMA – wobei TRIGEMA und REMEI eine starke Tendenz Richtung Leader aufweisen. Auch die anderen Unternehmen könnten künftig als Leader eingestuft werden. BERGSPITZ und EVILATED gelten bis dato als noch zu wenig etabliert – aus Sicht der Autorin haben diese beiden Unternehmen unbedingt das richtige Mindset für einen Leader, aber auf Grund ihrer Größe und der damit beschränkten Mittel haben sie noch zu wenig Möglichkeiten ihre Aktivitäten auf das Leaderniveau zu hieven. GDG stellt eine Ausnahmeerscheinung dar – zwar kann die GDG aktuell als Believer klassifiziert werden – der Hang Richtung Social Business ist jedoch klar zu erkennen und wird sich künftig wohl konkretisieren.

Leader

Leader definieren sich über ihre Großzügigkeit gegenüber Mensch und Natur. Kreativität zeichnet sie aus und lässt sie neue Wege in Richtung Nachhaltigkeit beschreiten. Sie geben den Dimensionen Soziales und Ökologie gegenüber der Ökonomie den Vortritt und schaffen es dennoch, auch ökonomisch damit äußerst erfolgreich zu sein. Sie lassen sich von gegebenen Rahmenbedingungen nicht beirren, sondern versuchen diese positiv für sich zu verändern. Dabei wenden sie kreative Lösungen an und schaffen es dabei ihre Nachhaltigkeits-USP nicht nur gegenüber dem herkömmlichen Wettbewerb auszuspielen, sondern setzen zudem im Wettbewerb mit öko-sozial verträglichen Unternehmen neue Standards und sind immer einen Schritt voraus. Sie erforschen neue Anwendungsmöglichkeiten und geben sich mit bereits existierenden Lösungen allein nicht zufrieden. Durch ihre Neuartigkeit und Frische in der Umsetzung ihrer Ideen begeistern sie den Markt und übernehmen für öko-sozial verträgliche Unternehmen und jene, die es werden wollen, eine Vorbildfunktion.

Social Business

In der Social Business Zone finden sich Unternehmen, die den Weg als das Ziel ansehen und ihr Unternehmen hauptsächlich zur Generierung von Wohlstand betreiben. Idealerweise wird auch auf ökologische Aspekte stark Rücksicht genommen. Die Gewinne werden nicht an Gesellschafter ausgeschüttet, sondern immer wieder in höhere Löhne, mehr Arbeitsplätze und sonstige, zur Expansion wichtige Mittel, eingesetzt. Beispiele für solche Social Businesses, welche von Social Business Begründer und Friedensnobelpreisträger Muhammed Yunus selbst ins Leben gerufen wurden, sind: Grameen Knitwear und die Grameen Otto Textile Company in Bangladesch. Mittelfristig könnte auch die GDG bald als Social Business eingestuft werden.

Greenwashing / Socialwashing

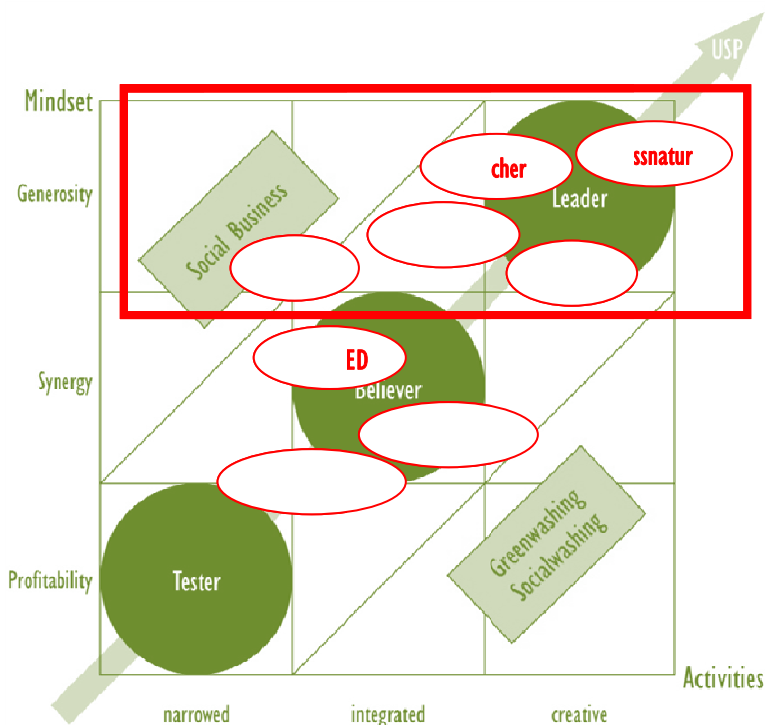
Unternehmen die sich in die Zone Profitability in Kombination mit creative Activities aufhalten, setzen zwar Aktivitäten im Bereich Nachhaltigkeit, täuschen jedoch durch kreative Mittel und Wege eine größere Dimension von Nachhaltigkeit vor, als diese es tatsächlich ist. Letztendlich geht es rein um eine Profitsteigerung durch Image- und Legitimationsmanipulation. Je nach Blickwinkel könnten H&M, Nike, Walmart etc. in diese Zone fallen.

Zum einen könnte sich künftig die Tendenz abzeichnen, dass bei diesen Unternehmen beispielsweise der Bio-Baumwolle Anteil im Gesamtbaumwolle-Anteil einen mehr als einstelligen Prozentsatz annimmt, zudem könnten diese Unternehmen vermehrt auch in der Weiterverarbeitung auf ökologische Standards achten. Auch das Hinzuziehen von MSI wie der FWF, um die Umsetzung der für die Lieferanten definierten Kodizes voranzutreiben, wären glaubwürdige Aktivitäten, welche diese Unternehmen in Richtung Believer – sprich Richtung Best-Practice wandern ließen.

Zum anderen könnte die, in Gesamtrelation gesehene, minimale Beimengung der Bio-Baumwolle beibehalten werden und weiterhin überdimensional, als Green und Organic vermarktet werden. Auch die zahlreichen CSR-Berichte und Maßnahmen müssen ohne unabhängige Kontrolle, speziell bei großen Unternehmen, die einen erschwerten Überblick über all ihre Zulieferer haben, jedoch das nötige Kapital, um Zertifizierungen zu finanzieren, als Stakeholder-Täuschungsmanöver gewertet werden.

Dieses so genannte Social- und Greenwashing spielt vor allem mit der Unwissenheit von KundInnen und ignoriert Aufforderungen von, zu diesem Thema qualifizierten Anspruchsgruppen, wie den NGOs der CCC und bereits existierenden Gewerkschaften in Zuliefererfabriken beispielsweise.

Folgende Einzeichnung der interviewten acht Unternehmen in das Klassifizierungsmodell, lässt die Best-Practices in Sachen glaubwürdiger Umsetzung der Nachhaltigen Entwicklung in die Praxis erkennen:



Darst. 34: Identifikation von Best-Practice

Quelle: eigene Ausarbeitung

Die Best-Practice Zone befindet sich im roten Rahmen des Modells. Die sich darin befindlichen Unternehmen verfügen durch die Umsetzung von Nachhaltigkeits-Ansätzen über eine stark dadurch bedingte USP.

Die fünf identifizierten Best-Practices GDG, hessnatur, REMEI, Switcher und TRIGEMA erfahren in weiterer Folge eine ausführliche Fallbeschreibung. Die drei Unternehmen BERGSPITZ, EVILATED und Schoeller werden von der Autorin unterstützend für den Vergleich eingesetzt, um damit eine Untermuerung der Best-Practice Aussagen zu erzielen. Die Beschreibung der Unternehmen erfolgt jedoch vielmehr überblicksartig, als detailliert und beschränkt sich auf eine kurze Vorstellung des Unternehmens mit Eckdaten und eine Auflistung der sozialen und ökologischen Aktivitäten, die auf Nachhaltigkeit ausgerichtet sind.

Für die fünf Best-Practice Unternehmen wird im nachstehenden Kapitel die Struktur der Datenerhebung sowie die Falldarstellung definiert. Die Fallbeschreibungen sind Ausgangspunkt für eine tiefergehende Vergleichsanalyse, welche die Ableitung konkreter

Handlungsempfehlungen für die Umsetzung des Leitbildes der Nachhaltigen Entwicklung mit Hilfe des Nachhaltigkeits-Marketings ermöglicht.

5.3 Struktur der Datenerhebung und Falldarstellung

Die Daten, mit denen die Fallbeschreibungen befüllt werden, stammen in erster Linie aus den geführten Interviews. Ein Interview dauerte im Schnitt 1,5 h. Zusätzlich wurden, falls öffentlich zugänglich, Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte untersucht. Verschiedene Durchgänge der Webrecherche berücksichtigten die Website des Unternehmens und die, im deutschsprachigen Raum gängigsten, Social Networks, wie Xing, Facebook, Twitter und Youtube. Bei hessnatur wurde zusätzlich ein Interview von Wolf Lüdge mit Cornelia Geißler vom Harvard Business Interview, welches Anfang 2010 durchgeführt wurde sowie eine Fallstudie über hessnatur aus dem Jahr 1997, in der auch Aussagen des Gründers Heinz Hess anzutreffen waren, mit eingebaut. Die Fallbeschreibungen sind Ergebnis der gesammelten subjektiven Eindrücke der Verfasserin.

Basierend auf der Forschungsfrage, wie mittels Nachhaltigkeits-Marketing in der T&B-Industrie das Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung erfolgreich in die Praxis umgesetzt werden kann und der damit verbundenen, unterstützenden Frage „Wird Nachhaltigkeits-Marketing in der Praxis von den befragten Unternehmen in der T&B-Industrie angewendet? Falls ja, in welchem Ausmaß?“ erfolgte die Orientierung der Falldarstellung am Nachhaltigkeits-Marketing Ansatz für Anbieter des Theorie-Teils. Somit wurde jede einzelne Ebene auf deren Praxisanwendung hin untersucht und bei Vorhandensein beschrieben.

5.4 Fallbeschreibungen

Bevor die Fallbeschreibungen folgen, möchte die Verfasserin die LeserInnen auf die Definition von Bio-Baumwolle hinweisen, da Bio-Baumwolle bei allen Unternehmen eine Rolle spielt und die Definition von Bio nicht immer wieder aufs Neue erklärt werden soll.

Für die Deklaration von Baumwolle (oder auch sonstigen Naturmaterialien wie Leinen, Hanf etc.) als Bio bzw. aus kbA gelten folgende Kriterien: kein Einsatz von gentechnisch verändertem Saatgut, kein Pestizideinsatz (natürliche Schädlingsbekämpfungsmittel), kein Herbizideinsatz (mechanische oder natürliche Mittel), kein künstlicher Dünger (natürlicher Dünger wie Mist), keine Entlaubungsmittel (d.h. von Hand gepflückt), Fruchtwechselwirtschaft (zur Aufrechterhaltung der Fruchtbarkeit des Bodens) und sparsame Bewässerung (vorzugsweise Tröpfchenbewässerung, keine Flutungen).

Analog zu kbA gibt es auch kbT. Die kontrolliert biologische Tierhaltung verbietet den Einsatz von Pestiziden zum Schutz vor Schädlingsbefall, Fütterung mit biologischem Futter ist obligat, es darf keine Zufütterung erfolgen, Antibiotika gilt es weitestgehend zu vermeiden — d.h. vorwiegend Krankheitsbehandlung mithilfe natürlicher Mittel, weiters dürfen keine Hormone eingesetzt werden und das Praktizieren von Mulesing¹⁶ bei Schafen ist verboten.

Zu beachten ist, dass auch bei Textilien aus Bio-Baumwolle im Normalfall ein gewisser Anteil an Elasthan (dehnbare Kunstfaser) (zwischen 5 und 15 % pro Textil), zwecks besserer Passform enthalten ist. Ist also von 100 % Bio-Baumwoll Anteil die Rede, ist damit gemeint, dass der Anteil von Baumwolle im Textil, zu 100 % aus Bio-Baumwolle besteht.

Bevor die detaillierten Fallbeschreibungen der Best-Practices folgen, werden BERGSPITZ, EVILATED und SCHOELLER überblicksartig dargestellt.

¹⁶ Mulesing ist ein Verfahren, bei dem vor allem in Australien den Schafen die Haut rund um den Schwanz, meist ohne Betäubung entfernt wird, um die Schafe vor einem Befall mit Fliegenmaden zu schützen. Diese Präventions-Prozedur ist sehr schmerzhaft und von Tierschützern stark kritisiert (Wikipedia 2010h).

5.4.1 BERGSPITZ im Überblick

2005 als Verein (Senati Fairwear) gegründet, vertreibt Gründer Christian Schenk mit seiner Frau Rocio in der Schweiz qualitativ hochwertige, sportliche Damen- und Herrenbekleidung im mittleren bis leicht hohen Preissegment unter der Marke BERGSPITZ, mit dem Motto „Be unique, be united“. BERGSPITZ bietet neben der Eigenmarke auch für andere Firmen Produktionsmöglichkeiten mit hohen sozialen Standards in Peru sowie Unterstützung bei der Vermarktung, z. B. im e-Business durch Webdesign-Software inkl. Schulungen sowie Promotionsvideos von BERGSPITZ Media. Besonders für kleinere Labels ist BERGSPITZ ein guter Partner, da auf Grund der Flexibilität auch kleinere Stückzahlen gefertigt werden können. 16 MitarbeiterInnen (Verwaltung und Produktion) erwirtschaften derzeit einen Umsatz von 150.000 CHF bei ca. 9.000 Stück Absatz. Hauptabsatzmarkt ist derzeit noch die Schweiz, wo im Direktvertrieb und über Händler verkauft wird. Seit Mai 2010 ist BERGSPITZ nun auch bei Intersport XL in Gleisdorf in insgesamt 10 Filialen der Steiermark erhältlich, damit wird die Marke nun auch in Österreich lanciert.

Soziales

- Sozialstandards gemäß den Konventionen der internationalen Arbeitsorganisation der UNO (ILO), welche von BERGSPITZ kontrolliert werden (Organisationsfreiheit und das Recht auf Kollektivverhandlungen, keine Diskriminierung, keine Kinderarbeit, keine Zwangsarbeit, existenzsichernde Löhne bei regulären Arbeitszeiten (der Lohn ist drei Mal höher als in Peru branchenüblich), sichere und menschenwürdige Arbeitsplätze, ein festes Beschäftigungsverhältnis)
- Ausbildungsplätze für StudentenInnen der lokalen Gewerbeschule SENATI (durchschnittlich 3 Ausbildungsplätze pro Jahr)

Ökologie

- Transport per Schiff und LKW
- unter anderem Einsatz von organischer, handgepflückter PIMA-Baumwolle aus Peru
- unter anderem Einsatz von recycelten PET Fasern
- unter anderem Einsatz feinsten organischer Alpaka Wolle aus Peru

5.4.2 EVILATED im Überblick

EVILATED ist eine Marke der MasterBench GmbH und vertreibt Freestyle-Wear mit öko-sozialem Mehrwert im deutschsprachigen Raum sowie im grenznahen Ausland, wie beispielsweise Frankreich. Die Gründer Mario Nüesch und Kurt Keller sind bereits seit 2004 im Modedesign tätig und haben sich 2008 mit einer gemeinsamen Marke selbständig gemacht. Sitz des Unternehmens ist in Rebstein in der Schweiz. Das Unternehmen beschäftigt derzeit 5 Vollzeit-Angestellte sowie 20 weitere Personen auf Werksvertrags-, oder Provisionsbasis. Seit 2008 wird mit einer 11-teiligen Kollektion in der Auflage von 2.500 Stück (gesamt) gehandelt. Im Herbst 2010 will das Label mit einer neuen 30-teiligen Kollektion in der Auflage von 10.000 Stück durchstarten und die Freestyle-Szene erobern. Die Newcomer sind zuversichtlich, die Kunden mit ihrem frischen sowie nachhaltigen Gesamtkonzept überzeugen zu können und erwarten im Geschäftsjahr 2010/2011 einen Umsatz von einer viertel Million CHF.

Ökologie

- 100 % Bio-Baumwolle (10-15 % Elasthan Anteil pro Textil), SKAL zertifiziert (das Chargen-Zertifikat garantiert, dass die Rohbaumwolle in kontrolliert biologischem Anbau gewachsen ist und die Spinnerei sauber erreicht hat)
- Lieferanten produzieren nach Bluesign¹⁷ Standard
- Spenden an WWF zur Finanzierung der Umweltschutzprojekte
- Eingesetzte Verpackungskartons sind zu 100 % aus recycelten Papier
- "pro clima"-Versand, d.h. die Post kompensiert den gesamten CO₂-Ausstoss des Transports

Soziales

- Im Anbau Fairtrade zertifizierte Bio-Baumwolle
- GOTS Siegel für die Weiterverarbeitung

¹⁷ Textil-Industriestandard, der die besten verfügbaren Techniken (BVT) für eine möglichst umweltfreundliche Bearbeitung vom Rohstoff über die (Chemie-) Faserherstellung bis hin zur Konfektionierung zur Verfügung stellt und Unternehmen entsprechend zertifiziert. Berücksichtigung von Arbeitssicherheit, jedoch keine Beachtung weiterer Sozialstandards. Keine unabhängige Überprüfung der Sozialstandards. Beachtung von Standards zu Konsumentenschutz, Abwasser, Arbeitssicherheit und Ressourcenproduktivität in der gesamten Textilkette. Standards können nicht den höchsten ökologischen Ansprüchen genügen, da auch chemische Fasern unter höherer Umweltbelastung gesiegelt werden. Bluesign führt für Unternehmen die externen Überprüfungen durch (vgl. Kloos 2009, S. 63).

5.4.3 Schoeller im Überblick

Die langjährigen Geschäftsführer der Schoeller Spinnereigruppe, Kurt Haselwander, Gerhard Hübinger und Manfred Oberhofer, übernahmen im Januar 2009 im Rahmen eines Management Buy-Out sämtliche Anteile an der Schoeller GmbH & Co. KG und an der Schoeller Immobilien und Beteiligungs GmbH. Schoeller produziert individuelle und sehr kundenspezifisch Industriegarne, Travel Tex Garne für Sitzbezüge in Bus, Bahn und Schiff sowie Technische Garne mit Feuerschutz / Hitzeschutz / Schnittschutz / Abriebschutz, welche als Schutzbekleidung, Filter, Industrietextilien, Transportbänder, Dichtungen, Isolation für beispielsweise: Feuerwehr, Industrie, Militär weiterverarbeitet werden. Weitere Produkte im Schoeller Sortiment sind funktionelle Garne für den Sport-, Outdoor- und Wäschebereich sowie Strumpfgarne. Mit 450 MitarbeiterInnen in Bregenz (Verwaltung), Hard (Färberei und Spinnerei) sowie in Kresice (Spinnerei und Zwirnerei) erwirtschaftete das Unternehmen einen Umsatz von 43 Mio. EUR im Jahr 2009. Hervorzuheben ist bei Schoeller der Fokus auf Innovation. Beispielsweise bietet das Unternehmen Ausrüstungen mit antibakterieller und geruchshemmender Wirkung, Ausrüstungen mit Mücken- und Zeckenschutz, flammhemmende, selbstreinigende, Wasser, Öl und Schmutz abweisende Ausrüstungen, auch die Einlagerung von Silberionen (geruchs- und pilzhemmend) wird angeboten.

Ökologie:

- Unter anderem Einsatz der Naturfaser Wolle aus kbT (natürlicher Rohstoff, erneuerbar, von Haus aus funktionale Eigenschaften — ganz ohne Chemie)
- Chlorfreie „Filzfrei“-Ausrüstung von Wolle
- Einsatz von recycelten synthetischen Fasern
- Bluesign Zertifizierung
- Bestreben das Sortiment mittelfristig auf 60 % und langfristig auf 80 % ökologisch nachhaltige Produkte zu bringen. Derzeit machen die vorwiegend ökologisch nachhaltigen Produkte ca. 20 % des Sortiments aus.

Soziales:

- Fairness gegenüber Stakeholdern (faire Entlohnung der Mitarbeiter, ausreichend Mitarbeiter für das zu bewältigende Arbeitspensum (d.h. wenig Überstunden), Mitarbeiterentwicklung (Weiterbildung, Teambildungsmaßnahmen), faire Verhandlung von Konditionen (Preise, Lieferzeit etc.) mit Lieferanten)
- Betriebsrat
- Produktion in Industrieländern wie Österreich und Tschechien (Einhaltung der gesetzlichen Rahmenbedingungen sind hier besser überprüft und bei Nichteinhaltung geahndet, als in Billiglohnländern)
- Fixanstellung, keine Leasingarbeiter
- GOTS Zertifizierung bei Naturfasern
- Tierschutz: kein Mulesing, keine Pestizidbäder, Schoeller kauft keine Wolle, die nicht 100%-ig mulesingfrei ist (Garantie durch die Lieferanten)
- Gegenüber der Naturfaser Baumwolle ist Wolle insofern sozial überlegen, als dass die Erzeugung nicht sehr personalintensiv ist und somit weniger Raum für die Ausbeutung menschlicher Arbeitskraft bietet (Hirten, Scherer)

5.4.4 Göttin des Glücks (GDG)

Laut eigenen Angaben ist die Göttin des Glücks (im Folgenden mit GDG abgekürzt) das erste und bislang einzige ökofaire Modetlabel aus Österreich. Firmensitz ist in Wien in Form von Büroräumlichkeiten, Designstudio und Versandlager. 2005 lernten sich die 4 Gründer Lisa Muhr, Igor Sapic, Monika Bledl und Dessislava Stoytcheva auf einer Messe kennen. Jeder der Gründer war in Designthemen, von Mode über Möbel bis hin zur Bildhauerei mit jeweils eigenem Label oder Angestelltenverhältnis involviert. Da sich alle auf Anhieb gut verstanden, folgte ein intensiver Kontakt und die Idee, gemeinsam ein Projekt zu starten:

Wohlfühlmode zum Thema „Danke mit geht's gut“: Angenehme Schnitte, die trotzdem herzeigbar sind, die mit lebensfrohen Grafiken und Botschaften bedruckt sind. „Wir haben damit im Juni 2005 im Designpfad im 7. Bezirk in Wien bei einer Modeschau mitgemacht und die 60 Teile, die wir damals aus eigener Tasche finanziert und selbst genäht haben, waren sofort ausverkauft.“ So nahm die Erfolgsgeschichte ihren Anfang. Die Nachfrage wurde immer größer – die erste selbstgenähte Sommerkollektion von 60 Stück und Winterkollektion von 130 Stück waren innerhalb kurzer Zeit verkauft. Im Jahr 2006 fiel die Entscheidung, das Projekt weiter zu verfolgen und aus einer Idee wurde ein richtiges Business. Die erste externe Textilproduktion fand aus Jersey-Stoffen, die von einem portugiesischen Händler bezogen wurden, in der Slowakei statt. Die zweite Sommerkollektion umfasste bereits 500 Stück und die Winterkollektion 1.000 Stück. Über Gespräche mit Freunden wurde das Thema Fairtrade und Organic in der Modewelt diskutiert. In den Diskussionen wurde klar, dass genau diese Komponenten dem Gesamtkonzept „Danke mir geht's gut“ zur Vollständigkeit verhelfen. Das Motto sollte künftig nicht nur auf die Designer selbst und die KundInnen, sondern auch auf die Menschen, die diese Kleider herstellen, zutreffen.

Der private Lebensstil und die persönlichen Werte der Gründer waren Antrieb, die eigene Modemarke nach öko-sozial verträglichen Kriterien zu gestalten. Es wurde Kontakt zur EZA (Entwicklungszusammenarbeit) Fairer Handel in Österreich aufgenommen und über eine mögliche Kooperation gesprochen. Seit 2007 besteht nun eine Partnerschaft mit EZA Fairer Handel mit Sitz in Salzburg, welche eine transparente und öko-sozial verträgliche Produktionskette garantiert.

Im Jahr 2009 konnte die GDG mit inzwischen 8 MitarbeiterInnen nicht nur einen hohen Bekanntheitsgrad vorweisen, sondern auch 350.000 EUR Umsatz.

Die aktuelle Wirtschaftskrise hat die GDG insofern gespürt, als dass die Einkäufer in den zu beliefernden Boutiquen vorsichtig geworden sind, da ein Rückgang in der Nachfrage befürchtet wurde. „Ich behaupten jedoch, dass vor allem der ökofaire Modebereich noch am ehesten verschont geblieben ist. Die KundInnen, die uns kaufen, haben ihre Gründe und die setzen sie nicht rein nur am Preis fest.“, erläutert Lisa Muhr den Zusammenhang zwischen Wirtschaftskrise, Konsumrückgang und öko-sozial verträglicher Mode.

5.4.4.1 Stakeholderanalyse

Die GDG sieht MitarbeiterInnen, Lieferanten, (potentielle) KundInnen, künftige Generationen, NGOs (EZA, Südwind, Unicef, Greenpeace, Global 2000), die Wiener Tafel, die Umweltberatung Wien, die Umweltberatung Niederösterreich, die breite Öffentlichkeit, Medien, Journalisten, Blogger, Social Networks, Bildungseinrichtungen, staatliche Institutionen (potentielle Fördergeber), Banken sowie die herkömmlichen, als auch öko-sozial verträglichen Mitbewerber, als relevante Stakeholder an.

Bezüglich Wettbewerb unterscheidet die GDG nicht zwischen öko-fair und herkömmlich. Als Wettbewerb werden generell Modemarken im mittleren und hohen Preissegment gesehen. Betreffend dem öko-sozial verträglichen Wettbewerb ist lt. GDG die Konkurrenz in Deutschland sehr stark. In Österreich habe sich in den letzten 2 Jahren diesbezüglich vermehrt etwas getan – das Interesse der KundInnen sei enorm gestiegen und die Verfügbarkeit öko-sozial verträglicher Mode habe sich verbessert.

Kleidung im Niedrigpreissegment sieht GDG nicht als direkte Konkurrenz, dennoch haben die Aktivitäten der Großhandelsketten, vor allem was Bio-Baumwolle anbelangt, auch Einfluss auf den Markt von öko-sozial verträglicher Mode. Der Druck den die NGOs über die CCC auf Riesen wie H&M und C&A ausgeübt haben, habe dazu geführt, dass diese diesbezüglich aktiv werden *mussten*. Zudem wurde erkannt, dass damit ein Geschäft zu machen sei. Auf der einen Seite, sei das Engagement in Sachen Bio-Baumwolle zu begrüßen, da diese Konzerne eine große Masse an KonsumentInnen damit erreiche, auf der anderen Seite führe das auch zu Problemen: „Wenn diese Riesen nun mit Bio werben und quasi Greenwashing betreiben, in dem sie ein Bio-Shirt um den gleichen Preis verkaufen, wie ein herkömmliches Shirt, weil sie sich dadurch ein besseres Image erhoffen – so kommen die KundInnen zu uns und fragen, warum es bei uns so teuer ist. Im Gegensatz zu denen sind wir jedoch in der gesamten Kette ökologisch und zudem noch fair unterwegs. Sie sollten konsequent sein und nicht Greenwashing betreiben, in dem sie in 1 % ihrer Ware, 50 % Bio-Baumwolle beimengen (welche noch nicht einmal Fairtrade ist) und dies groß als Organic bewerben. Die

meisten Kunden können das nicht differenzieren und wir müssen ihnen das dann im Detail erklären.“ Sollte dies erst der Anfang sein, so sei alles begrüßenswert. Starbucks habe schließlich inzwischen auch sein ganzes Kaffee-Sortiment auf Fairtrade umgestellt.

5.4.4.2 Normatives Nachhaltigkeits-Marketing

Auf der Suche nach einem passenden Markennamen stießen die vier Gründer eines Tages in einem Magazin auf einen mehrseitigen Artikel zu Götterwesen und Mythologie. Verschiedene Gottheiten aus unterschiedlichen Kulturen wurden in ihrer Bedeutung beschrieben, unter anderem auch die „Göttin des Glücks“. Lt. eigenen Angaben lachte die Göttin des Glücks die vier Gründer förmlich an. Sofort und einstimmig wurde der Markenname beschlossen. Die Göttin des Glücks sagt lt. Lisa Muhr genau das aus, was sie mit ihrer Kollektion erreichen wollen: Glück, positives Denken und Wohlfühlen für die KundInnen.

Danach wurde fleißig recherchiert und entdeckt, dass die Göttin des Glücks in vielen Kulturen (griechisch, römisch, japanisch, indisch uvm.) vertreten war. Aus der Recherche wurden die passendsten Beschreibungen herausgenommen und folgendes Leitbild verfasst: „Die Göttin des Glücks begleitet das Leben der Menschen und steuert maßvoll deren Schicksal. Mit „goldener Hand“ segnet sie alle Anhänger mit Wohlstand, wenn diese sie aufrichtig verehren. Wohlstand beinhaltet mehr als einfach materiellen Reichtum. Dazu gehören moralische und ethische Werte, die nobleren Aspekte des Lebens, die mentale Kraft und intellektuelle Stärke. Sie ist die Göttin der Poesie und der Musik, die Göttin der Liebe, der Sprachgewandtheit, der Weisheit und der schönen Künste. Die Göttin des Glücks balanciert das Steuerruder auf der Weltkugel, sie ist die Schenkende und Gebende und sie gibt zur rechten Zeit; mit ihr verbinden sich Reichtum und das Gute und sie sorgt für Balance und Ausgleich.“

Der Unternehmenszweck ist es, mit den Produkten die Lebensqualität der KundInnen, der eigenen MitarbeiterInnen und der der Produzenten zu erhöhen. Eng mit der Unternehmensmission ist auch die Sensibilisierung für ein soziales und ökologisches Bewusstsein im Modebereich verbunden. Die Förderung einer Kaufverhaltensänderung der KonsumentInnen, um weg von ausbeuterischer Massenware, hin zu verantwortungsbewussten und nachhaltigen Kaufentscheidungen zu gelangen. GDG will ihren Beitrag dazu leisten, die Wegwerfgesellschaft von heute in eine bewusste, werteorientierte Gesellschaft von morgen zu verwandeln, damit ein „Danke mir geht's gut“ für mehr Menschen dieser Erde und für die Umwelt möglich wird.

Basierend auf dem Motto „Danke mir geht's gut“ und dem Leitbild der Göttin des Glücks, leitet GDG folgende Grundsätze für die eigenen MitarbeiterInnen und KundInnen ab:

- Toleranz, Respekt und Wertschätzung sind essentielle Eigenschaften, die den Menschen ausmachen.
- Jeder Mensch hat das gleiche Recht auf ein würdevolles Leben.
- Wir können als Mensch nicht Intelligenz und Vernunft für uns beanspruchen, aber die Verantwortung und das Gewissen draußen lassen! Wir tragen Verantwortung für alles, was wir tun!

GDG schließt mit einem Appell: Was bleibt nach dem Leben? Der Planet, unsere Kinder und die Erinnerung an uns! Nehmen wir die Verantwortung an.

Die große Vision von GDG ist aktuell die Markenetablierung in Europa und den USA. Verbunden damit, der Aufbau von Produktionsstätten in Bulgarien und Afrika, zusätzlich zu der Produktion in Indien. „Bulgarien auch deshalb, weil unsere Kollegin, die Dessi aus Bulgarien kommt und ihre Schwester dort eine sehr bekannte Designerin ist — ihre Mutter leitet schon seit Jahren die Produktion der Kollektion der Schwester — d.h. die zwei haben sehr viel Ahnung von dem Business — sprich wir als GDG hätten da vor Ort schon die richtigen Personen, um dort etwas aufzubauen bzw. eine Firma, die vor hat zu schließen (die Textil- und Bekleidungsindustrie in Bulgarien wandert ja auch ab) aufzukaufen und die Arbeitskräfte zu übernehmen. Für uns wäre eine solche Produktion in Europa in dem Sinne praktisch, als das wir damit kurzfristige Aufträge bedienen, ergo flexibler am Markt agieren könnten.“, erklärt Lisa Muhr die Expansionspläne. „Arbeitsplätze in Afrika darum, weil es dort so viel Elend gibt. Wir sind hier in Europa so privilegiert und es wäre schön, wenn wir anderen mit unserem Business zu mehr Lebensqualität verhelfen könnten ... wirklich von 0 auf 100 was aufbauen ... die Leute ausbilden, ihnen einen Job bieten, Schulen für die Kinder, medizinische Versorgung uvm.“, klingt eine Art Social Business Gedanke weiter durch.

5.4.4.3 Strategisches Nachhaltigkeits-Marketing

Die Absatzmärkte liegen aktuell vorwiegend in Österreich, Deutschland, Schweiz und Frankreich. Mittelfristig ist die Ausweitung auf ganz Europa geplant. Der Markt für öko-sozial verträgliche Mode sei bei Weitem noch nicht gesättigt. Auch die USA spielen langfristig eine große Rolle, da speziell in den USA eine große Menge KonsumentInnen anzutreffen sei, die ein ausgeprägtes

Interesse an organischen Produkten haben und sehr gesundheitsbewusst leben. GDG ist guter Hoffnung mit der Botschaft „Glück & Wohlfühlen“ insbesondere in diesem Markt punkten zu können.

Strategisch gesehen können bei GDG zwei erfolgskritische Sichtweisen zur Erreichung einer USP identifiziert werden:

Sauberkeit der Wertschöpfungskette

GDG kauft Fairtrade zertifizierte Baumwolle aus kBA zu und achtet auch in der Weiterverarbeitung über die Spinnerei, Strickerei und Färberei bis hin zur Konfektion auf die Berücksichtigung ökologischer und sozialer Aspekte durch die unabhängige GOTS¹⁸ Zertifizierung sämtlicher Betriebe.

Teilen der Verantwortung für die Produktherstellung und den Konsum mit den KundInnen

CSR heißt für GDG nicht nur Corporate Social Responsibility, sondern auch Client Social Responsibility. Verantwortungsvolles Unternehmertum und verantwortungsbewusster Konsum bedingen sich gegenseitig. GDG sieht Sensibilisierung sogar inzwischen als fixen Bestandteil der Unternehmensmission.

Positionierung mit Hilfe der „göttlichen“ Markenidentität

Die Persönlichkeit der Göttin des Glücks ist zugleich die Identität der Marke GDG und steht für Wohlfühlmode mit dem Motto „Danke mir geht's gut“, das auf alle an der Marke beteiligten Anspruchsgruppen zutreffen soll.

Die, von der Philosophie der Göttin geprägten, Alleinstellungsmerkmale sind *Wohlfühlen* (Wellness, Gesundheit, Nachhaltigkeit), *Lifestyle* (modisch & bequem, jugendlich/bunt & klassisch elegant), *Ökologie & Soziales* (Bio-Baumwolle, Qualität, transparente Wertschöpfungskette, Fairtrade und GOTS als Vertrauenszertifikate) und *Psychologie* (Humor, positives Denken, Spiel mit dem „Göttlichen“).

GDG sieht sich auch als Vorbild für andere Unternehmen der T&B-Branche und möchte zeigen, dass Business auch fair gegenüber Mensch und Umwelt möglich ist.

Aktuell wird GDG als OG (Personengesellschaft, bei der alle Gesellschafter voll haften) geführt. Bis dato ist die GDG zur Gänze über Eigenkapital finanziert. Von Anfang an organisch gewachsen, wird aktuell überlegt der Marke einen größeren Wachstumschub zu geben, um in ganz Europa Fuß zu fassen. Die Aufnahme von Fremdkapital oder die Beteiligung durch Investoren, welche die Begeisterung der Gründer für ökofaire Mode teilen, wird nun überlegt. Auch Förderungsmöglichkeiten werden geprüft. Langfristig ist eine Umgründung der OG in eine gemeinnützige GmbH geplant. Im Sinne von Social Business „Erfinder“ und Friedensnobelpreisträger Muhammad Yunus, möchte GDG die Gewinne für gemeinnützige Zwecke in Zusammenhang mit der Marke verwenden und nicht an die Gesellschafter ausschütten.

Zielgruppe

Die KundInnen können unterteilt werden in jene, die GDG von Anfang an gekauft haben — rein wegen dem Design. Manche der ersten KundInnen waren positiv überrascht, als auf Bio und Fairtrade umgestellt wurde, manche zeigten sich davon unbeeindruckt. Dann gibt es auch jene KundInnen, die über die Weltladen-Szene neu hinzugekommen sind, weil GDG öko-sozial verträglich ist und zudem gut aussieht. Weiters gibt es eine Hauptzielgruppe; KundInnen, die öko-sozial verträgliches Design ohne Kompromisse haben wollen. Dies sind vorwiegend Frauen zwischen 24 und 40, meist in urbanen Gegenden wohnend, die bewusst und verantwortungsvoll konsumieren wollen. Diese KonsumentInnen sind bereits für die Themen Öko und Fair sensibilisiert und verfügen über einen etwas höheren Bildungsgrad als der Durchschnitt. Auch Frauen mit Übergrößen spricht GDG seit Kurzem mit einer Kollektion an.

¹⁸ Global Organic Textile Standard: Gemeinsam mit anderen internationalen Organisationen hat sich der IVN (Internationaler Verband für Naturtextilwirtschaft) auf Richtlinien für das Textilsiegel GOTS geeinigt. Es ist das erste Textilsiegel, welches gesundheitliche, ökologische und soziale Standards vereint. Toxische Schwermetalle und Formaldehyd sind verboten, ebenso chemische Ausrüstungen wie z.B. Easy Care, die einen hohen Chemikalien-Einsatz benötigen. Betriebe ohne funktionierende Kläranlage bekommen kein GOTS Siegel, ebenfalls wird überprüft, ob die sozialen Standards den ILO Kriterien standhalten (vgl. Busse 2006, S. 37).

Es gibt jedoch auch Fälle, in denen Jugendliche ihre Eltern bitten, GDG kaufen zu können. Ihnen gefällt der Stil und die Eltern lassen sich von der Schadstofffreiheit der Materialien überzeugen. D.h. die GDG spricht mit ihrem Design durchaus auch jugendliche Käuferschichten an.

Preispositionierung

GDG positioniert sich mit Shirts zwischen 29 und 75 EUR, Kleidern und Röcken zwischen 79 und 110 EUR, Hosen um 79 EUR und Jacken um 115 EUR eher im leicht hohen Preissegment. Das hat zum einen mit der Positionierung als Designer-Label zu tun, aber auch damit, dass durch die aktuelle Unternehmensgröße noch kein Economy by Scale erreicht wird.

5.4.4.4 Implementierung des Nachhaltigkeits-Marketings

Der Führungsstil bei GDG mit acht MitarbeiterInnen ist demokratisch, arbeitsteilig und strukturiert. Es wird in die Bereiche Produktion/Schnittführung/Schnittüberwachung, Corporate Design, Vertrieb und Kundenbetreuung sowie PR & Marketing unterteilt. Einzig das Design wird von allen vier Gründern gemeinsam kreiert. Ein wöchentlicher Jour Fix zu viert oder gemeinsam mit allen MitarbeiterInnen soll den internen Austausch und das Miteinander unterstützen.

Lt. eigenen Angaben ist die Unternehmenskultur stark von Spaß und Humor geprägt. Spaß miteinander (auch in Form von gemeinsam verbrachten Wochenenden) und bei der Arbeit sind für GDG essentiell für das authentische Führen der Marke. Die positive Energie soll auch bei den KundInnen ankommen.

Nicht nur in Österreich wird die GDG Unternehmenskultur gepflegt. Auch auf Mauritius bei Craft Aid werden die MitarbeiterInnen von GDG nicht nur fachlich geschult – es wird ihnen auch erklärt für wen sie nähen, wofür GDG steht, was in Europa mit den Produkten passiert und warum sie und GDG gemeinsam so wichtig sind. Das motiviert die ArbeiterInnen in der Fabrik und macht sie stolz, auf das, was sie tun.

5.4.4.5 Operatives Nachhaltigkeits-Marketing

Die leicht hohe Preispositionierung wird von einer qualitativ hochwertigen Kollektion unterstützt, die bei den KundInnen vor allem durch das Design punktet. Die Kommunikation ist nicht zuletzt wegen mangelndem Budget sehr kreativ. Das Instrument Kooperation wird sowohl in der Produktpolitik, als auch in der Kommunikation und Distribution sehr stark eingesetzt.

Produktpolitik

Im GDG Sortiment befinden sich in der Sommerkollektion 2010 28 Modelle in jeweils 2-3 Farben, d.s. ca. 7.500 Teile und in der Winterkollektion 2010 37 Modelle in jeweils 2-3 Farben, d.s. ca. 11.500 sportlich elegante Stücke, die zu vielen Anlässen tragbar sind, inklusive Unter- und Nachtwäsche für Damen und Herren. Im Damenbereich bietet die GDG auch Übergrößen (Größe 44-50) an. Die Mode zeichnet sich besonders durch Buntheit und humorvolle Botschaften in Deutsch und in Englisch aus (z.B. „Die Göttin des Glücks kommt nur dann, wenn sie Lust dazu hat“, „Freude knallt“, „life is just a bowl of cherries“, „all things come to those who wait“).



Darst. 35: GDG Wohlfühl-Design

Quelle: GDG

Naturfarbstoffe kommen bei GDG durch die Dominanz von knalligen Farben nicht zum Einsatz, da mit Naturfarben lt. Lisa Muhr derzeit hauptsächlich Pastellfarbtöne erzielt werden können. Die Farbstoffe sind jedoch gemäß GOTS frei Formaldehyd und toxischen Schwermetallen. Weiters ist in den Kleidungsstücken 5-10 % Elasthan enthalten, damit das Kleidungsstück die Form behält und elastisch bleibt, dies wird vor allem von einigen Kritikern bemängelt — GDG steht jedoch dazu und gibt diesbezüglich der Funktionalität den Vortritt (wie alle Unternehmen in der Studie).

Fast Fashion ist für GDG als nachhaltiges Label nicht vertretbar. Möglichst viele Kollektionen auf den Markt zu bringen, um den Konsum zu erhöhen würde, lt. Lisa Muhr, dem Konzept der Nachhaltigkeit widersprechen.

Die Kette der Produktionspartner im EZA Netzwerk ist überschaubar und gewährleistet hohe soziale und ökologische Standards. Zudem verkürzt die geographische Nähe der Zulieferer zueinander die Transportwege und verhindert somit unnötigen CO₂-Ausstoß. Am Anfang steht Agrocél India, ein Verbund von Kleinbauern, die Bio-Baumwolle im Fair-Trade System produzieren, gefolgt von Ramkrishna Spinning Mill in Tamil Nadu (Indien), welche die Baumwolle zu Garn verspinnen, RT Knits auf Mauritius, die das Garn verstricken und weben und Craft Aid auf Mauritius, wo gefärbt, bedruckt, geschnitten, genäht, gebügelt, zusammengelegt, verpackt und nach Europa versendet wird.

Soziales

Der Anbau und die Konfektion sind die manuell intensivsten Tätigkeiten in der textilen Kette — vor allem in diesen Phasen der Wertschöpfung werden in der T&B-Industrie Arbeits- und Menschenrechtsverletzungen begangen.

Im Fairtrade System wird im Bio-Anbau von Baumwolle ein dauerhaft garantierter Festpreis gezahlt, der über dem (durch Börsenspekulationen) stark schwankenden Weltmarktpreis liegt. Zusätzlich wird eine Fairtrade Prämie gewährt. Diese wird für die Anschaffung von Maschinen, die Errichtung von Schulen, medizinische Versorgung etc. investiert. Die Entscheidung, was mit diesem Geld passiert, liegt bei den Menschen selbst. Zudem heißt Fairtrade langfristige Lieferverträge. Die Partnerschaft ist langfristig ausgelegt und bietet so die nötige Sicherheit und den nötigen Anreiz, um den Mehraufwand im Bio-Anbau zu wagen. Fairtrade ermöglicht lt. Lisa Muhr den Bauern und ihren Familien, ein menschenwürdiges, wenn auch einfaches Leben führen zu können, bei dem medizinische Versorgung leistbar ist, die Kinder in die Schule gehen und das Einkommen zum Lebensunterhalt ausreicht.

Speziell beim Zulieferer Craft Aid (Mitglied der International Fair Trade Association) mit 180 MitarbeiterInnen, sind fixe Arbeitszeiten (von 8:00 bis 17:00 Uhr) mit 3 Pausen täglich vorgesehen. Überstunden werden in der Regel keine erbracht (in den wenigen Ausnahmefällen wird Zeitausgleich oder Bezahlung geboten) und der Lohn (Monatslohn, kein Akkordlohn) ist 1,5 mal höher, als sonst auf Mauritius in der Branche üblich. Die ArbeiterInnen haben ein Anrecht auf Urlaub (2 Wochen, plus Feiertage und Betriebsferien von Weihnachten bis Ende des Jahres), Krankenstand und freie Meinungsäußerung (auch mit Hilfe eines Beschwerdebriefkastens). Kostenlose Arztbesuche werden durch einmal monatliche Sprechstunden direkt in der Fabrik ermöglicht. Mittels Werksverkehrsbussen werden die ArbeiterInnen von zuhause abgeholt und wieder retour gefahren (die pünktlichen Bring- und Holzeiten lassen erst gar keine Überstunden zu). Die Ansparungsmöglichkeit auf ein Banksparbuch für die spätere Pension wird den ArbeiterInnen ebenfalls angeboten.

Zeitgerechte Vorankündigung neuer Aufträge und regelmäßigen Bestellungen von Seiten der GDG, ermöglichen eine vernünftige Produktionsplanung und tragen dazu bei, die Auslastung der ArbeiterInnen konstant zu halten.

Die GOTS Zertifizierung gewährleistet auch in allen Weiterverarbeitungsbetrieben, dass die sozialen Mindeststandards der ILO eingehalten werden

Verpackung

Die Verpackung der Produkte ab Fabrik erfolgt einzeln in PVC-freien Folien. Für den Transport nach Übersee werden Papierkartons verwendet. In den Boutiquen werden die GDG Produkte in Papiertaschen an die Endkunden ausgegeben.

Kommunikation

Von Werbeagenturen durchgestylte Kommunikation stößt nicht nur aus Budgetgründen bei GDG auf Ablehnung. Fokussiert wird sehr stark auf Öffentlichkeitsarbeit. Es werden regelmäßig aktuelle Themen (z.B. die Auszeichnung von Craft Aid mit dem GOTS Siegel, der Gewinn des TRIGOS Award — Österreichs Auszeichnung für Unternehmen mit Verantwortung etc.) in Form von

Presseaussendungen an die Medienvertreter und Szene-Blogger verteilt und auf der eigenen Website, der eigenen Gruppe auf Facebook sowie auf Twitter vermeldet. Generell wird eine sehr offene und transparente Kommunikationskultur gepflegt. Gute Erreichbarkeit und eine Antwortgarantie für Interessierte an der GDG, egal ob KundInnen, Journalisten, StudentInnen etc.

GDG entwickelt in Sachen Produktpräsentation auch ausgefallene Konzepte. GDG ist auf herkömmlichen und öko-fairen Modemessen (z.B. Wear Fair in Linz, BLICKFANG — internationale Designmesse für Möbel, Mode und Schmuck in Wien) und Fashion Shows (z.B. Berlin Fashion Week, Ethical Fashion Show Paris uvm.) genauso vertreten, wie mit kreativen Modeschauen auf dem Badeschiff des Donaukanals in Wien — auf welchem die Sommerkollektion 2008 mithilfe von Synchronschwimmerinnen im Rahmen eines Poolhappenings im und außerhalb des Wassers präsentiert wurde oder die Präsentation der Winterkollektion 2008, mit Hilfe der besten österreichischen Eiskunstläuferinnen, in Form einer eigens dafür einstudierten Choreographie auf dem Wiener Eislaufplatz. Derartige Happenings ziehen großes Medieninteresse auf sich — auch im österreichischen Fernsehsender PULS 4 wurde darüber berichtet.



Darst. 36: GDG Modepräsentation on ice and under water
Quelle: GDG

In den Botschaften nach Außen steht das Design im Vordergrund, die ökologischen und sozialen Aspekte schwingen jedoch mit. Es wird mit dem Fairtrade und GOTS Label gearbeitet — welche eine detaillierte Erläuterung von Bio und Fair meist erübrigen. Betont wird der Individualnutzen in Form von Qualität, Schadstofffreiheit, Allergiker-Eignung, Freude, Glück und positives Lebensgefühl.

Gearbeitet wird mit bunten Farben und Fotos, in denen das Produkt am Model im Vordergrund steht. Die Produkte werden immer in Kombination mit Models gezeigt — das betont die Emotionalität. Fotos der Events, Presseberichte, Videobeiträge über die GDG werden auf der Website, Facebook und Youtube zur Verfügung gestellt. Gemeinsam mit EZA Fairer Handel, den Weltläden und den Produktionspartnern wurden Videos über die Produktion in Indien und Mauritius erstellt — welche von GDG und EZA für Kommunikationszwecke verwendet werden. Generell werden Bilder von der Produktion — insbesondere vom Anbau der Baumwolle und der Konfektionierung bei öffentlichen Präsentationen und Presseaussendungen mit eingebaut.

Für die Bewusstseinsbildung werden zahlreiche Referententätigkeiten (z.B. an der WU Wien, in der Lehrveranstaltung „Unternehmensethik“, Vortrag & Fallbeispielbeschreibung für die Industriellenvereinigung zum Thema „Sustainable Entrepreneurship“), Beratertätigkeiten für das Plenum „Pioneer of Change“ — Mutmacher für nachhaltige Jungunternehmer, angenommen.

Die GDG spricht sich offiziell auch für eine Gesetzesänderung in Richtung konkrete Kennzeichnungspflicht und Grenzwerte für den Textilimport in Österreich bzw. Europa aus und unterstützt Bestrebungen in diese Richtung.

Mehrkanalvertrieb Distribution

Aktuell befindet sich die GDG aktiv im Vertriebsausbau. Distribuiert wird von GDG im Mehrkanalsystem. Die Marke wird über fünf Webshops (einer davon auf der eigenen Website und zwei davon in den USA), mittels drei eigenen Boutiquen in Wien und zahlreichen Fremd-Boutiquen vertrieben. Neben Boutiquen, die rein öko-sozial verträgliche Kleidung verkaufen, werden auch herkömmliche für den Verkauf genutzt. Insgesamt sind die Produkte in 13 Boutiquen in Österreich, in acht Boutiquen in Deutschland, zwei Boutiquen in der Schweiz und in einer Boutique in Frankreich erhältlich. Zusätzlich ist die GDG in 36 Weltläden in ganz Österreich vertreten und generiert 50 % ihres Umsatzes über diesen Vertriebskanal (ein Synergie-Effekt, den die Zusammenarbeit mit EZA Fairer Handel mit sich gebracht hat).

Das Pop-Up Shopkonzept (pop-up = schnell auftauchen, Trend aus den USA und UK, bei dem kurzfristig eine Verkaufsfläche auf- und wieder abgebaut wird) wird von GDG ebenfalls aktiv betrieben. Dieses Konzept eignet sich lt. Lisa Muhr vor allem zum Testen der Verkaufsgebiete. Bis dato entstanden die fixen Läden nach einer Austestung mittel Pop-Up Konzept. Die nächsten Testregionen befinden sich in Salzburg, Graz und Baden. Die Chancen stehen gut, auch hier fixe Läden zu implementieren. Ein Franchise-Konzept zur Erhöhung des Distributionsgrades ist aktuell ebenfalls angedacht.

Kooperation

Kooperation und Vernetzung ist lt. Lisa Muhr ein ganz wesentlicher Bestandteil für GDG, da gemeinsam mehr bewegt werden kann. Die wohl intensivste Kooperation findet mit der EZA Fairer Handel in Salzburg statt. Die Auswirkungen dieser Zusammenarbeit hat vor allem dem Unternehmen Craft Aid zu einer starken Weiterentwicklung verholfen. So hat das Unternehmen vor der Zusammenarbeit mit GDG nur T-Shirts produziert, z.B. für die Caritas in der Schweiz. Durch die Partnerschaft mit GDG können die MitarbeiterInnen von Craft Aid nun auch ganze Kollektionen herstellen. Die GDG MitarbeiterInnen war persönlich vor Ort und haben dieses Know-How gemeinsam mit Craft Aid erarbeitet. Craft Aid konnte mit GDG wachsen und ist nun auch im Stande komplexe Aufträge von anderen Auftraggebern anzunehmen. Im Jahr 2009 wurde sogar der Umzug auf ein größeres Firmengelände notwendig. Eine moderne Stofffehlererkennungsmaschine und ein neues Schnittgradierungsprogramm konnten angeschafft werden. Ferner kann ein 15 %-iger MitarbeiterInnen-Zuwachs seit Start der Kooperation verzeichnet werden. Ein eigener Betriebskindergarten wurde gegründet und seit 2010 ist Craft Aid nun auch offiziell als sozial- und umweltverträgliches Unternehmen, durch das GOTS Siegel bestätigt.

Neben der Kooperation mit der EZA, besteht auch Interaktion mit anderen Organisationen. Die Sozialinstitution „Wiener Tafel“ erhält beispielsweise alle, im Zuge von Vortragstätigkeiten lukrierten Gelder. Ferner wird im Sinne der Sensibilisierung auch mit zahlreichen NGOs sowie Umwelt- und Sozialorganisationen wie Südwind (Träger der CCC), Unicef, Greenpeace, Global 2000, Umweltberatung Wien und Umweltberatung Niederösterreich interagiert. 2008 wurde beispielsweise das Kampagnen-T-Shirt der CCC von GDG entworfen.

Neuerdings gibt es auch die Kooperation mit einer Designerin in Wien, die in Anlehnung an das GDG Konzept auch Sektgläser und Geschirr entwirft, welche(s) demnächst am Markt angeboten wird.

5.4.4.6 Nachhaltigkeits-Marketing Controlling

Die Erstellung einer Öko-Bilanz ist bei GDG mittelfristig angedacht (das Projekt wurde bereits gestartet). Eine BSC könnte künftig eine Rolle spielen, wird derzeit jedoch nicht erstellt, da das Unternehmen noch eine überschaubare Größe besitzt und eine Steuerung aktuell noch ohne BSC möglich ist.

5.4.5 hessnatur

Das Pionier-Unternehmen hessnatur wurde 1976 von Heinz Hess gegründet. Als Sohn eines Viehhändlers, sollte er das Geschäft übernehmen. Nach seiner Lehre als Viehhändler, entschloss er sich jedoch Betriebswirtschaft zu studieren. Nach dem Studium nahm er eine Stelle bei Ely Lilly, einem amerikanischen Pharmakonzern im Tochterunternehmen in Deutschland an. Nach einigen Jahren bekam er durch das Erkennen der Zusammenhänge von Pflanzenschutzmitteln und Präparaten für die Viehzucht auf Mensch, Tier und Umwelt Gewissenbisse, seinen Beruf als Produktmanager weiterhin auszuüben. Als sein erstes Kind geboren wurde, war dies der Anstoß gesunde Kleidung für Babies zu entwickeln. Sein Kind und auch andere sollten gesund aufwachsen. Das Gift, das in der am Markt erhältlichen Kinderkleidung steckte, wollte er seinem Neugeborenen nicht zumuten.

Der Start, des heutigen Marktführers für Naturtextilien im gesamten deutschsprachigen Raum, gestaltete sich mühsam. Nur mehr wenige Lieferanten verarbeiteten reine, unbelastete Naturfasern. Wegen der anfangs noch geringen Abnahmemengen für das kleine Jungunternehmen, war es eine große Herausforderung das erste Sortiment an Baby- und Kinderkleidung auf den Markt zu bringen. Nachbarn, Freunde und die eigene Familie präsentierten die Kleidung für den ersten Katalog und halfen beim Adressieren und Versenden mit. Über Versandhandel wurde verkauft – als Versandlager und Unternehmenszentrale diente der Keller des kleinen Einfamilienhauses. Die Nachfrage nach giftstofffreier Baby- und Kinderkleidung stieg rasch, das ermöglichte höhere Abnahmemengen und verbesserte die Verhandlungsmöglichkeiten mit Lieferanten. Die folgenden Jahre und Jahrzehnte wuchs hessnatur, mitunter sogar sprunghaft. In den 90iger Jahren wurde hessnatur das Wachstum fast zum Verhängnis. Von 1992 auf 1996 verdoppelte sich der Umsatz, das Unternehmen hatte erst mit Engpässen zu kämpfen und richtete sich dann voll auf Wachstum aus. Dann kam 1997 die Ernüchterung. Die Asien-Krise schlug auch in der T&B-Branche in Deutschland durch – die Umsatzsteigerung betrug „nur“ noch knapp 5 %, statt der erwarteten 25 %. Das brachte hessnatur zum Straucheln. Banker und Berater empfahlen 150 MitarbeiterInnen zu entlassen. Heinz Hess wehrte sich innerlich dagegen, so viele MitarbeiterInnen zu kündigen. Eine Einigung auf 50 MitarbeiterInnen erfolgte. Der Betriebsrat drückte die Zahl auf 23. Lagerbestände mussten verringert werden, die Umschlaggeschwindigkeit erhöht, die Liquidität verbessert, um die Abhängigkeit von der Bank zu verringern. Es kam so, dass hessnatur dies alles nicht mehr aus eigener Kraft schaffte. „Ich hätte sicher früher bremsen sollen. hessnatur war auf Expansion eingestellt.“, so Heinz Hess in einem Interview im Jahr 2000, als der Verkauf an Neckermann offiziell kommuniziert wurde. Heinz Hess zeigte sich optimistisch, dass trotz Konzernzugehörigkeit, die Werte des Unternehmens nicht in Frage gestellt würden. Er blieb bis zu seinem Tod im 65. Lebensjahr, am 18. März 2006, verursacht durch die Folgen eines Schlaganfalls, beratend für hessnatur tätig.

Der heute alleinige Geschäftsführer Wolf Lüdge kam im Januar 1996 als Controller zu hessnatur. Der gelernte Diplomkaufmann war einige Zeit im Bankwesen beschäftigt und schätzte die sinnstiftende berufliche Tätigkeit für ein Unternehmen wie hessnatur. Er stieg als Mitarbeiter ein, als sich noch keine Krise abzeichnete. Der enorme Wachstumsrückgang 1997 veranlasste ihn wohl im Januar 1999 zu einem Wechsel in ein Beratungsunternehmen. Nach dem Verkauf an Neckermann kehrte er 2000 als Chefcontroller und Unternehmensentwickler wieder zurück. Gemeinsam mit Bernhard Oppenrieder, der aus der oberen Managementebene von Neckermann stammte, wurden die Geschäfte bis November 2005 geführt. Danach wurde Bernhard Oppenrieder in die Geschäftsführung der Frankfurter Neckermann.de GmbH berufen. Im gleichen Monat als Gründer Heinz Hess starb, folgte Katrin Kinza am 1. März 2006 nach. Katrin Kinza und Wolf Lüdge entwickelten in der Doppelspitze die Marken- und Sortimentsstrategie weiter. Auch der Markteintritt in die USA fand statt. Katrin Kinza verließ nach 2,5 Jahren das Unternehmen und die Position des Co-Geschäftsführers wurde im Sinne einer fokussierten Markenführung nicht mehr nachbesetzt. Seit September 2008 leitet Wolf Lüdge nun alleine die Geschäfte.

Auf die Frage, ob die Übernahme der Geschäftsführung eine leichte Aufgabe war, in einem Interview im Februar 2010, erschienen im Harvard Business Manager antwortete Wolf Lüdge: „Nein. Heinz Hess war Vorreiter und Visionär und für unsere Kunden Vorbild und Identifikationsfigur. Unabhängig davon ist es immer ein Kulturwandel, wenn ein patriarchalisch geführtes Unternehmen ein professionelles Management bekommt. So ein Prozess ist immer schwierig. Glücklicherweise stand Heinz Hess dem Unternehmen bis zu seinem Tod 2006 beratend zur Seite. Und er legte den Grundstein für unser Überleben: Er verfügte, dass das Unternehmen trotz der neuen Eigentümer weitgehend unabhängig bleiben sollte, um seine Geschäftsidee nicht zu gefährden. Das betraf vor allem die Warenströme. Beim Produkt und in der Weise, wie wir dem Kunden gegenüber auftreten, sind wir völlig autark. Für diese Selbständigkeit habe ich in den folgenden Jahren mehrmals mit wechselnden Vorgesetzten kämpfen müssen.“

Der Neckermann Versand wurde etwas später Teil der Primondo GmbH, welche wiederum der Arcandor AG (ehemals Karstadt Quelle AG), einem Handels- und Touristikkonzern gehörte. Die hessnatur Textilien GmbH, heute Teil der Primondo GmbH, geriet 2009 mit in die Schlagzeilen, als die Arcandor AG Juni 2009 ein Insolvenzverfahren beantragte. Lt. Wolf Lüdge wird es in 1-2

Jahren einen wohldurchdachten Kaufprozess für alle Mitglieder der Primondo Gruppe geben. Aktuell sei jedoch noch nichts konkret genug, dass darüber bereits eine offizielle Stellungnahme abgegeben werden könne.

Trotz der Turbulenzen hält hessnatur an seinen Prinzipien und Werten fest und gilt auch weiterhin als gesundes Unternehmen mit großem Wachstumspotential. Mit 180.000 kaufende Kunden pro Saison (800.000 Adressdaten im System) erwirtschaftete das Unternehmen im Jahr 2009 einen Umsatz von 58 Mio. EUR. Die aktuelle Wirtschaftskrise hat hessnatur mit aktuell 316 MitarbeiterInnen und 8 Auszubildenden in der heutigen Butzbacher Zentrale nicht sehr stark getroffen — Wachstum sei vorhanden, wenn auch nicht so stark wie in den letzten Jahren — man ist jedoch optimistisch, dass es sich bald wieder verstärken werde.

5.4.5.1 Stakeholderanalyse

Folgende Stakeholder konnten für hessnatur identifiziert werden: MitarbeiterInnen, Betriebsrat, (potentielle) KundInnen, Cross-Selling Partner (Weleda, Hotel Rogner, Sonnentor, Zotter Schokoladen, Grüne Erde), Lieferanten, Eigentümer, Finanzinstitute, potentielle Käufer, NGOs bzw. Entwicklungshilfen (Helvetas, FWF, PAN Deutschland, Nepra e.V.), Wissenschaft und Forschung (IBDF), Fördereinrichtungen, Medien und ihre Vertreter, die breite Öffentlichkeit, zukünftige Generationen, herkömmliche und öko-sozial verträgliche Mitbewerber.

hessnatur sieht nicht nur andere öko-soziale Modemarken als Mitbewerber, sondern generell qualitativ vergleichbare Modemarken im mittleren und hohen Preissegment (z.B. Esprit, Oliver, Mexx, Hilfinger uvm.). Der Anspruch geht ganz klar in die Richtung, die Öko-Nische zu verlassen und auch im Massenmarkt Fuss zu fassen. Ohne jedoch auf die ökologischen und sozialen Prinzipien zu verzichten. „Wir müssen daran arbeiten, den Markt selbst zu vergrößern, sprich mehr KonsumentInnen für diese Art von zusätzlichen Kaufkriterien zu gewinnen.“, erörtert Wolf Lüdge seine Sichtweise auf den Markt.

Auf die Frage, wie er das Engagement der Großhandelsketten H&M, C&A etc. in Richtung Bio beurteilt, antwortet Wolf Lüdge, dass er es prinzipiell begrüße, da diese Unternehmen durch ihre Größe und Macht dementsprechend viel bewegen können. Für KonsumentInnen sei es jedoch nach wie vor sehr schwer, über alle Fakten Bescheid zu wissen, um beim Konsum die Spreu vom Weizen trennen zu können. Wolf Lüdge spricht sich dabei für ein einfach verständliches und gesetzlich verankertes Ampelsystem für sämtliche Produkte am Markt aus (ähnlich, wie es aktuell in der Lebensmittelindustrie diskutiert wird).

hessnatur legt viel Wert auf Marktbeobachtung, verfolgt Trendstudien, die Debatten um den gesellschaftlichen Wandel, sich verändernde Zielgruppen und kaufentscheidende Faktoren. Marktforschung wird sowohl auf Basis von Sekundär-, als auch auf Primärdaten praktiziert.

5.4.5.2 Normatives Nachhaltigkeits-Marketing

Das hessnatur-Leitbild ist öffentlich auf der Website unter „Vision — design for life“ abrufbar und lautet wie folgt: „Unser Handeln ist am Leben orientiert — In unseren Materialien verschmelzen scheinbare Gegensätze miteinander: Menschlichkeit, Umweltschutz und Mode. Konsum geht nicht, ohne Verantwortung zu übernehmen. Denn wahre Schönheit kommt von Natur aus. Frei von Pestiziden und sozialer Ungerechtigkeit, eingebettet und eng vernetzt mit einer intakten, nachhaltigen Gesellschaft. Es ist unser Ziel, Zukunft zu schaffen. Schon unserer Kinder wegen.“

Das aktuelle Leitbild von hessnatur trägt Emotionalität in sich und beinhaltet gleichzeitig das Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung — doch schon 1996 definierte und aktualisierte Gründer Heinz Hess das Leitbild (etwas nüchterner) in Anlehnung an das Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung folgenderweise: "Wir fühlen uns verpflichtet, unser Unternehmen nach dem Konzept der nachhaltigen Entwicklung zu führen. Wir befriedigen die Bedürfnisse der Gegenwart, ohne die Möglichkeiten zukünftiger Generationen einzuschränken."

Unternehmerisches Ziel soll die Sicherung der bestehenden Arbeitsplätze und die Generierung neuer Arbeitsplätze sein. Der ökonomische Erfolg muss damit einher gehen. Ein Unternehmen sollte sich nicht nur am Gewinn als Erfolgsgröße messen, sondern auch daran, wie vielen Menschen dadurch eine sinnvolle Arbeit und Wohlstand ermöglicht wird. Gewinn sei zwar Bedingung um überhaupt existieren und wachsen zu können, aber er sei nicht der einzige Zweck eines Unternehmens. hessnatur will mit seiner Art Textilien und Mode herzustellen, Vorbild für andere Unternehmen werden. Diese Vorbildfunktion nimmt hessnatur auch als Gründungsmitglied des INV (Internationaler Verband der Naturtextilwirtschaft eV.) wahr. hessnatur diene für die Standards des IVN Siegels und auch des inzwischen international anerkannten GOTS-Siegels als Best-Practice Beispiel auf dem Gebiet der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit. Das ist auch der Grund, warum hessnatur diese Zertifizierungen selbst nicht

benötigt — das Unternehmen setzte diese Standards der Branche bereits vor dem Zeitpunkt, als diese ins Leben gerufen wurden. Ziel ist es, weiterhin als Vorreiter das Niveau zu steigern und die ökologischen und sozialen Standards weiterzuentwickeln sowie die Machbarkeit der Umsetzung zu demonstrieren.

Auf die Frage, wo hessnatur in 20 Jahren stehen wird, muss Wolf Lüdge nicht lange überlegen und bringt die Zukunftspläne auf den Punkt: „hessnatur ist in 20 Jahren international aufgestellt im deutsch- und englischsprachigen bzw. englischsprachigen Raum in Europa (UK, Skandinavien, Luxemburg, Belgien, Niederlande). Außerdem hat hessnatur dann neben dem Distanzhandel (Versandhandel, E-Commerce) eine sehr starke Präsenz im Retail, teilweise über eigene Läden, teilweise über fremde Läden, über die eigene Großhandelsfunktion bedient, die wir bis dahin aufgebaut haben.“

5.4.5.3 Strategisches Nachhaltigkeits-Marketing

Die hessnatur Hauptabsatzmärkte sind Deutschland, Österreich und Schweiz. Vor zwei Jahren startete das Unternehmen auch mit der Marktbearbeitung in den USA. Im Nachstehenden wird auf die Zielgruppendefinition, die Positionierungsattribute sowie die preisliche Positionierung eingegangen.

Positionierung

Qualität und Design zeichnen hessnatur aus. Zu den Qualitätsdimensionen gehören sowohl die ökologischen, als auch die sozialen Komponenten. Unter Qualität wird auch die Reinheit des Produkts verstanden. Gründer Heinz Hess habe hessnatur 1976 primär gegründet, um die Haut seines Baby's zu schützen, nicht um die Umwelt zu schützen. Das sei der gute Nebeneffekt dabei gewesen. Die Reinheit, die Giftstofffreiheit der eingesetzten Naturmaterialien sollen früher, wie auch heute die Gesundheit der Haut bewahren. Ferner wird auf die Qualitätsaspekte Hochwertigkeit der Stoffe und Verarbeitung, mit dem Ziel der langen Haltbarkeit verstanden. Über die Jahre hinweg ist auch das Design zunehmend in den Vordergrund gerückt und nimmt nun neben der Qualität eine gleichberechtigte Position ein.

Preispositionierung

Im Interview mit dem Harvard Business Manager Anfang 2010 gab Wolf Lüdge folgende Stellungnahme zum Pricing von öko-sozial verträglicher Mode ab: „Die Nutzung wertvoller Ressourcen und eine konsequent ökologische Produktion entlang der textilen Kette kosten ebenso Geld wie die Herstellung unter sozial gerechten Bedingungen. Geld, das Billiganbieter bei einem Verkaufspreis von fünf Euro pro T-Shirt nicht investiert haben können. Ein echtes Ökoprodukt wird immer eine gewisse Preisuntergrenze haben. Interessant ist für mich daher eher die Frage einer Preisgrenze nach oben. Viele Markenstrategien im Bekleidungssektor finde ich stark überzogen. Wie fair ist das Pricing von irgendwelchen A-Brands, die 79,90 Euro für ein T-Shirt verlangen? Wir versuchen den wahren Wert unserer Kleidung wiederzugeben. Unser Sortiment fair zu bepreisen ist ein Grundverständnis, das wir haben.“

Im Sortiment von hessnatur gibt es sowohl schlichte, kombinierbare Basis-Teile (speziell auch Baby- und Kinderbekleidung), die gleich teuer oder sogar günstiger als vergleichbare konventionelle Ware sind, als auch Luxusartikel und Designermode, welche im Hochpreissegment angesiedelt sind. So ist für jeden Anspruch und jeden Geldbeutel etwas dabei.

Zielgruppe

Wolf Lüdge sieht die Marke hessnatur als Glaubensgemeinschaft, eine Art ideelle Wertegemeinschaft und definiert die aktuelle Zielgruppe mit Frauen zwischen 30 und 60 Jahre alt, gesundheits-, qualitäts- und familienorientiert, welche über ein höheres Einkommen und über einen höheren Bildungsgrad als der Durchschnitt verfügen und bewusst handeln bzw. konsumieren wollen. Die Kaufentscheidung für Kleidung, Heimtextilien etc. trifft sie für sich und ihre Familie. Zudem wird der Zielgruppe eine gewisse Internetaffinität unterstellt.

Über die letzten Jahre wurde den (potentiellen) KundInnen das Design immer wichtiger. Das zeichnete sich in der intern geführten „Renner-Penner-Statistik“ des Sortiments, Befragungen der KundInnen, aktuelle Rückmeldungen und dem Input über die Web 2.0 Applikationen ab. Reichte früher ein Basis-Design aus, bietet hessnatur inzwischen auch Designermode von Miguel Adrover (seit 2007 Kreativdirektor bei hessnatur), Diana Hartman aus New York und vom eigenen hessnatur Design-Team, welches aus acht Personen besteht. Ferner wurde dieses Jahr zum ersten Mal der „Humanity in Fashion Award“ für Nachwuchs-

Designer ausgeschrieben — der oder die GewinnerIn bekommt die Gelegenheit eine kleine Kollektion für hessnatur zu designen. Alles Aktivitäten, die zeigen, dass das Design inzwischen einen hohen Stellenwert bei hessnatur eingenommen hat.

5.4.5.4 Implementierung des Nachhaltigkeits-Marketings

Lt. Wolf Lüdge ist sein Führungsstil bei hessnatur kooperativ, partizipativ, persönlich wohlwollend, aber klar in der Sache. Ein guter Unternehmer müsse vor allem authentisch sein. Er müsse seine Werte vorleben und eine Vorbildfunktion verkörpern. Für die MitarbeiterInnen solle er, im Sinne von klaren Entscheidungen, berechenbar sein. Eindeutige strategische und operative Vorgaben sowie ein gesundes Maß an Empathie in Kombination mit sozialer Verantwortung prägen die Unternehmenskultur positiv.

In den Anfängen von hessnatur wurden Lt. Wolf Lüdge hauptsächlich Menschen eingestellt, die aus der grünen Bewegung kamen, unabhängig von der fachlichen Qualifikation. Letztere habe heute bei hessnatur eine wesentlich stärkere Gewichtung. Professionalität ist aus seiner Sicht ein bedeutender Erfolgsfaktor, wenn auch kein alleiniger. Ihm ist dennoch sehr wichtig, welches Menschenbild ein Mitarbeiter hat. „Ich kann einen exzellenten Vertriebsmann und Branchenexperten nicht einstellen, für den Ökologie kein Thema ist. Da mag er die Klaviatur des Versandhandels kennen, die Bedürfnisse unserer Kunden wird er nicht in geeignete vertriebliche Maßnahmen umsetzen könne. Außerdem passt er nicht ins Unternehmen und eckt bei den Kollegen an.“, erklärte Wolf Lüdge die Wichtigkeit der Integration der MitarbeiterInnen in die ideelle Wertegemeinschaft in Zusammenhang mit Qualifikation bei hessnatur.

Bei hessnatur gestaltet sich Marketing sehr vielseitig. So gibt es den Bereich Marketing & Vertrieb mit Fokus auf Absatz, welcher von zwei stationären Angestellten, in der Zentrale in Butzbach, geleitet wird. Hinzu kommen 60-70 Angestellte in den Läden, das Thema E-Commerce wird von fünf Personen bearbeitet und Versandhandelmarketing wird mit drei Angestellten betrieben. Die Markenkommunikation in Form von Gestaltung und Text teilen sich hauptsächlich sechs verantwortliche Angestellte. Social Media Marketing wird von vielen MitarbeiterInnen in den unterschiedlichsten Funktionen praktiziert. So sind insgesamt 19 MitarbeiterInnen in die Betreuung des hessnatur-Blogs involviert. Das Produktmanagement ist bei hessnatur in die Kollektionsherstellung eingegliedert. Marktforschung erfolgt auf Basis von Sekundärdaten (bereits durchgeführte Marktstudien, beispielsweise auch über die LOHAS) oder auch auf Basis von Primärdatenerhebungen, gemeinsam mit externen Agenturen, welche Kunden-Befragung durchführen und auswerten. Vor allem das Web 2.0 bietet neue Möglichkeiten der Marktforschung. „Die Daten, die wir vorher hatten, waren Massendaten. Über die Web-2.0 Applikationen erhält man eher Informationen über weiche Faktoren. Etwa über Qualität oder Markenwahrnehmung.“ erklärt Wolf Lüdge die Vorteile des Web 2.0 für hessnatur. Die strategische Markenführung wird in Abstimmung mit den verantwortlichen Mitarbeiterinnen gesteuert, der Lead liegt bei Wolf Lüdge selbst. Auch der Bereich PR ist direkt bei der Geschäftsführung angesiedelt.

5.4.5.5 Operatives Nachhaltigkeits-Marketing

Vor allem das Instrument Kooperation geht bei hessnatur Hand in Hand mit der Produktpolitik. Auch in der Distribution werden Partnerschaften für Cross-Selling genutzt. Zertifizierungen werden bei hessnatur spärlich eingesetzt. Die Zusammenarbeit mit glaubwürdigen Partnern sowie Transparenz und Nachvollziehbarkeit stehen im Vordergrund.

Leistungs- und Produktpolitik

Primär wird mit Damen-, Herren-, Kinder- und Babybekleidung gehandelt. Aber auch Handstrickgarne, Accessoires, Schuhe, Wohnaccessoires, Heimtextilien, Matratzen, Lattenroste und eine eigene hessnatur-Pflegeprodukteserie für Textilien ist über den Versandhandel erhältlich. In den hessnatur-Läden wird zudem die Naturkosmetiklinie Weleda angeboten. Im Bereich Mode existieren 900-1.000 Modelle und ca. 8.000 Artikelpositionen pro Saison. Schnell getaktete Neuigkeit und Abwechslung steht bei hessnatur nicht im Vordergrund — vielmehr die lange Haltbarkeit der Textilien von mehreren Jahren. Es gibt zwei Kollektionen pro Saison, eine große und eine kleine. Die erste große ist im Frühjahr/Sommer Katalog abgebildet, welcher im Januar ausgesendet wird, dannach folgt im April ein Sommerkatalog mit einer kleineren Kollektion. Im Juli erscheint der zweite Hauptkatalog mit der großen Herbst/Winter Kollektion und im Oktober schließlich ein spezielles (kleines) Weihnachtssortiment. Die hessnatur Baby-Kollektion erscheint zweimal pro Jahr und beinhaltet auch eine permanent optimierte Windelkollektion — eine echte Alternative zu Wegwerfwindeln. Ökologisch müssen die Produkte stets möglichst rein, und damit bestens gesundheitlich verträglich sein. Soziale Fairness in der Herstellung ist ebenfalls fixer Bestandteil in der Qualitätsdefinition von hessnatur.

hessnatur verwendet ausschließlich Naturfasern (nachwachsende Rohstoffe). Baumwolle, Schurwolle, Leinen, Hanf, Leder und edle Fasern wie Yakwolle, Kamelhaar, Alpakawolle, Kaschmirwolle und Seide befinden sich im Sortiment. Vorzugsweise kommen die Naturfasern aus kbA und kbT (dies wird zusätzlich über Zertifikate unabhängiger Zertifizierungsorganisationen nachgewiesen und dokumentiert). Die Grenzwerte für die nicht aus kbA und kbT stammenden Materialien entsprechen den hessnatur hauseigenen Standards, welche sich unterhalb der gesetzlichen Werte für Trinkwasser bzw. Obst und Gemüse bewegen. Bei hessnatur stammt die verwendete Baumwolle zu 100 % aus kbA, Wolle zu 30 %, Leinen zu 80 % und Seide zu 80 % (Für Unterwäsche und Babybekleidung werden nur 100 % kbA Materialien verwendet). In der Weiterverarbeitung werden bedenkliche Hilfs- und Farbstoffe nicht eingesetzt. Färbungen sowie Färbeprevorbehandlungen werden ohne Chlorbleiche und optische Auffeller vorgenommen und die verwendeten Farben sind entweder Naturfarbstoffe (Färbung mittels Pflanzen, Mineralien oder Cochenille mit Hilfe schwermetallfreier Beize) oder synthetische Farbstoffe (ohne Schwermetallverunreinigung und frei von gesundheitsschädigenden Azofarbstoffen). Manche Textilien verkauft hessnatur auch komplett ungebleicht und ungefärbt in ihrem Ursprungsfarbton. Sämtliche Ausrüstungen erfolgen mechanisch mit Hilfe von Dampf, Hitze oder Druck, damit die Textilien lange halten, nicht verfilzen, nicht einlaufen und gleichzeitig atmungsaktiv, wärmend, kühlend und hautfreundlich bleiben. Bei einigen Produkten gibt es eine regenabweisende Imprägnierung aus Bienenwachs, anderen pflanzlichen Wachsen und Ölen bzw. Paraffinen. Auf Motten-Käfer-Schutz-Ausrüstung, antimikrobielle (Biozid-) und Flammschutz-ausrüstung sowie Filzfrei-, Bügelfrei- und Pflegeleicht-ausrüstungen, z.B. durch den Einsatz von Kunstharzen, wird verzichtet. Leder wird überwiegend pflanzlich (über 90 %) und gänzlich chromfrei geegerbt.

Auch Knöpfe sind aus reinen Naturmaterialien, wie Steinnuss, Perlmutter, Horn, Holz, Leder und Glas gefertigt. Reißverschlüsse sind chrom- und nickelfrei, ebenso Schnallen und Niete. Futterstoffe werden aus Baumwolle und Seide hergestellt.

Im Sinne einer erhöhten Funktionalität ist die Verwendung von Elasthan bis zu einem max. Anteil von 8 % pro Textil erlaubt. Das Elasthan muss jedoch komplett mit Baumwolle ummantelt sein, sodass kein direkter Hautkontakt besteht. Der Einsatz von PVC und Teflon ist nicht zulässig.

Matratzen werden aus Naturkautschuk, Kokoskautschuk, Rosshaar, Schurwolle, Baumwolle (ebenfalls kbA und kbT) und Lattenroste aus Buchenholz, ohne Metall, angeboten.

„Wichtig ist, dass die Bio-Naturfasern auch in der Weiterverarbeitung nicht mit Chemikalien belastet werden — ansonsten nutzt das ganze Bio nichts, außer natürlich, dass die Leute auf dem Anbaufeld nicht unnötig von Chemikalien belastet werden. Dem Endkunden bringt es nur etwas, wenn die Naturfaser bis zum Schluss schadstofffrei gehalten wird — sprich die ganze Prozesskette der Verarbeitung entlang, nur dann ist es wirklich als Fertigprodukt immer noch Bio. Viele bieten Produkte aus Bio-Baumwolle an, achten aber in der Weiterverarbeitung überhaupt nicht mehr auf den Chemikalieneinsatz und der Endverbraucher meint dann, er kauft sich ein schadstofffreies Kleidungsstück, wenn bio drauf steht ... also bio ist nicht gleich bio ...“, so Wolf Lüdge zum Thema, wie Bio bei hessnatur definiert wird.

hessnatur arbeitet mit insgesamt 116 Lieferanten und 152 Produktionsstätten zusammen. Etwa 60 % der Betriebe befinden sich innerhalb von EU-Mitgliedsstaaten. Auch in Hochlohnländern wie Deutschland, Frankreich, Holland und Österreich. Viele „Spezialisten“ für die Verarbeitung bestimmter Fasern sind gerade auch in deren Anbauländern zu finden. So bezieht hessnatur etwa aus China hauptsächlich Artikel aus landestypischen Fasern, zum Beispiel Seide, Hanf oder Edelhaare, wie Kaschmir. Sowohl die Gewinnung, als auch die Verarbeitung dieser Fasern findet heute zu großen Teilen in China statt. Kompetenzzentren für die Verarbeitung von Baumwolle liegen heute unter anderem in der Türkei, für die Konfektion von Jersey und Nachtwäsche im Baltikum. Gleichzeitig werden zunehmend Konfektionsbetriebe gerade auch in Deutschland geschlossen. Fachliches Know-How geht verloren. Eine weitere Verlagerung der Produktion ins Ausland ist damit bei der großen Artikelvielfalt von hessnatur nicht zu vermeiden. Insbesondere in kritischen Produktionsländern überprüft hessnatur die Arbeitsbedingungen in den Betrieben deshalb sehr intensiv und wählt neue Lieferanten besonders sorgfältig aus.

Naturfaser-Projekte

Öko-Pioniere wie hessnatur haben meist Probleme mit der Verfügbarkeit von biologischen und fair gehandelten Rohstoffen. Das ist wohl auch der Grund, warum hessnatur viele der Anbauprojekte selbst initiiert und aktiv mit betreut. Im Folgenden werden einige der Projekte vorgestellt:

Baumwolle

1990 startete hessnatur das weltweit erste Bio- Baumwoll-Anbauprojekt mit der Sekem-Farm in Ägypten. Bio-Baumwollanbau gab es bis dato nicht, so musste hessnatur selbst aktiv werden und zusammen mit der Sekem-Farm das Projekt initiieren. Heute stammen die ca. 400 t Jahresbedarf an Baumwolle größtenteils aus der Türkei, aus Peru und aus dem hauseigenen Fairtrade Anbau-Projekt, gemeinsam mit Helvetas, in Burkina Faso in Afrika.

Rhönshafwolle-Projekt in Deutschland

Das Rhönshaf ist eine landschaftstypische Schafrasse der Rhön (Gebirge zwischen Bayern, Hessen und Thüringen), die durch das hessnatur-Projekt wieder als heimischer Wolle-Lieferant populär wurde — die Gesamtpopulation des Rhönshafes liegt nur mehr im fünfstelligen Bereich. hessnatur gibt den Schafzüchtern eine Abnahmegarantie für ihre Wolle und unterstützt somit den Fortbestand der traditionellen Schafrasse.

Flachs-anbau (Leinen) in Deutschland

In Zusammenarbeit mit dem Institut für Biologisch Dynamische Forschung (IBDF) e.V. in Darmstadt (mit unterstützender Start-Förderung des Landes Hessen) wurde ein Bio-Flachs-anbau Projekt in Hessen ins Leben gerufen. Die Zusammenarbeit mit dem IBDF ist Anfang 2010 ausgelaufen. Ziel ist ein 100 % (dzt. 30 %) deutsches hessnatur Bio-Leinen Sortiment. Seit 2009 werden 100 Tonnen Flachsstroh auf 25 Hektar Anbaufläche gewonnen, damit unterstützt hessnatur die Existenzsicherung der Öko-Bauern in Deutschland.

Alpakawolle in Peru

Direkt in Peru, werden Produkte aus der Wolle, des aus den südamerikanischen Anden stammendem Suri-Alpakas, gemacht. Matthias Hess, Sohn von Firmengründer Heinz Hess, kümmert sich vor Ort um die Beschaffung und Verarbeitung der Wolle.

Seidenprojekt in China

Tierschützer stufen die Züchtung und Tötung von Raupen bzw. Faltern für Zwecke der Faserherstellung als kritisch ein. Abgesehen von diesem Punkt ist die Seidenherstellung Lebensgrundlage vieler Bauern. Auch in der Herstellung von Seide gibt es inzwischen ähnliche Probleme wie im Anbau mit anderen Naturfasern, wie hoher Pestizideinsatz und Kunstdünger. Auch Hormon- und Genmanipulation wird in Zusammenhang mit der Seidenherstellung betrieben. Im Jahr 2001 hat hessnatur gemeinsam mit ALKENA das SABA-Projekt (Sichuan ALKENA Biodynamik Agriculture), in der Gegend von Jiangyou (China), mit Hilfe staatlicher Subvention gestartet. Über 600.000 Maulbeerbäume (einzige Nahrung der Maulbeerseiden-Spinner „Bombyx Mori“), hunderte von Obstbäumen und ca. 5.000 andere Bäume wurden inzwischen nach dem Konzept des biologisch-dynamischen Landbaus gepflanzt. Bevor gepflanzt werden konnte, mussten 13 km Straße, eine Hochspannungsstation mit mehreren km Zuleitung und eine Wasserpumpstation errichtet werden. Die Terrassierung des Hügels, der Bau eines Bewässerungsbeckens und das Anlegen der Saatzfelder rundeten die Infrastruktur ab.

Die biologische Anbauweise wirkt sich äußerst positiv auf die Größe der Raupen aus, welche dickwandige und fleckenlos weisse Cocons produzieren. Zudem verändert der biologisch-dynamische Landbau des Projektes auch die Lebensumstände der Bauern im betreffenden Gebiet positiv und gilt inzwischen als Prestige-Objekt in China. Am Projekt arbeiten ein Projektleiter und 12 Festangestellte. Für anfallende Arbeiten wird mit Bauern aus der Umgebung zu einem fairen Arbeitslohn gearbeitet. Die Bauern profitieren durch Schulungen im biologisch-dynamischen Landbau auch für ihre eigenen Betriebe. Somit unterstützt hessnatur gleichzeitig die Umwelt sowie die Menschen vor Ort und gewinnt qualitativ hochwertigste Seide für die eigene Produktpalette.

Energie

hessnatur bezieht am Standort in Butzbach Öko-Strom (Wasserkraft und Sonnenenergie). Der Verkaufsladen in Butzbach wird mittels Erdwärme geheizt.

Verpackung

hessnatur verwendet ausschließlich umweltfreundliche Verpackungsmaterialien, wie Kartons, Banderolen und Tüten aus recyceltem Papier bzw. aus Wellpappe mit Öko-Signet, Bio-Baumwollbeutel und wenn Plastik, dann Polyethylen (welches für den Menschen kein gesundheitliches Risiko darstellt, da aus Ethylen).

Cross Selling (Kooperation)

Neben der Kooperation mit der Naturkosmetiklinie Weleda, welche in den hessnatur-Läden angeboten wird, ist auch die aktive Nutzung des Cross Selling Potentials mit anderen Partnern ein immer gewichtigeres Thema. Unternehmen, deren Zielgruppe die gleichen Werte teilen, wie die von hessnatur, tun sich zusammen und machen ihre Kontakte mit Hilfe der Beilage von Informationsmaterial bei Paketen und/oder Katalogversand gegenseitig auf sich aufmerksam. Aktuelle Cross Selling Partner von hessnatur sind die Grüne Erde (Naturholzmöbel), das Hotel Rogner in Bad Blumau in der Steiermark (positioniert sich im Bereich Ökotourismus und verwendet die hessnatur Heimtextilien), die Zotter Schokoladenmanufaktur und Sonnentor (Gewürze und Tees).

Sourcing-Center

Seit Kurzem öffnet sich hessnatur auch dem B2B-Geschäft. Es werden Produkte mit hessnatur-Label, mit fremdem Markenlabel (optional mit „made by hessnatur“) sowie Produkte ohne Label produziert. Großabnehmer, Institutionen, Unternehmen und Veranstaltungen, die Kleidung aus öko-sozial verträglicher Herstellung verwenden wollen, können das hessnatur Sourcing-Center für sich in Anspruch nehmen. Für viele ist ein Werbegeschenk inzwischen mehr geworden, als eine auf das Textil gedruckte Botschaft, das Textil selbst wird zur Botschaft und unterstützt ein gutes Image. Nachhaltigkeit ist u.a. auch aus diesem Grund für Großabnehmer interessant geworden.

Soziales

Deutschland

hessnatur gilt in Deutschland als familienfreundlicher Betrieb. Nach dem Mutterschaftsurlaub haben die Mütter die Möglichkeit mit einem Teilzeit-Job wieder ins Berufsleben ein zu steigen. Zudem sind Kinder-Hochstühle fixer Bestandteil der Kantine und viele der MitarbeiterInnen essen gemeinsam mit ihren Familien zu Mittag. Ein Mitarbeiter äußerte sich im hessnatur-Blog positiv über die Möglichkeiten der Vereinbarung von Familie und Beruf bei hessnatur – auch in kleinen Dingen des Alltags, wie einem privat notwendigen Telefongespräch, kurzfristigem Problemlösungsbedarf etc. Da die Idee der Unternehmensgründung über ein Baby entstand (das erste Kind von Heinz Hess) und auch heute Familien zu den Hauptkunden von hessnatur gehören, ist die Unternehmenskultur dementsprechend familienfreundlich geprägt. Das jährliche, vom Betriebsrat organisierte, Sommerfest für MitarbeiterInnen und ihre Familien leistet ebenfalls einen Beitrag zur integrierten Firmenkultur.

Die Lohnpolitik ist auch in Deutschland fair ausgelegt. Die Gleichstellung der Geschlechter ist für hessnatur selbstverständlich. Gleicher Lohn für gleiche Arbeit ist die Devise. hessnatur zahlt seinen MitarbeiterInnen zusätzlich zum tariflichen Urlaubsgeld noch ein Weihnachtsgeld, zudem sind alle MitarbeiterInnen am Gewinn beteiligt. Diese Beteiligung kann durchaus bis zu 1.500 EUR netto zusätzlich pro Jahr betragen. Auch finanzielle Zuwendungen für Jubilare (z.B. bei längeren Dienstverhältnissen) und Geschenke bei Kindsgeburten sind bei hessnatur vorgesehen.

Bio-Baumwollanbau in Burkina Faso

Zusammen mit Helvetas (Schweizer Entwicklungsorganisation) wird der Anbau von Fairtrade Bio-Baumwolle in Burkina Faso gefördert. hessnatur garantiert eine jährliche Abnahmemenge von ca. 150 t. Über 2.000 Bauern sind an diesem Projekt beteiligt und profitieren von fairen Preisen (40 % über dem Weltmarktpreis), bestehend aus einer 20 %-igen Bio-Prämie und einem 20 %-igen Fairtrade-Zuschlag, der in soziale Projekte vor Ort investiert wird (Schulen, Büchereien etc.). Durch den giffreien Anbau, wird zudem die Gesundheit der Bauern geschützt und durch die Fruchtwechselwirtschaft (meist bauen die Bauern ihre eigene Nahrung mit auf dem Feld an), bleibt der Boden fruchtbar und ihre angebauten Nahrungsmittel ebenfalls giffrei. Die Glaubwürdigkeit von Helvetas unterstützt dabei die Glaubwürdigkeit von hessnatur – ein Fairtrade Siegel, welches 2 % Mehrkosten der Rohware bedeuten würden, erübrigt sich dadurch lt. Wolf Lüdge.

Gewährleistung der Einhaltung von sozialen Standards in der Weiterverarbeitung durch die Mitgliedschaft bei der FWF

2005 wurde hessnatur als erstes deutsches Unternehmen Mitglied der MSI FWF. Die Umsetzung der Sozialstandards (nach Vorgaben der ILO) bei den Lieferanten wird vor allem in kritischen Ländern begleitet. Ein Mal im Jahr verschaffen sich die Repräsentanten der Zivilgesellschaft (die IG Metall für die Gewerkschaften und die CIR für die NGO-Seite der CCC) einen Einblick, wie weit hessnatur in Bezug auf die Umsetzung der Arbeitsrechte ist und wie die Einkaufspolitik gestaltet wird.

Integrationswerkstätte in Kathmandu

Nepal gehört zu den ärmsten Ländern der Welt, hier gibt es noch archaische Krankheiten – wie zum Beispiel Lepra. Wer befallen ist, wird von der Gesellschaft ausgestoßen. Darum gründete der Verein Nepra e.V. aus Deutschland 1989 eine

Leprastation in Kathmandu. Dass Lepra heilbar ist, war damals längst nicht allen Nepalesen bekannt. Doch auch für die Geheilten war eine Rückführung in die Gesellschaft beinahe unmöglich. Die Initiative von Nepra e.V., eine Integrationswerkstatt zu gründen, in der ehemals kranke und gesunde Menschen zusammen arbeiten können, findet heute als ein gelungenes Resozialisierungsmodell weltweit Beachtung. In Projektdörfern wie Sewa Kendra und Kalaiya Bara finden 434 Menschen in diesen Textilwerkstätten Arbeit. Sie weben feinste Fäden zu kostbaren Stoffen wie Wolle, Kaschmir und Pashmina, aus denen dann exquisite Kleidungsstücke entstehen, unter anderem auch für hessnatur.

Schulkleidung (keine Uniform)

Gerade bei Kindern und Jugendlichen an Schulen ist der Markenzwang und -neid störend für das Gemeinschaftsgefühl. hessnatur will gesunde, faire und gemeinschaftsstiftende Kleidung für den Schulalltag fördern und bietet deshalb eine Schulkleidungs-Kollektion zum Selbstkostenpreis an. Die Kleidung wird in den Wunsch-Farben der Schule und mit individuellen Schullogos hergestellt. Zur Bestückung mit Schullogos wird mit der Behindertenhilfe Wetterau zusammengearbeitet. Insgesamt haben bereits 16 Schulen hessnatur Schulkleidung, weitere 40 Schulen haben Interesse bekundet.

Zusammenarbeit mit Grameen Knitwear

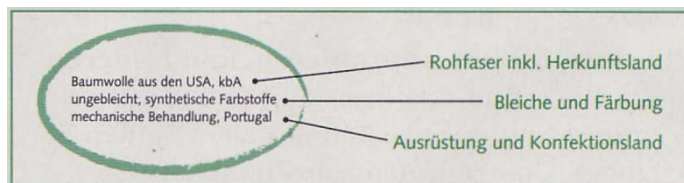
Seit 2008 gibt es eine Zusammenarbeit von hessnatur mit Dr. Muhammad Yunus bzw. mit Grameen Knitwear, einer Non-Profit-Tochtergesellschaft der Grameen Foundation. Grameen Knitwear ist eine Textilfabrik in Dhaka, der Hauptstadt Bangladeschs, die hochwertige Jersey-Bekleidung und -textilien nach GOTS-Standards unter vorbildlich sozialen Bedingungen herstellt und in alle Welt exportiert. hessnatur zahlt für jedes produzierte Bio-Baumwolle T-Shirt einen fairen Preis und einen Aufschlag, welcher der Grameen Shikka Initiative zu Gute kommt, die sich für die Aus- und Weiterbildung sozial benachteiligter Menschen in Bangladesch einsetzt.

Kommunikation

hessnatur setzt in Sachen Glaubwürdigkeit auf Transparenz und weniger auf Zertifizierungen. Die hessnatur Umwelt-Standards liegen, wie bereits erwähnt, höher als die des IVN und des GOTS Siegels. Die Umsetzung des Verhaltenskodex für Lieferanten wird gemeinsam mit der FWF vorangetrieben. Der von der FWF erstellte Bericht über die Lieferanten-Audits ist auf der FWF-Website öffentlich einsehbar. Ein Geschäfts- und/oder Nachhaltigkeitsbericht wird nicht veröffentlicht. Aus Sicht von hessnatur erübrigt sich ein Reporting, da fortlaufend über Aktivitäten und Projekte berichtet und die Rückverfolgbarkeit der Produkte gewährleistet wird.

Rückverfolgbarkeit

Seit 1997 gibt der hessnatur Produktpass Auskunft über die Fertigungsschritte entlang der gesamten ökologischen Kette. Durch ausführliche Deklaration will hessnatur die Transparenz erhöhen und zeigt die Art der verarbeiteten Rohfaser sowie deren Herkunftsland, die Bleiche und Färbung, die Ausrüstung und das Konfektionsland bei jedem Textil im Katalog an.



Darst. 37: hessnatur Produktpass

Quelle: hessnatur Herbst/Winter Katalog 2010, S. 353

In der Kommunikation wird auf das Thema Qualität, quasi Ökologie auf der Haut, die Herkunft der Stoffe und Fasern eingegangen. Die ökologischen und sozialen Hintergründe dazu werden erklärt, ebenso wie das Thema Umweltschutz, der Standard in der Branche und worin die Unterschiede zu hessnatur liegen. hessnatur führt zudem ein eigens erstelltes Online-Textillexikon. hessnatur betont neben der Information über die einzelnen Materialien und Verarbeitungsschritte in der Kommunikation sehr stark die Aspekte Natürlichkeit, Gesundheit, Wohlfühl, Sinnlichkeit, Geborgenheit und Sanftheit. Der Slogan „Design for life“ drückt die damit verbundene Lebensqualität für die KundInnen und die an der gesamten Wertschöpfung beteiligten MitarbeiterInnen aus. Die ausgewählten Models verkörpern allesamt Naturschönheiten, die auf sehr authentische Art und Weise die hessnatur Mode präsentieren. Männer, Frauen, Kinder – sprich junge Familien und auch ältere Personen, entsprechend der Zielgruppe von hessnatur, werden zur Produktpräsentation eingesetzt und vorwiegend in der der Natur abgebildet.

Die emotionale Naturfaser

Hessnatur hebt in der Produktpräsentation off- und online die psychologischen Eigenschaften der Naturmaterialien hervor. Ein Wechselspiel zwischen Erklärung und Emotion. Mit Zeilen wie „Weich, anschmiegsam und vor Kälte schützend — das sind die Eigenschaften der Wolle von Alpakas. Sie leben auf großer Höhe in den südamerikanischen Anden in freier Natur.“ So werden LeserInnen des Katalogs auf die nachfolgende Geschichte über die Wolle der Alpakas in Peru eingestimmt. Es folgt eine Beschreibung des Materials und die Geschichte, wie Kreativdirektor Miguel Adover zum Design des Pullovers inspiriert wurde. Ebenfalls wird auf die Peru-Kampagne hingewiesen; Mittels Videowerbung können sich zwei hessnatur-BotschafterInnen in Peru die gesamte Prozesskette, angefangen bei der Tierhaltung bis zur Fertigstellung des Endprodukts, der Alpaka-Wolle vor Ort ansehen, mitarbeiten und täglich davon berichten.



Darst. 38: hessnatur Produktwerbung
Quelle: Herbst/Winter Katalog 2010, S. 94

Immer wieder stoßen LeserInnen beim Blättern des Katalogs auf Seiten mit Illustrationen und Beschreibungen über die genaue Herstellung der einzelnen Naturmaterialien. In Form von Storytelling wird Information über Emotion vermittelt und gibt Einblicke über die Produkt-Hintergründe.



Darst. 39: hessnatur Storytelling
Quelle: Herbst/Winter Katalog 2010, S. 170-171

Auch zu finden im Katalog — die Empfehlungs-Prämie, die bei Neukundengewinnung ausgeschrieben wird, kann auch als Spende für eine Schulkantine in Komadougou (Projekt von Helvetas und hessnatur in Burkina Faso) umfunktioniert werden. Mit der Prämie erhält ein Kind ca. 50 Mittagessen. hessnatur legt nochmals 50 Essen drauf und schafft gemeinsam mit Kunden somit

fünf Monate Essensversorgung für ein Kind. Zudem fließen in Sri Lanka pro Kilogramm Kautschuk-Rohmasse (für Herstellung der Matratzen verwendet) 50 Cent in ein soziales Förderprojekt. Somit wird jede Bestellung bei hessnatur zu mehr, als nur zu einem Produktkauf.

Ebenfalls erwähnenswert; hessnatur druckt sämtliche Kataloge und Printmedien sowie die geschäftliche Korrespondenz auf 100 % Recyclingpapier.

hessnatur Baby

Da die hessnatur-Gründung auf ein Baby zurückzuführen ist, ist der Baby- und Kleinkindebereich bei hessnatur besonders liebevoll gepflegt. Insbesondere online gibt es auf der eigens betriebenen hessnaturbaby-site wertvolle Tipps einer Hebamme rund um das Thema Schwangerschaft, Stillen, Wickeln, Pucken, Baden, Spielen etc. in Zusammenhang mit Kleidung, Pflege, Windeln, sonstigen Textilien, Möbel und Spielzeug. Der Baby-Newsletter hält die Mamas und Papas stets auf dem Laufenden.

PR

PR ist bei hessnatur Chefsache und Wolf Lüdge hält viele Vorträge auf Symposien etc. und gibt Interviews, um die Botschaft des Unternehmens in die Öffentlichkeit zu tragen. Dabei soll das Bewusstsein für Ökologie und Soziales in der Mode und im Konsum gefördert werden.

Produkttester

Empfehlungsmarketing wird bei hessnatur u.a. mit Produkttestern betrieben. Damit soll die Glaubwürdigkeit der Marke und ihrer Produkte unterstrichen werden. Über 3.000 Bewerber waren es beim Start des hessnatur-Produkttester Projekts im Jahr 2008. Davon wurden 100 Personen ausgesucht, die für ein bestimmtes Budget Kleidung zum Testen und Bewerten aussuchen konnten. Kommentare der TesterInnen finden sich u.a. auch im hessnatur-Webshop und in einer emotionaleren Form, wie beispielsweise ein Tester-Video vom Wandern im Gebirge auf dem Blog, Facebook und Youtube.

Nutzung des Web 2.0

hessnatur nützt sehr aktiv die Möglichkeiten des Web 2.0. Neben herkömmlichen Anwendungen wie Website, Webshop und Newsletter des Web 1.0 finden sich ein Blog mit Kommentarfunktion, zwei Facebook Gruppen (hessnatur Allgemein und hessnatur Produkttester) sowie ein Twitter Account. Viele der MitarbeiterInnen sind auf Xing vertreten und erleichtern so die funktionspezifische Kontaktaufnahme. Der bestehende Webshop wurde vor Kurzem ebenfalls mit einer Kommentar bzw. Bewertungsfunktion (ähnlich wie bei Amazon) ausgestattet.

Wolf Lüdge erklärt die Vertretung von hessnatur im Bereich Web 2.0 bzw. Social Media folgendermaßen: „Ich finde eine Marke ist eine Art Glaubensgemeinschaft. Unterschiedliche Menschen verbinden sich, in dem sie an etwas Bestimmtes glauben. Und bei hessnatur war es bereits vor Web 2.0 mit all seinen Möglichkeiten so, dass sich die Menschen über die Werte, für die auch unsere Marke steht, verbunden gefühlt haben. Deshalb war Mund zu Mund Marketing bei hessnatur immer schon ausschlaggebend für den Erfolg. Natürlich kann man jetzt als Unternehmen über das Web 2.0 dieses Thema auf einer anderen Ebene spielen und durch die technische Unterstützung eine noch größere Reichweite, schnellere Erreichbarkeit und bessere Aktualität erzielen. Aber egal, wie man die Menschen zusammenbringt, Netzwerke sind schon immer ein ganz wichtiges Marketing-Thema bei hessnatur gewesen, das jetzt durch unseren Blog, unsere Gruppen auf Facebook, Twitter etc. weiter ausgebaut wird.“

Zahlreiche Videos von und über hessnatur sind auf Youtube zu finden. Diese reichen von Making-Of Kollektionen-Shootings, Dokumentation von Katalogschulungen der MitarbeiterInnen in den Läden, über Erklärungen von verantwortlichen MitarbeiterInnen über neue Features im Webshop oder über die Herstellung von Denim-Stoffen, bis hin zu Interviews, Vorträgen und Diskussionen von Geschäftsführer Wolf Lüdge. 19 MitarbeiterInnen inkl. GF Wolf Lüdge bloggen über Themen aus dem und rund ums Unternehmen hessnatur und stellen Beiträge auf Facebook und Twitter.

Doch nicht alle Stakeholder gehen mit hessnatur auf Web 2.0 Kuschelkurs. Mitunter entstehen lebhafte Diskussionen, wie zum Beispiel zu einem gewonnenen Nachhaltigkeitspreis, der im Jahr zuvor an BASF vergeben wurde. Ein Blog-Kommentator stellte diesen Preis in Frage und schrieb zynisch über die Annahme des Preises von hessnatur.

Auch die aktuelle Peru-Kampagne, bei der sich hessnatur Fans per Video als Botschafter nach Peru bewerben können, löste emotionale Kommentare auf dem Blog aus. Manche der Teilnehmer fanden das, von hessnatur implementierte, Voting-System unfair und machten ihrem Ärger Luft. hessnatur wurde Unterstützung von Unfairness vorgeworfen, da im aktuellen System sichtbar ist, wer sich auf den vorderen Rängen befindet und Mitbewerbende selbst sowie deren Freunde, die führenden

Kandidaten downgevotet haben. hessnatur selbst überrascht von der unfairen Handhabung des Votings, versuchte das Voting-System zu verbessern (u.a. mit Einführung einer E-Mail Verifikation) und hat nun auch die Votingzeit verlängert.

Der Umgang mit den Möglichkeiten des Web 2.0 ist teilweise noch unerforscht und Unternehmen machen es aktuell nach dem Motto „learning by doing“. Lt. Wolf Lüdge gehört das Zulassen von Kritik zur Glaubwürdigkeit in der Kommunikation im Web 2.0 dazu. Der direkte Dialog mit den MitarbeiterInnen von hessnatur und seinen Stakeholdern ist vor allem durch das Web 2.0 verstärkt worden. Trotz aller Risiken überwiegen die Vorteile: „Wir wollen das Innerste nach Außen kehren. Das hilft uns, Authentizität und Transparenz zu signalisieren.“

Distribution

hessnatur vertreibt direkt über den eigenen Webshop und Katalogversand (Bestellungen per Telefon oder Fax möglich) – auch Distanzhandel genannt – sowie drei Läden in München, Butzbach und Hamburg. Die Marktbearbeitung in den USA erfolgt mittels Webshop und Katalog. Ziel ist es, mittels weiterer hessnatur-Läden und künftiger Erweiterung der Distribution durch fremde Kanäle, die Naturmaterialien mit allen Sinnen, quasi hautnah, erlebbar zu machen. hessnatur könnte also schon bald in großen Kaufhäusern neben Marken wie Esprit oder Marc O'Polo auf dem Bügel hängen.

Eine Zwischenstufe zwischen den Bildern im Katalog und der physischen Greifbarkeit in den Läden, stellen die neuen Produktvideos, welche zusätzlich zu den Produktfotos abrufbar sind, dar. Das Model zeigt das entsprechende Kleidungsstück in dem es sich einmal kurz dreht und das Produkt von allen Seiten zeigt. Auf diese Weise kann die KundIn sehen, wie das Kleidungsstück in Bewegung aussieht und wie das Material sowie der Schnitt fallen.

5.4.5.6 Nachhaltigkeits-Marketing Controlling

Eine Ökobilanz bzw. ein Nachhaltigkeitsbericht/Umweltbericht wird zur Zeit von hessnatur nicht erstellt. Neben der ökologischen Optimierung der Produkte wird auch auf eine umweltfreundliche und optimierte Ausstattung und Arbeitsweise in den Büros, Läden und bei der Warenbewegung großen Wert gelegt. Bei internen Umweltprüfungen, die z. B. auch in Form von Diplomarbeiten durchgeführt werden, erfahren diese Punkte eine Überprüfung, sodass an einer weiteren Verbesserung gearbeitet werden kann.

5.4.6 REMEI

Die T&B-Wertschöpfungskettenmanagerin REMEI wurde 1983 von Patrick Hohmann gegründet und hat ihren Firmensitz in Form von Büroräumlichkeiten und Showroom in Rotkreuz in der Schweiz. Die persönliche Einstellung des Gründers zur sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit wurde u.a. durch die Aufklärungskampagnen von NGOs, wie dem WWF sensibilisiert. Auch die Geburt seiner Kinder ließ ihn darüber nachdenken, welchen Beitrag er leisten kann, damit die nachfolgenden Generationen die gleichen, oder gar noch die bessere Chancen haben, als die aktuell lebenden Generationen. Er fungiert als Geschäftsführer und Verwaltungsratspräsident der REMEI und verfügt neben langjähriger beruflicher Erfahrung in der T&B-Industrie über eine fundierte Ausbildung als Textilingenieur.

Mit 22 MitarbeiterInnen erwirtschaftete die REMEI einen Umsatz von 15 Mio. EUR im Geschäftsjahr 09/10 (Einbruch auf Grund der aktuellen Krise – 07/08 waren es 21 Mio. EUR Umsatz). REMEI hatte in der aktuellen Wirtschaftskrise größere Umsatzeinbrüche in Frankreich und Italien. Die Schweiz blieb relativ konstant. Dieser Rückgang ist jedoch nur bedingt mit einem Rückgang der Nachfrage bei den EndverbraucherInnen zu erklären. Coop hat beispielsweise auf ein neues Bestellsystem umgestellt, welches eine kurzfristigere Planung und kürzere Lieferzeiten abverlangt, da das Coop-Warenlager abgebaut wurde, um die Kapitalbindung zu reduzieren. Generell wurden bei vielen Kunden die Lagerbestände massiv reduziert, aus Angst vor dem Einbruch der Nachfrage. Dies hat zu einem Abbau der Kapazitäten in der gesamten Lieferkette geführt. Manche der B2B Kunden waren in der Krise zu sehr mit Problemlösungen beschäftigt und haben auf Grund dessen das Thema Bio und Fairtrade im Sortiment nicht mehr weiter forciert. Da sich nun das Ende der Krise abzeichnet, rechnet REMEI wieder mit einer Erholung der angespannten Lage.

5.4.6.1 Stakeholderanalyse

Erfolg bedeutet für REMEI, den Ausgleich der verschiedenen Stakeholder-Interessen zu schaffen. Soziale und ökologische Aspekte in die Prozesskette, von den Baumwoll-Farmern bis hin zu den KonsumentInnen zu integrieren, führt manchmal auch zu ökonomischen Konflikten. Trotzdem wird die Grundidee der Nachhaltigkeit weiter getragen. Speziell in Zeiten, wie der aktuellen Wirtschaftskrise. Damit setzt sich REMEI Grenzen in der Gewinnmaximierung im Rahmen der Legitimierung gegenüber ihren Stakeholdern.

Konfliktpotential

Neben den ökonomischen Konflikten, gibt es jedoch auch Konflikte im Anbau von Bio-Baumwolle. Vor allem Monsanto ist in Indien sehr stark mit gentechnisch veränderter Baumwolle vertreten und setzt aggressive Geschäftstaktiken ein (massive Werbung, Direktvertrieb, Aufkaufen von natürlichem Saatgut, um eine künstliche Verknappung zu erzielen), um diese abzusetzen. Viele Bauern lassen sich von Versprechungen, ihren Ertrag mittels Gentechnik steigern zu können, blenden und wenden sich vom Bio-Anbau ab. Zudem ist es inzwischen für die Bauern einfacher geworden, gentechnisch verändertes Saatgut zu kaufen, als natürliches. Dieses Verfügbarkeitsthema hat dazu geführt, dass REMEI seit 2004 jährlich 15 % der Bio-Bauern verloren hat. Mittlerweile ist lt. Patrick Hohmann 85 % der indischen Baumwolle aus gentechnisch verändertem Saatgut hergestellt. Dadurch hat REMEI die letzten Jahre zum einen die Kontrollen verschärfen und zum anderen viele Bauern aus dem Lieferantennetzwerk für REMEI ausschließen müssen.

REMEI Stakeholder

Generell betrachtet REMEI die direkten Kunden (B2B Kunden), die Lieferanten, die Bauern, die MitarbeiterInnen, die Aktionäre, diverse wissenschaftlich- und forschungsorientierte Institute (zur Lifecycle Analyse und Ökobilanz Erstellung), zukünftige Generationen und diverse NGOs (CCC bzw. Erklärung von Bern, Ekta Parishad, Helvetas, FLO-CERT, Swissaid und Intercorporate) sowie die breite Öffentlichkeit, die Regierung, die Medien und Mitbewerber als relevante Stakeholder. Künftig sollen auch die EndverbraucherInnen, d. h. die indirekten KundInnen, als relevante Stakeholder erachtet werden. Die Kommunikation mit diesen und die Marktforschung diesbezüglich sollen dabei verstärkt werden.

Einschätzung des Nachhaltigkeits-Engagement von Mitbewerbern

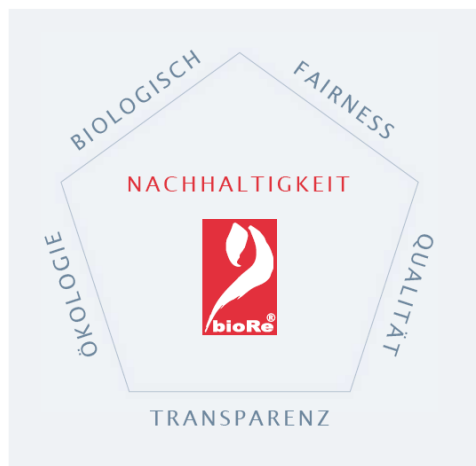
Direkte Mitbewerber, mit der gleichen Unternehmensstruktur, konnten lt. Patrick Hohmann bis dato nicht identifiziert werden. Das Engagement von großen Unternehmen der T&B-Branche in Sachen Nachhaltigkeit wie Nike & Co beurteilt Hohmann etwas skeptisch. Auch wenn ehrliches Engagement in der Branche in Richtung Nachhaltigkeit generell begrüßt werde. Wenn immer mehr

Firmen darauf achten mit ihrem Business Wohlstand zu verbreiten und die Umwelt zu schonen, sei das schließlich auch ein Zeichen dafür, dass der Markt das auch will. Es werde jedoch von vielen noch zu unkonkret diesbezüglich kommuniziert, was beispielsweise die Glaubwürdigkeit der Bio-Baumwolle Projekte trübt. Waren doch H&M, Tchibo etc. 2009/2010 in einen großen Bio-Baumwolle Skandal in Indien verwickelt. Aus Sicht von Patrick Hohmann sind die Großen zu wenig transparent. REMEI würde auf der einen Seite gerne an derartig große Unternehmen Baumwolle oder Garne verkaufen, der Haken dabei sei jedoch, dass man nicht wisse, wie sie sich damit darstellen. Sollte wieder mal ein Skandal aufgedeckt werden, könnte diese Imageschädigung auch auf REMEI abfärben, das wäre ein zu großes Risiko. Die mangelnde Glaubwürdigkeit der Großen kann lt. Patrick Hohmann auch dazu führen, dass die KonsumentInnen mit der Zeit Bio-Baumwolle als Werbe-Gag abtun und auch Anbieter, die ihre Wertschöpfungskette im Griff haben, nicht mehr ernst nehmen.

Allerdings gibt es auch sehr glaubwürdige Aktivitäten von Unternehmen in der Branche. „Darum heißt es am Ball bleiben, innovativ sein, der Erste mit guten Ideen am Markt zu sein, damit man gegenüber den öko-sozial verträglichen Mitbewerbern ausreichend Differenzierungsmerkmale vorweisen kann“, so Patrick Hohmann betreffend Wettbewerbssituation.

5.4.6.2 Normatives Nachhaltigkeits-Marketing

Nachhaltigkeit wird bei REMEI unter den Aspekten Ökologie, Fairness, Bio-Anbau, Qualität und Transparenz betrachtet. Aus diesen fünf Bereichen werden die Ziele abgeleitet.



Darst. 40: Die 5 Prinzipien der bioRe

Quelle: Remei AG 2010, S. 32

Ökologie-Ziele wie: „Die Remei AG inkl. Produktpalette ist bis 2013 CO₂-neutral“, „Die Produkte-Ökologie entspricht dem höchsten Standard.“, Fairness-Ziele wie: „SA8000 Zertifizierung der Lieferanten in der bioRe Textilkette. Für Betriebe, welche noch nicht SA8000 zertifiziert sind, muss eine SA8000 Konformität sichergestellt werden.“, „Individuelle Unterstützung für Biobauern, um deren Lebensbedingungen zu verbessern.“, „Förderung der Kaufkraft der Bauernfamilien in Indien und Tansania.“, „Förderung der ländlichen Entwicklung in den Anbaubereichen durch Sozialprojekte.“, Biologische Ziele wie: „Expansion der bioRe Unternehmungen und Erhöhung der Anzahl Bauern.“, „Vergleich von Vor- und Nachteilen der verschiedenen Anbausysteme über landwirtschaftliche Forschung.“, „Auditierung der biologischen Anforderungen.“, Qualität-Ziele wie: „Einführung eines internen Kontrollsystems IKS.“, „Eine umfassende und konsequente Produkteprüfung weiterführen und dadurch die Kundenzufriedenheit auf höchstem Niveau halten.“ und Transparenz-Ziele wie: „Ausweitung der Produkte-Identifizierungsnummer auf alle bioRe Produkte.“.

5.4.6.3 Strategisches Nachhaltigkeits-Marketing

REMEI tritt mit Produkten aus, die in Indien und Tansania gefertigt, Bio-Baumwolle unter der Marke bioRe auf. Seit 2008 wurde gänzlich auf 100 % Bio-Baumwolle umgestellt (vorher gab es die Garne auch mit herkömmlich hergestellter Baumwolle).

Die REMEI versteht sich als professionelle Prozess- und Wertschöpfungskettenmanagerin im B2B und produziert daher hauptsächlich unter dem Markennamen ihrer Kunden. Eine eigene Bekleidungsmarke unter dem Label O'C (Organic Cotton) wurde angedacht, muss jedoch auf Grund der Rezession noch zeitlich hinausgezögert werden.

Kunden und Märkte

Kunden, wie Coop (seit 1995 wird die Marke Naturaline gefertigt), Mammut, Monoprix Frankreich, Greenpeace, Elklime, Globetrotter, Rewe Deutschland (Fertigung der FairAlliance Marke für den Discounter Penny) und der deutsch evangelischen Kirchentag schätzen die Produktherstellungskette von REMEI und kaufen durchwegs langlebige sowie qualitativ hochwertige Produkte, wie Bekleidung, Taschen, Küchentücher, Handstrickgarne, Bettwäsche, Frottierware uvm. zu. Auch Garne werden an andere Lieferanten von Coop oder Monoprix zur Herstellung von Textilien verkauft. Grundsätzlich suchen die Kunden einen Lieferanten, dessen Werte mit dem eigenen Unternehmensleitbild, in dem auch die Nachhaltigkeit verankert ist, übereinstimmen. Auf diese Weise wird ihr Image durch die Positionierung von REMEI positiv beeinflusst und die eigene Positionierung unterstützt.

Die Absatzmärkte der Kunden liegen in der Schweiz (38 %), Deutschland (18 %), Italien, Frankreich, Litauen, und sonstigen EU-Ländern.

Preispositionierung

Preislich positioniert sich REMEI im Niedrigpreissegment und verfolgt mit REWE Discounter Penny sogar eine Discountstrategie, ohne dabei den hohen Standard an physischer, sozialer und ökologischer Qualität zu verändern. Die Rentabilität wird mittels Economy by Scale möglich gemacht.

Unique Selling Proposition

Die USP bei REMEI stellt eindeutig die sozial verträgliche und ökologisch optimierte Wertschöpfungskette, vom Anbau der Naturfaser auf dem Feld, bis hin zum Fertigprodukt im Regal der Händler für die Herstellung von Produkten als B2B Partner dar. Insgesamt befinden sich 54 Unternehmen im bioRe Partner-Netzwerk. REMEI hat zudem eigene Anbauprojekte für Bio-Baumwolle in Tansania und Indien. 1991 wurde bioRe India Ltd gegründet. Vorerst als Experiment, an dem eine Handvoll Bauern teilnahmen. Bis heute ist die Zahl der Bauern, die sich angeschlossen haben auf über 6.500 gewachsen. 1994 folgte mit bioRe Tanzania Ltd das zweite Anbauprojekt der REMEI. Über 2.300 Bauern verdienen mit dem Anbau von Bio-Baumwolle ihren Lebensunterhalt und können dank fairer Bezahlung gut davon leben. Die Kleidungsherstellung erfolgt von der Baumwolle über die Garn- und Stoffherstellung, bis hin zur Konfektionierung in Indien. 50 % der angebauten bioRe Baumwolle wird in Indien zu Kleidung verarbeitet und die restlichen 50 % verlassen als Garn das Land. Produkte, wie Frotteeartikel beispielsweise, werden ab der Garnherstellung in Indien, in Europa (Griechenland, Litauen, Portugal) gefertigt. In Tansania erfolgt der Anbau sowie die Garnherstellung, da es dort nicht sehr viele Firmen gibt, die über die Kompetenz der Weiterverarbeitung verfügen.

Kapital- und Beteiligungsstruktur

REMEI wird als nicht börsennotierte AG geführt. Sämtliche 62 AktionärInnen kennen sich persönlich und gehören zum aktuellen oder ehemaligen MitarbeiterInnenkreis oder sind Familienmitglieder sowie Freunde. Gründer Patrick Hohmann selbst hält einen Anteil von 35 %. Im Schnitt verfügt die REMEI zwischen 40-50 % Eigenkapital. Die Beteiligungen von REMEI an der bioRe Tansania und bioRe Indien laufen über die bioRe Stiftung. In Indien sind auch Bauern am Unternehmen beteiligt.

5.4.6.4 Implementierung des Nachhaltigkeits-Marketings

REMEI arbeitet mit einer breiten Führungsstruktur. Verantwortliche vor Ort steuern und koordinieren im Sinne der REMEI die Geschäfte. Dabei werden auch sehr viele lokale MitarbeiterInnen eingesetzt. Alle Verantwortlichen treffen sich drei Mal im Jahr, im Rahmen eines Seminars für REMEI-Führungskräfte, entweder in der Schweiz oder in Indien bzw. Tansania.

Generell ist REMEI sehr interessiert und engagiert in Sachen Organisationsentwicklung. Projekte wie Organisationsaufstellung zur Konfliktlösung, Workshops mit dem Beratungsinstitut IMO, um die persönliche Entwicklung der Einzelnen zu fördern und gemeinsam zu Reflektieren sowie neue Themen, wie beispielsweise eine BSC zu erarbeiten. Auch eine Diskussion der REMEI 5-Jahresplanung mit Analysten an der Universität St. Gallen wurde durchgeführt.

Stellenbeschreibungen werden immer wieder angepasst und erweitert, in regelmäßigen Abständen werden systematisierte MitarbeiterInnengespräche geführt, in denen auch die Beurteilung des Vorgesetzten durch die MitarbeiterInnen vorgesehen ist. Konsequente Abstimmung in Form von regelmäßigen Führungsteamsitzungen am Standort in Rotkreuz sind ebenfalls Bestandteil der aktiven Pflege des internen Austausches. Auch die Einführung eines internen Kontrollsystems (IKS) zur Qualitätsmessung und

Verbesserung der Finanzprozesse sowie Prozesse der Abteilungen Bekleidung, Garn und Logistik soll bis Ende 2010 fertig gestellt werden.

Das Marketing ist bei REMEI gemeinsam mit der Konfektion zu einer Abteilung zusammengefasst. REMEI sieht Marketing zum größten Teil als Betreuung der direkten B2B Kunden. Dazu gehört auch die Unterstützung der direkten Kunden mit Bild- und Textmaterial für die Kommunikation am POS.

5.4.6.5 Operatives Nachhaltigkeits-Marketing

Die Mix-Instrumente Kooperation und Produkt berühren sich bei REMEI über die Umsetzung von Sozial- und Umweltstandards. Auch auf die Kommunikation hat das Instrument Kooperation große Auswirkung. Die Distribution ist durch die direkte Belieferung der REMEI Lieferanten an die REMEI Kunden kein großes Thema. Die Preispolitik sticht u. a. durch die Verfolgung einer Discountpreis-Strategie mit Penny hervor.

Leistungs- und Produktpolitik

REMEI unterteilt die Leistungen in bioRe cotton (Herstellung von und Handel mit Bio-Baumwolle), bioRe yarn (Garnherstellung- und -handel) sowie bioRe clothing (Herstellung von Kleidung für B2B Kunden). Ca. 13 % der Umsätze werden mit Rohbaumwolle, ca. 33 % mit Garn und ca. 54 % mit Kleidung generiert. Die meisten Kunden, die über REMEI Bekleidung fertigen lassen, verfolgen ein Slow Fashion Modell – d.h. die Kunden bringen alle unter 4 Kollektionen jährlich auf den Markt. REMEI hat jedoch auch Kunden wie More & More sowie Jake's (Marke von P&C), welche 10 Kollektionen im Jahr realisieren.

Fairtrade und Bio-Baumwolle

In der Herstellung werden 100 % Bio-Baumwolle eingesetzt. Wassersparende Bewässerungsformen, wie die Tröpfchenbewässerung, werden dabei von der bioRe Stiftung gefördert. Betreffend die sozialen Fragen im Bio-Anbau der Naturfaser Baumwolle, arbeitet REMEI eng mit FLO-CERT (Zertifizierungsagentur von Max Havelaar für das international anerkannte Fairtrade-Label) zusammen. Die aktuellen bioRe Sozialstandards für die Bio-Baumwolle Projekte wurden gemeinsam festgelegt und ein Auditierungssystem wurde etabliert, um die Qualität in den bioRe Organisationen weiterhin zu verbessern. Die Bio-Bauern erhalten eine Abnahmegarantie durch REMEI und einen Zuschlag von 15 % auf den Weltmarktpreis.

Forschungsprojekte im Baumwoll-Anbau

Durch landwirtschaftliche Forschung, gemeinsam mit dem Forschungsinstitut für biologischen Landbau (FiBL), wird ein Langzeit-Systemvergleich angestrebt. Es soll erforscht werden, welche der aktuell möglichen Anbausysteme (biodynamische, biologische, konventionelle Landwirtschaftssysteme sowie der Einsatz von gentechnisch verändertem Saatgut für Baumwolle) welche Ergebnisse (finanzieller Ertrag, Ernteertrag, ökologische Be- und Entlastung etc.) mit sich bringen.

Da für die Zukunft vermehrt auch die Produktion von Textilien im Sportbereich angedacht ist, wird eine Verarbeitung von, aus PET recycelten, synthetischen Fasern überlegt.

Partnerschaftliche Ressourcenschonung, Giftstoffvermeidung und Klimaneutralisierung

Auch in der Weiterverarbeitung setzt sich REMEI gemeinsam mit den Lieferanten für eine stetige ökologische Optimierung der Prozesse ein. Ressourcenschonende Verarbeitung, Bleichen mittels Sauerstoff (kein Chlor), Farbstoffeinsatz ohne toxische Schwermetalle, Ausrüstung ohne Formaldehyd, Anschluss an Kläranlagen, Wärmerückgewinnung und Begrenzung von Emission sind dabei zentral zu beachtende Aspekte.

Bis 2013 will REMEI insgesamt CO₂-neutral produzieren. Der CO₂-Ausstoss der gesamten Wertschöpfung soll durch die Begünstigung von Betrieben, die ökologisch fortschrittlich sind, um 22 % reduziert werden. Hinzu kommen Neutralisierungsprojekte über die bioRe Stiftung in Form von neuen Kochöfen in Tansania (250 neue rauchfreie Öfen sparen so viel CO₂, wie bei der Produktion von ca. 100.000 T-Shirts entstehen) und Biogasanlagen (mit Rinderdung betrieben) in Indien.

Partnerschaftliche Umsetzung sozialer Standards

REMEI handelt fair, ist jedoch nicht Fairtrade nach Max Havelaar zertifiziert. Dennoch wird, wie bereits erwähnt, eng mit FLO-CERT zusammengearbeitet. Die REMEI Sozialstandards entsprechen dadurch den Fairtrade Kriterien von Max Havelaar.

Der Code of Conduct für die weiterverarbeitenden Lieferanten orientiert sich an den Anforderungen der ILO Konventionen. Ein SA8000 Standard wird von den Lieferanten verlangt. Inzwischen sind 87 % der Nähereien, 50 % der Färbereien und 72 % der Strickereien nach SA8000 Standard zertifiziert. Der SA8000 bedeutet grundsätzlich nur eine Willenserklärung der betreffenden, sich überprüfen zu lassen und Sozialstandards einzuhalten. Beim SA8000 Standard sind bei REMEI zudem halbjährlich, angekündigte Überprüfungen von externen Auditing-Firmen vorgesehen. Einmal in drei Jahren wird die Überprüfung unangekündigt durch geführt. Bei Verdacht wird öfters und unangekündigt kontrolliert.

Auch die REMEI selbst ist SA8000 zertifiziert, jedoch ohne externe Audits. D.h. es wird halbjährlich ein internes Management Review erstellt, welches die aktuellen Entwicklungen hinsichtlich Personal, Weiterbildung, Leitbilder, Betriebsreglements, Kommunikation etc. prüft und reflektiert.

Verpackung

REMEI ist bestrebt gemeinsam mit den Lieferanten Verpackungsmaterial zu minimieren. Gearbeitet wird dabei mit Master Polybags, in welchen mehrere Artikel und nicht jeder Artikel einzeln, verpackt wird. Die Polybags enthalten kein PVC. Lt. eigenen Angaben verursachen Polybag Verpackungen bis zu einem Drittel weniger Umweltbelastungen als Kartonverpackungen. Aktuell startet ein Test-Projekt mit Greenpeace, bei dem Verpackung in Form von recycelten Papiertüten aus Indien eingesetzt werden soll.

bioRe Stiftung

Die bioRe Stiftung wurde 1997 gegründet, um eine biologische und biodynamische Landwirtschaft zu fördern, speziell in Bezug auf Baumwolle als nachhaltige Lebensgrundlage. Die Stiftung unterstützt insbesondere bedürftige Bauernfamilien in Indien und Tansania. Finanziert wird die Stiftung über Spenden der REMEI Kunden. Alle fünf Jahre wird eine Planung erstellt und pro Jahr werden ca. 350.000 EUR in Projekte investiert. Seit 2007 wurden beispielsweise 9 neue Brunnen gebaut. 10 werden folgen, 15 bestehende werden renoviert. 17 staatlich anerkannte Unterstufen-Schulen in Indien ermöglichen 600 SchülerInnen den Zugang zur Bildung und helfen Kinderarbeit zu bekämpfen. Die Medizinische Versorgung im zentralindischen Madhya Pradesh in Form eines Ärzteteams, einem Bus für vor Ort Untersuchungen, Karies-Tests, Laboranalysen, Impfungen, Röntgen etc. haben schon über 13.000 Menschen in Anspruch genommen. Bildungsangebote in Tansania und Indien durch das bioRe Schulungszentrum vermitteln Informationen zum biologischen Landbau, über die Herstellung natürlicher Dünge- und Pflanzenschutzmitteln und Betriebsführung. Die Beteiligungen der REMEI bioRe Tanzania Ltd. und bioRe India Ltd. laufen ebenfalls über die Stiftung.

Preispolitik

Über hohe Abnahmemengen versucht REMEI Skaleneffekte zu generieren, um preislich günstiger anbieten zu können. REMEI zeigt mit der Marke FairAlliance des Kunden Discounter Penny, dass eine Preispositionierung im Discountbereich mit öko-sozial verträglichen Textilien möglich ist. „Ja, wir machen die FairAlliance Linie für Penny. Ich finde nicht, dass sich Discounter und Nachhaltigkeit automatisch ausschließen.“, so Patrick Hohmann zum Discount-Phänomen.

Patrick Hohmann betont: „Nicht alles, was billig ist, ist von der Qualität her schlecht und nicht alles was teuer ist, ist von der Qualität her gut.“ Im Jahr 2008 hat ein Coop Naturaline T-Shirt von REMEI von SALDO Warentest in der Schweiz, die Auszeichnung „Bestes T-Shirt der Schweiz“ erhalten. Dabei ist das T-Shirt genauso gegen Marken, wie Hugo Boss als auch C&A angetreten. Geprüft wurden Qualitätsmerkmale, wie Farbverlust beim Waschen, Lichtechtheit, Reibeichtheit, Reaktion auf Schweiß, Maßänderung, Verdrehen der Seitennaht etc.

Transparente Kommunikation

In Sachen Kommunikation setzt REMEI mehr auf Transparenz, als auf Zertifizierungen. Beispielsweise werden mittels IT Unterstützung Daten aus dem Anbau und allen Herstellungsprozessen gespeichert. Auch die Erfassung der CO₂ relevanten Daten sind in ein Rückverfolgbarkeitssystem integriert. Die Kunden (B2B und Endverbraucher) können jederzeit den am Textil angebrachten Code auf der REMEI Website eingeben und bekommen alle Lieferanten aufgelistet, die für die Produktion des Produktes in Frage kommen. Eine detailliertere Information ist derzeit noch nicht möglich, aber für die Zukunft als Projekt eingeplant.

Reporting wird mit Hilfe eines Nachhaltigkeits-Berichts nach GRI Standard vorgenommen. Die von Carbotech erstellte Ökobilanz wird sowohl separat, als auch im Nachhaltigkeits-Bericht integriert ausgewiesen. Ein Stiftungsbericht wird ebenfalls veröffentlicht. Alle Dokumente sind sowohl offline, als auch online erhältlich.

Event Marketing wird bei REMEI durch den jährlich durchgeführten Open House Day in Indien betrieben. Dabei erhalten Kunden die Möglichkeit innerhalb von 2 Tagen das Bio-Baumwollprojekt in Indien persönlich zu besichtigen. Damit möchte REMEI den Bezug der Entscheidungsträger in den Großunternehmen, die REMEI bedient, zu den Menschen in der Prozesskette erhöhen.

Schulungen für die Einkäufer und Verkäufer der Kunden stellen ebenfalls eine Form der Kommunikation und Kundenbetreuung bei REMEI dar.

PR Maßnahmen in Form von Teilnahme an Podiumsdiskussionen, Vorträgen an Schulen durch Patrick Hohmann selbst und seine MitarbeiterInnen, haben einen hohen Stellenwert in der Kommunikation.

Die Kommunikation mit den EndverbraucherInnen beschränkt sich bis dato auf die zur Verfügungsstellung der Cotton Times Zeitung, welche jährlich zweimal erscheint und von den direkten Kunden für die EndverbraucherInnen am POS aufgelegt wird.

Das Internet wird hauptsächlich für die Websitedarstellung genutzt. Das Image-Video von REMEI ist sowohl auf der Website, als auch auf Youtube abrufbar. Interaktivität mittels der inzwischen gegebenen Web 2.0 Möglichkeiten werden bisher, außer das Platzieren des Firmenvideos auf Youtube, noch nicht genutzt. Auch das Online Business Network Xing wird bis dato nur von einer REMEI Mitarbeiterin verwendet. Ein Blog war kurz mal angedacht, jedoch hat sich bei REMEI mit dem Thema Social Media noch niemand so recht beschäftigt. Das Interesse daran ist jedoch vorhanden.

In der Kommunikation betont REMEI die Qualität und die Verantwortung gegenüber Mensch und Natur. Nach dem Motto „Wer Mode trägt, kann auch Verantwortung tragen.“ Ähnlich wie in der Kommunikation von Coop der Marke Naturaline und von Penny der Marke FairAlliance werden Wörter wie bio, fair, wohlfühlen, und CO₂-neutral verwendet. Die Bilder aus dem Baumwollanbau in Tansania und Indien werden von REMEI selbst, wie auch von ihren Kunden in der Kommunikation, neben der Produktpräsentation eingesetzt. Die Bilder sind von guter Qualität, sehr farbenfroh und zeigen lachende Gesichter. FairAlliance arbeitet zudem noch mit Statements der beteiligten Partner, wie beispielsweise der REWE Group durch die Einkaufsassistentin für Kinderbekleidung mit ihrem Sohn Joshua:

Fair – Biologisch – CO₂-neutral – Transparent



Hier erhalten Sie weitere Informationen über **bioRe®** und die **bioRe® Unternehmen in Indien und Tanzania.**



Ich finde die FairAlliance Produkte toll, nicht nur weil die Bauern und Textilarbeiter fair bezahlt werden, sondern auch weil ich Biobaumwolle auf der Haut trage. Durch den ökologischen Anbau der Baumwolle und durch die CO₂-Neutralität von FairAlliance leiste ich einen kleinen Beitrag für die Zukunft unserer Umwelt.

Dinah Sturhan, REWE Group Einkaufsassistentin Kinderbekleidung mit Sohn Joshua



© FairAlliance

Darst. 41: Bewerbung FairAlliance mit Hilfe von Statements

Quelle: FairAlliance 2010

Coop konnte Ex-Miss Schweiz Melanie Winiger als Botschafterin für die neue Kampagne der Naturaline mit dem Slogan „Für Fashion & Fairness“ gewinnen.

Distributionspolitik

Die REMEI verfügt für Bio-Baumwolle und Kämmlinge ein Lager in Antwerpen. bioRe Garne werden in Gronau gelagert. Beide Lagerstätten dienen der Belieferung von Kunden in Europa. Von REMEI-Partnern gefertigte Kleidung wird direkt vom Hersteller zum Kunde gesendet. Dieser vertreibt die Waren dann über seine eigenen Kanäle weiter.

Der Transport aus Fernost erfolgt per Schiff und nach Ankunft in Europa weiter per Bahn. In der Feinverteilung wird auf LKW-Transport zurück gegriffen. Gefertigte Ware in Europa wird direkt per LKW ausgeliefert.

Kooperation mit NGOs und Entwicklungshilfen

Die Kooperation mit NGOs, wie mit der Erklärung von Bern (die Trägerin der CCC in der Schweiz), Ekta Parishad (Landrechtsreformer in Indien), Helvetas, FLO-CERT, Swissaid (welche auch REMEI-Aktionärin ist) und Intercorporate (einer schweizerischen Entwicklungsgesellschaft in Tansania), ist für das Vorantreiben von Nachhaltigkeits-Themen für REMEI unerlässlich.

Sponsoring

Auch Sponsoring ist im Bereich Kooperation eine Maßnahme der REMEI. So ist für September 2010 die Teilnahme an der internationalen Tagung für biologische Baumwolle in Interlaken und ein Auftritt als Hauptsponsor geplant.

5.4.6.6 Nachhaltigkeits-Marketing Controlling

Betreffend Nachhaltigkeits-Marketing Controlling verwendet REMEI Stakeholdervalue-Ansätze wie die Ökobilanz sowie seit Kurzem eine BSC. In der Kommunikation wird vor allem der CO₂-Ausstoß in Zusammenhang mit den Kompensationszielen und -maßnahmen erwähnt.

Ökobilanz

Die Carbotech Umweltberatung- und -analytik in Basel erstellt jährlich ein Life Cycle Assessment der Remei. Mittels Indikatoren, wie dem CO₂-Ausstoß und dem Wasserverbrauch, wird eine Ökobilanz erstellt und im Detail analysiert. Beispielsweise wurden im Geschäftsjahr 08/09 rund 20.000 Tonnen CO₂ für die gesamte Textilproduktion der REMEI ausgestoßen. Das lässt die Berechnung zu, beispielsweise, dass dieser Ausstoß mittels 6.000 Klein-Biogasanlagen und 8.000 effizienten Öfen in Indien und Tansania kompensiert werden könnte.

Balanced Score Card

Im Geschäftsjahr 10/11 wird bei Remei mit einer BSC gearbeitet. In einem dreitägigen Workshop wurde das Steuerungsinstrument mit integrierten Nachhaltigkeitszahlen im Team ausgearbeitet. Die BSC enthält die Perspektiven Finanzen, Garne & Halbfabrikate, Bekleidung, Soziales, Ökologie, Qualität, interne und externe Kommunikation, Logistik, Innovationen und Personal. Die einzelnen Perspektiven sind mit Zielen ausgestattet und in Form einer Strategy Map aufbereitet.

5.4.7 Switcher

Die Mabrouc SA (mit den Marken Switcher und Whale) wurde 1981 von Robin Cornelius gegründet. Der Sitz des Unternehmens befindet sich in Mont-sur-Lausanne, in der französischsprachigen Schweiz, mit 10.000 m² Raum (8.500 m² Lagerhalle und der Rest Büroflächen). Mit 106 MitarbeiterInnen erwirtschaftete Switcher im Jahr 2009 einen Umsatz von 44 Mio. EUR.

Bereits während seines Studiums der Wirtschafts- und Politikwissenschaften in Lausanne, machte sich Gründer Robin Cornelius über die Zusammenhänge von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft Gedanken. Noch in den Endzügen seines Studiums, das er mit Taxifahren finanzierte, gründete er sein Label Switcher. Der T-Shirt und Jogging Trend, der Ende 70er bzw. Anfang 80er von den USA nach Europa rüber schwappte, verhalf ihm von Beginn an zu großen Absatzmengen. Sehr preisgünstig positioniert, wollte er sich einen Lieferanten für T-Shirts in einem Billiglohnland suchen, damit noch ausreichend Marge übrig blieb. Die ersten Versuche mit indischen Lieferanten liefen nicht optimal. Über einen Agenten traf er auf Prem Group, einen der heutigen Hauptlieferanten. Schon bei den ersten Besuchen in Indien sah Cornelius die vielen Straßenkinder, die mühsame Wasserbesorgung der Frauen für ihre Familien und die fehlende medizinische Versorgung. Gemeinsam mit Prem Group Firmenchef Duraiswamy entstanden, schon nach kurzer Zeit der Zusammenarbeit, die ersten Sozialprojekte und verbesserten Arbeits- und Lebensbedingungen der Angestellten von Prem Group. Switcher hat demzufolge schon sehr früh angefangen nachhaltig zu handeln, ohne zu ahnen, dass sich Nachhaltigkeit in den kommenden Jahren zu einem der wichtigsten Wettbewerbsvorteile von Switcher entwickeln würde.

Die aktuelle Krise hat Switcher nicht gespürt. Lt. der eigenen Einschätzung sind die Basics zu fairen und familienfreundlichen Preisen in Kombination mit guter physischer, sozialer und ökologischer Qualität dafür verantwortlich. Basics brauchen die Familien immer – Fashion eher nicht. Auch sind neue Kunden während der Krise hinzugekommen, die sich nach günstigeren Alternativen umgeschaut haben, ohne dabei auf Qualität verzichten zu müssen.

5.4.7.1 Stakeholderanalyse

Die Kommunikation mit den unterschiedlichen Stakeholdern ist bei Switcher sehr ausgeprägt. Switcher unterteilt in interne und externe Stakeholder. Zu den internen Anspruchsgruppen werden alle Beschäftigten der Switcher-Gruppe gezählt: der CEO, die Direktoren, die Führungskräfte und die MitarbeiterInnen. Die externen Stakeholder umfassen Mitbewerber, Verwaltungsrat, Lieferanten, Provider (Modengeschäfte und Industriepartner), Endverbraucher, zukünftige Generationen und NGOs (FWF, CCC, Max Havelaar, Helvetas). Auch Wissenschaft und Forschung spielen, für die Entwicklung neuer Fasern für die Produkterstellung, wie beispielsweise synthetische Fasern aus recyceltem PET, eine große Rolle.

Switcher weiß durch den stetigen Dialog von den Erwartungen, welche die Stakeholder an die Marke haben und versucht diese nicht nur zu erfüllen, sondern zu übertreffen. Ziel ist es die Endverbraucher zu begeistern und ein Gesamtpaket an Qualität sowie sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit zu einem familienfreundlichen Preis anzubieten.

Gründergetriebene Nachhaltigkeit

Switcher ist lt. eigenen Angaben seit Jahren die Nr. 1 im Bereich nachhaltiger T-Shirts. Vorausschauendes, visionäres Denken kombiniert mit Schnelligkeit, macht die Marke zu einem Leader in Sachen Nachhaltigkeit und Bekleidung. Das Thema Nachhaltigkeit ist bei Switcher sehr stark gründergetrieben. Es kommen dadurch sehr viele neue Ideen und Aktivitäten vom Unternehmen selbst, sodass Switcher diesbezüglich ein sehr innovatives Image hat und vielen sozialen und ökologischen Anforderungen der Stakeholder bereits voraus ist (Beispiele: Code of Respect, recyceltes PET, Klimaneutralisierung etc.).

Einschätzung des Nachhaltigkeits-Engagements von Mitbewerbern

Mit seinen Produkten besetzt Switcher keineswegs einen Nischen-Markt, sondern fasst auch Fuß im Massenmarkt. Das Engagement von großen Unternehmen wie Nike, Adidas und H&M in der T&B-Branche zum Thema Nachhaltigkeit, beispielsweise durch den Einsatz von Bio-Baumwolle, beurteilt Robin Cornelius generell als positiv, auch wenn diese damit hauptsächlich ein gutes Image und ergo ökonomischen Erfolg erzielen wollen. Auf diese Weise werde beispielsweise der Markt für Bio-Baumwolle stark vergrößert und es zeige, dass die Nachhaltigkeits-Pioniere und -Leader den richtigen Weg eingeschlagen haben, wenn dieser ansatzweise nun auch von den Großen der Branche kopiert werde.

5.4.7.2 Normatives Nachhaltigkeits-Marketing

Switcher macht mit seiner Unternehmenstätigkeit nicht nur Kleidung, sondern übt über die Marke auch politischen und gesellschaftlichen Einfluss aus. Der Kapitalismus basiere auf Ego und darum sei von kapitalistisch geführten Unternehmen keine Moral zu erwarten. Wenn auch noch so viele gesetzliche Rahmenbedingungen geschaffen werden — derartig gepolte Unternehmen würden immer einen Weg finden, im Rahmen der Legalität, die Moral zu umgehen. Deshalb plädiert Robin Cornelius für die Übernahme von Eigenverantwortung. Jeder Unternehmer und jeder Endverbraucher soll seine Handlungen mit seinem Gewissen abgleichen und reflektieren.

Robin Cornelius spricht in Zusammenhang von gutem, auf Nachhaltigkeit ausgerichtetem Unternehmertum, auch von der Integration von mehr weiblichen Werten im Unternehmen. Den direkten Dialog zu suchen, empathisch zu sein, gerne zu teilen und das Bestreben, alle zufrieden stellen zu wollen, sollen die Prozesse beeinflussen.

Das Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung ist bei Switcher bekannt und wird über den Wert „Respekt“ definiert. Respekt in allen zwischenmenschlichen Beziehungen mit den unterschiedlichsten Stakeholdern (u.a. auch gegenüber den nachkommenden Generationen) und Respekt vor der Umwelt. Aus diesem Respekt entsteht lt. Robin Cornelius automatisch ein Verhalten im Sinne der Nachhaltigen Entwicklung.

Mit dem Modell Switcher will Robin Cornelius zeigen, dass gelebte Nachhaltigkeit in der T&B-Industrie ein Wettbewerbsvorteil sein kann. Switcher soll als gutes Vorbild für ein neues Wirtschaftsmodell dienen. Die Ziele, die sich Switcher im Rahmen des normativen Marketings setzt, betreffen neben herkömmlichen Zielen, wie Steigerung des Bekanntheitsgrades, die Eroberung neuer Märkte, Eroberung des Massenmarktes etc., auch die bewusste Sensibilisierung des Marktes, als quasi „Educational Brand“ und Ziele wie die Reduktion des Wasserverbrauchs um 1/3 bis in 15 Jahren, Umstellen des Switcher Baumwoll-Sortiments ab 2011 auf 100 % Bio, Ausweitung der Klimaneutralisierung auf weitere Produkte uvm. Für Switcher ist somit der Zweck des Unternehmens nicht allein der Gewinn. Das Geld wird als Mittel zum Zweck gesehen. Damit drückt Switcher die starke Stakeholderorientierung des Unternehmens aus und setzt sich in der Gewinnmaximierung Grenzen im Rahmen der Legitimierung gegenüber seinen Stakeholdern.

5.4.7.3 Strategisches Nachhaltigkeits-Marketing

Betreffend Strategie verfolgt Switcher eindeutig eine anspruchsrupengerichtete Innovationsstrategie. Die Beachtung von ökologischen und sozialen Aspekten in der Produktherstellung wird neben der niedrigen bis leicht mittleren Preispositionierung (Fairtrade Bio-Baumwolle T-Shirts kosten ca. 15 EUR) als Wettbewerbsvorteil genutzt. Im Bereich nachhaltiger Bekleidung kann sich Switcher zu den Leaderunternehmen der Branche zählen.

Hauptabsatzmarkt ist die Schweiz, jedoch wird mittels Handelspartnern auch international in weiteren 15 Ländern wie Deutschland, Frankreich, Holland, Schweden, Rumänien, Indien, Kuwait etc. vertrieben.

Die Hauptzielgruppe von Switcher sind Frauen, die für sich und ihre Familie einkaufen. Ca. 70 % der 500.000 Heavy Buyers von Switcher sind Frauen ab 30 und mehr als die Hälfte davon hat Kinder. Frauen sind lt. Switcher für gesellschaftliche Themen und Umweltschutz und den damit zusammenhängenden Individual- und Gemeinnutzen, stärker empfänglich als Männer.

Switcher verkauft auch unter der Marke Whales an Großkunden. Dies sind vorwiegend Unternehmen und Institutionen, die große Stückzahlen der T-Shirts für beispielsweise Werbegeschenke abnehmen. Somit ergeben sich für Switcher die Zielgruppen Händler, Endverbraucher und Firmenkunden.

Das Modell mit Kleidung zu 50 % Retail & Endverbraucher und zu 50 % Business Kunden zu bedienen ist lt. Switcher einzigartig im schweizerischen T&B-Markt.

Damit die Werte der Marke auch weiterhin aufrecht erhalten werden, legt Robin Cornelius Fokus auf eine Mehrheitsbeteiligung an der Mabrouc SA (nicht börsennotierte AG) von 65 %. Damit will er weiterhin die Richtung vorgeben: „Es stimmt schon, je mehr Leute ihr Kapital einbringen, desto mehr wird gefragt „Verdienen wir auch genug?“

5.4.7.4 Implementierung des Nachhaltigkeits-Marketings

Insbesondere die identitätsbasierte Markenführung ist bei Switcher sehr stark ausgeprägt. Die große Begeisterung für soziale und ökologische Nachhaltigkeit des Gründers soll sich auf die MitarbeiterInnen und Partner übertragen. Generell sieht Robin Cornelius Switcher mit all seinen Partnern und MitarbeiterInnen auch als Vorbild für eine neue Art von Unternehmenskultur.

Robin Cornelius spricht von der Freude und Begeisterung, die Arbeit mit sich bringen muss. Mit der Bezeichnung „Smiling-Chain“ bringt Switcher das Bestreben einer Win-Win-Situation für alle an der Wertschöpfung beteiligten Partner auf den Punkt. Dementsprechend gehört für Robin Cornelius das Kreieren einer Corporate Culture und das Generieren eines gemeinsamen Mindsets, ausgerichtet auf die Vision, zum essentiellen Aufgabenbereich des Managements. Auch das Rekrutieren von MitarbeiterInnen, deren persönliche Werte mit den Werten der Marke Switcher übereinstimmen, trägt zur Aufrechterhaltung der zur Marke Switcher passenden Corporate Culture bei. Der Werte-Fit zwischen MitarbeiterInnen und Marke, soll die Vermittlung von Glaubwürdigkeit der Marke unterstützen.

Das Marketing selbst ist bei Switcher mittels einer mehrdimensionalen Matrixorganisation zu beschreiben. So werden Produkt (Entwicklung, Design, Beschaffung) und Funktion (Marketing, Verkauf, Qualitätssicherung, CSR etc.) mittels Schnittstellen miteinander verknüpft. Konkrete Ziele und eine klar formulierte Mission helfen bei der Umsetzung der Strategie durch Management by Objectives. Eine Ethical Charta gibt den MitarbeiterInnen in der Schweiz Orientierung in Sachen Nachhaltigkeit, den Umgang miteinander und mit anderen Stakeholdern. Hauptinhalt der Charta ist die Einhaltung von Gesetzen und ethischen Grundsätzen, die Stakeholderorientierung sowie die Berücksichtigung von Sozialem und Umwelt relevanten Themen. Damit die Charta für alle MitarbeiterInnen verständlich ist, gibt es eine detaillierte Einführung für neue MitarbeiterInnen und Schulungen zu dem Thema.

5.4.7.5 Operatives Nachhaltigkeits-Marketing

Die Instrumente des Marketing-Mix beeinflussen sich bei Switcher gegenseitig sehr stark. So taucht das Instrument der Kooperation eng in Zusammenhang mit der Leistungs- und Produktpolitik (z.B. Zusammenarbeit mit FWF, Max Havelaar etc.) und Distributionspolitik (z.B. myclimate, Post Schweiz) auf. Diese Instrument-Synergien werden ferner durch die Kommunikation in der Markenführung berücksichtigt. Speziell die Untermarke Whale, mit den günstigen Preisen für Großabnehmer, beeinflusst die Preispolitik, wie auch die Produkte der Marke Switcher, welche ins Familienbudget passen sollen.

Produkte und Sortiment

Die erste Kollektion von Switcher umfasste zwei Modelle: ein T-Shirt und ein Sweatshirt. Inzwischen befinden sich zahlreiche Modelle für Männer, Frauen, Kinder und Produkte im Accessoiresbereich im endverbrauchergerichteten Sortiment. Aufgeteilt in die fünf Kategorien basic, sport, outdoor, fashion und junior. Die Modelle sind vorwiegend einfarbig und mit bequemen, modernen (aber keinen ausgefallenen) Schnitten versehen. Switcher ist bekannt für die große Farbauswahl und das Switcher Colour System, welches jedes Jahr exakt die gleichen Basic Colours garantiert. Seit 2010 bietet Switcher auch besonders strapazierfähige Workwear (Arbeitsbekleidung) an.

Insgesamt werden 50 % des Switcher Umsatzes durch den Vertrieb von Bekleidung und Accessoires über den Einzelhandel und 50 % durch Produkte, die unter der Marke Whale, mittels Druck und/oder Stickerei weiterverarbeitet und an Großkunden gehen (z.B. Corporate Fashion, Bekleidung für Sport-Mannschaften, Werbegeschenke von Unternehmen an Kunden), gemacht.

Gefertigt wird mit insgesamt 30 Lieferanten in Indien, Bangladesch, Taiwan, China, Portugal, Slowakei, Türkei und Rumänien zu fairen Arbeitsbedingungen für die ArbeiterInnen in den Fabriken und zu kontinuierlich verbesserten ökologischen Bedingungen. Grundsätzlich steht Switcher in Sachen Produkt für gute Qualität, lange Haltbarkeit und ein übersichtliches Sortiment – ergo für „Slow Fashion“.

Ab 2011 werden alle Switcher Produkte, welche Baumwolle enthalten, zu 100 % auf Fairtrade Bio-Baumwolle umgestellt. Alles, was unter der Marke Whale vertrieben wird, ist ebenfalls Fairtrade, enthält jedoch nur gegen Aufschlag Bio-Baumwolle. Es steht jedoch im Raum, dies langfristig zu ändern und auch unter der Marke Whale nurmehr Bio-Baumwolle anzubieten.

Funktionelle Sport- und Outdoorbekleidung wird aus recyceltem PET hergestellt. Bei den synthetischen Fasern ist bei Switcher ein Anteil von 80 % an recyceltem Material enthalten. Mehr ist derzeit lt. Robin Cornelius technologisch nicht möglich, ohne dass es die Qualität der Fasern beeinträchtigen würde. Die Vorteile der synthetischen Fasern liegen für den Träger in der Leichtigkeit des

Materials und der Pflegeleichtigkeit im Gebrauch — d.h. diese Faser kann mit niedriger Temperatur gewaschen werden und das Bügeln erübrigt sich in den meisten Fällen. Diese Pflegeleichtigkeit schützt zudem die Umwelt durch Ressourcenschonung während der Gebrauchsphase des Textils. Aus Sicht von Switcher liegt ein weiterer Vorteil in der Reduktion von Kontrollen in der Herstellung, da sich die Probleme des Naturfaser-Anbaus erübrigen. Die Forcierung von Fasern aus recyceltem Material liegt vor allem in der Ansicht von Gründer Robin Cornelius begründet, welcher der Baumwolle keinen langfristigen Platz in der nachhaltigen Herstellung von Textilien einräumt: „Baumwolle hat keine Zukunft in der Nachhaltigkeit, weil der Wasserverbrauch enorm ist und das Land, auf dem Baumwolle angebaut wird, für den Anbau von Lebensmitteln dienen könnte, in 50 Jahren ist cotton out, dzt. leben aber noch zu viele Leute vom Baumwoll-Anbau“. Lt. Robin Cornelius ist recyceltes Polyester die Zukunft nachhaltiger Bekleidung.

Zum funktionellen Bekleidungsassortiment aus Naturfasern gehören auch fünf Artikel, welche nach UV Standard 801 (strenger als die von den australischen und neuseeländischen Behörden verfasste Norm AS/NZS 4399) zertifiziert sind. Damit können sich besonders sonnenempfindliche Hauttypen vor Sonnenbrand und damit vor Hautkrebs schützen.

Partnerschaftliche Ressourcenschonung, Giftstoffvermeidung und Klimaneutralisierung

Egal ob Synthetik- oder Naturfaser, auch in der Weiterverarbeitung wird auf Gesundheits- und Umweltbelange geachtet. So sind die zur Färbung eingesetzten Farben nach Öko-Tex 100 zertifiziert (Grenzwerte bei Schadstoffen werden dadurch eingehalten). Zudem wird in sämtlichen Fabriken auf die Abwasseraufbereitung und Salzzrückgewinnung geachtet. Allein beim indischen Lieferanten Prem Group werden dabei von 4.200 kg Salz 3.700 wieder zurück gewonnen und 95 % der Abwasser gereinigt. Neben den ökonomischen Einsparungen bringen diese Maßnahmen auch den Schutz des Grundwassers mit sich. Umweltschutz kann also auch rentabel sein, sofern ca. 700.000 EUR in eine Abwasseraufbereitungsanlage investiert wurden.

Umweltschutz, in Form von Energieversorgung, ist ebenfalls ein sehr großes Thema bei Switcher. So wird zum Beispiel im Headquarter in Le Mont-sur-Lausanne Strom aus Wasserkraft bezogen und das Firmendach für eine Solaranlage der Firma Edison Power AG zur Verfügung gestellt. Auch in Indien wurde aus alternativer Energie die Versorgung der Spinnereimaschinen mit Strom mittels 26 Windgeneratoren sicher gestellt. 30 % des CO₂ Ausstoßes konnten dadurch reduziert werden. Ferner wurden zwei solarbetriebene Herdöfen für die Essenzubereitung in der Kantine bei Prem Group installiert.

Auch im kleinen Stil wird mit großer Wirkung optimiert. Mittels Paper Management werden am Firmensitz in der Schweiz (Entwicklung hin zur elektronischen Archivierung) jährlich 75.000 Blatt Papier eingespart. Weiters werden durch den Austausch von acht Geschäftsfahrzeugen gegen Fahrzeuge mit Hybridantrieb jährlich 8.000 l Benzin reduziert.

Ferner wird bei der Verpackung, speziell bei den Transportkartons, auf einen recycelten Altpapier Anteil geachtet (je nach Modell 38-80 %). Die Kartons stammen von der Firma Model emballages SA in Moudon, welche ICCA und ISO 9001 zertifiziert ist, Farben ohne Schwermetalle verwendet und das Reinwaschen der Zellulose ohne Chlor vornimmt. Zudem werden sämtliche Verkaufsunterlagen auf Umweltschutzpapier gedruckt.

Betreffend Transportlogistik wird 60 % des Switcher-Versands über die Bahn abgewickelt, 40 % über LKW. Warenversand mittels Flugverkehr wird vermieden und macht im Wareneingang ca. 4 % aus, der größte Teil der Waren, 73 % kommt jedoch mit Schiff und Bahn aus den Produktionsländern in die Schweiz und die restlichen 23 % per LKW.

Insgesamt sind 13 Modelle im Sortiment CO₂-kompensiert. Switcher arbeitet für die Klimaneutralisierung mit der Schweizer Organisation myclimate.org zusammen. Diese fördert mit Kompensationszahlungen u.a. von Switcher ein Projekt für den Ersatz von Erdöl durch Bio-Masse in der indischen Region Kotdwara im Nordosten Neu-Dehli. Öfen von Unternehmen, Restaurants, Krankenhäusern und Schulen werden ausgetauscht und mittels Bio-Masse Brickets befeuert. Für die Verwender bedeutet diese Umstellung eine bedeutende Kostenersparnis und für die Umwelt weniger Ressourcenverbrauch und Emission. Die Bio-Masse Brickets werden zudem direkt in Indien hergestellt und schaffen somit wieder neue, faire bezahlte Arbeitsplätze.

Weitere Klimaschutz-Projekte werden mit dem Partner der Post Schweiz durchgeführt. Unter dem Projekt Pro Klima-Paket wird ein freiwilliger Zuschlag von CHF 0,10 pro Paket von Switcher gezahlt, womit die Post ihre versandbedingten Emissionen mittels verschiedener Projekte klimaneutralisiert.

Betreffend unabhängige Zertifizierung durch Dritte arbeitet Switcher für alle Produkte mit der Zertifizierung von Öko-Tex 100 zusammen, welche sich auf die Schadstoffgrenzen Einhaltung des Endprodukts konzentriert. Eine Zertifizierung mit Öko-Tex Standard 1000 ist in Arbeit — diese bezieht sich auf die Einhaltung von Schadstoff-Grenzwerten über die ganze Wertschöpfungskette hinweg. Zudem ist Switcher ISO 14001 zertifiziert und hat mit Helvetas (Schweizer Entwicklungshilfe) eine langfristige Partnerschaft in Bezug auf Abnahme von Fairtrade Bio-Baumwolle aus Mali, welche in den Spinnereien der Prem Group weiterverarbeitet werden.

Soziale Smiling Chain

Im Bereich Soziales ist Switcher, sowohl am Hauptstandort in der Schweiz, als auch in den Ländern der Lieferanten auf Fairness und soziale Gerechtigkeit bedacht. Beispielsweise haben die MitarbeiterInnen in der Schweiz flexible Arbeitszeiten und Möglichkeiten zur Teilzeitarbeit. Der Mutterschaftsurlaub ist 2 Wochen länger, als gesetzlich vorgeschrieben, 2 Wochen Vaterschaftsurlaub kommen ebenso hinzu, wie jeweils ein sozialer Tag pro MitarbeiterIn, an welchem die Angestellten sozialen Aktivitäten nachgehen können, um noch mehr in den Einklang mit der Switcher-Firmenphilosophie zu kommen. Außerdem steht für die MitarbeiterInnen ein jährliches Budget für Maßnahmen in der Weiterbildung zur Verfügung. Eine Beteiligung an der Krankenkassenprämie ist von Switcher ebenfalls vorgesehen. Neben fünf Wochen Urlaub (eine Woche länger, als gesetzlich vorgeschrieben), wird viel Wert auf die Förderung des Gesundheitsschutzes am Arbeitsplatz gelegt. Maßnahmen zur Stressbewältigung im Unternehmen mit der Gruppe zum Gesundheitsschutz (Zeste), unentgeltliche Grippeimpfungen, vergünstigte Abos für Fitness-Center, frische Saisonsfrüchte, Wasserspender etc. sollen die physische und psychische Gesundheit der MitarbeiterInnen fördern. Faire Entlohnung ist auch in der Schweiz selbstverständlich. So werden die Lohnkosten der Direktion, der Angestellten und des kleinsten Gehaltes bei Switcher veröffentlicht. Die Switcher-Lohnpolitik wird zusätzlich einer CEPEC-Untersuchung (unabhängiger Salärvergleich) mittels Audit unterzogen.

Partnerschaftliche Umsetzung sozialer Standards

Soziale Fairness bei Lieferanten wird durch langfristige Partnerschaften (z. B. Zusammenarbeit mit dem indischen Lieferanten Prem Group seit 1987) gelebt. Regelmäßige Bestellungen, zeitgerechte Vorankündigung neuer Aufträge und eine faire Einkaufspolitik geben den Lieferanten erst die Möglichkeit im eigenen Unternehmen faire Arbeitsbedingungen ein zu führen. Der Switcher Code of Conduct ist nach den Standards der MSI FWF gestaltet und wird an alle weiterverarbeitenden Betriebe zur Implementierung weitergeleitet. Switcher ist in den Bestrebungen, diesen Kodex auch zur tatsächlichen Umsetzung zu bringen, sehr engagiert und bringt sich aktiv mit ein. Zudem verifiziert die FWF die Switcher Kontrollen sowie das Einkaufsverhalten von Switcher und nimmt auch selbst stichprobenartige Kontrollen bei den Switcher Lieferanten vor. Speziell was den Anbau von Bio-Baumwollbauern anbelangt, steht Switcher seinen Lieferanten mit Schulungen beratend zu Seite. Beispielsweise werden die Bio-Bauern in der natürlichen Bekämpfung von Schädlingen, wie dem Baumwollkapselwurm, geschult.

Neben der Switcher Mitgliedschaft bei der FWF sind die Lieferanten der Weiterverarbeitung bei Switcher zudem SA8000 zertifiziert. Ferner verfügt Switcher über das Max Havelaar Fairtrade Siegel, welches Fairtrade Bezahlung der Bio-Baumwollbauern von Helvetas in Mali garantiert.

Familienfreundliche Preispolitik

Switcher verkauft Bekleidung für die ganze Familie. Da Familien zum größten Teil nur über ein begrenztes finanzielles Budget verfügen, möchte Switcher gute Qualität in Form von Einhaltung des Öko-Tex 100 Standards, gleichbleibenden Farben und guter Stoffqualität bieten. Durch die niedrig- bis leicht mittelpreisige Positionierung erzielt Switcher hohe Absatzmengen und damit ein Economy by Scale. Switcher spricht offen von einer Marge von durchschnittlich 5 %, je nach Distributionskanal. Die Rabatte im Ausverkauf sind mit Rabatten herkömmlicher Anbieter im niedrig- bis leicht mittleren Preisniveau vergleichbar.

Die Preise der Marke Whale machen ca. die Hälfte der Marke Switcher aus. Hier wird jedoch meist auf den Einsatz von Bio-Baumwolle verzichtet und über Economy by Scale versucht, die notwendigen Deckungsbeiträge zu erwirtschaften.

Authentische Kommunikation

Switcher legt sehr viel Wert auf authentische, sprich zur Marke passende, Kommunikation. Klassische Werbemaßnahmen im Sinne von Inseraten, Plakaten etc. werden äußerst selten genutzt. Der hohe Bekanntheitsgrad von 80 % in der Schweiz wurde

hauptsächlich über Sponsoring und PR-Maßnahmen herbei geführt. Sponsoring wird vor allem im Sportbereich betrieben – beispielsweise als Ausrüster des Swiss Olympic Teams oder des Schweizer Turnerverbands.

Robin Cornelius ist selbst sehr stark in die Öffentlichkeitsarbeit involviert. Vor allem durch Vorträge versucht er für das Thema Nachhaltigkeit, Verantwortung von Unternehmen und KonsumentInnen generell und in Zusammenhang mit der T&B-Industrie zu sensibilisieren und das Bewusstsein für eine sozial und ökologisch verträgliche Marktwirtschaft zu schärfen. Er trägt damit als Gründer, Mehrheitsbeteiligter und Präsident des Verwaltungsrates stark zur Glaubwürdigkeit der Marke bei. Ende 2010 wird er zudem ein eigenes Buch, mit dem Titel „Über-Leben“ veröffentlichen, in welchem er seine Sichtweise über das Leben von Werten im System Wirtschaft für die Öffentlichkeit darlegen wird. Ferner ist ein, von ihm eigens betreuter, Blog angedacht. Warum er seine Person so stark für die Vermittlung von Glaubwürdigkeit einsetzt, begründet er in folgendem Statement „Switcher ist ein großer Teil von mir. 30 Jahre meines Lebens.“ Auf diese Weise wird die Marke Switcher sehr stark durch Robin Cornelius selbst personifiziert.

In Sachen Glaubwürdigkeit setzt Switcher auf totale Transparenz, nach dem Motto „we have nothing to hide“. So wird seit 2002 jährlich ein übersichtlich gestalteter CSR Bericht (Inhalt: Organisationsstruktur, Vision & Strategie, Stationen der Switcher-Entwicklung, Stakeholder, Unternehmensführung, Managementsystem, Umwelt, Switcher-Stiftung, Schlussfolgerungen) sowie seit 2004 ein Jahresbericht über die Stiftungsprojekte veröffentlicht. Seit 2005 gibt es bei Switcher zudem eine eigene Firmenzeitung. Die FWF veröffentlicht ebenfalls jährlich einen Bericht über die Verhaltenskodex-Umsetzung bei den Switcher Lieferanten. Alle Berichte werden sowohl offline als Printausgabe, als auch online auf der Website zur Verfügung gestellt.

Je nach Involvement können sämtliche Informationen in Sachen Nachhaltigkeit über das Internet abgerufen werden. Zudem findet ein aktiver Stakeholder-Dialog auf der Facebook Gruppe von Switcher selbst und Gruppen, die von Fans gegründet wurden, statt. Zahlreiche Videos über Switcher und die sozialen und ökologischen Aktivitäten sind über Youtube abrufbar, werden jedoch auch auf Facebook gepostet. Besonders über Video wird interessierten Stakeholdern die Information sehr attraktiv und leicht verständlich, mit viel emotionalem Bildmaterial näher gebracht. Der Empfänger bekommt Einblicke, welche Auswirkungen sein Kauf von Switcher Produkten auf die Menschen beispielsweise in Indien hat. Viele der Switcher MitarbeiterInnen sind auch im Online Business Network Xing erreichbar, was die Kontaktaufnahme für Interessierte erleichtert.

In der Kommunikation betont Switcher stark das Thema Respekt gegenüber Mensch, Tier und Natur. Die Bilderwelt von Switcher zeigt sowohl einfache, emotionslose und informationsgeladene Produktfotos, als auch schwerpunktmäßig Familien, abgebildet in der Natur, teilweise mit Windmühlen im Hintergrund (Hinweis auf den Einsatz Windmühlenenergie-Anlagen bei Prem Group in Indien). Immer wieder scheinen im Katalog und auf der Website auch Fotos von den Herstellungsfabriken und ihren MitarbeiterInnen, auch gemeinsam mit MitarbeiterInnen aus der Schweiz auf. Auch Fotos der Stiftungsprojekte werden gezeigt. Viele Fotos, Videos, das Logo und Produktinformationsblätter stehen Online zum Download zur Verfügung.

Der Gemeinnutzen steht in Form von Respekt und Verantwortung in der Kommunikation im Vordergrund. Beispielsweise lautet die Botschaft der neuen Kampagne für das Fairtrade Bio-Shirt mit Klimaneutralisierung folgendermaßen:

„Das T-Shirt einer verantwortungsbewussten Generation. — Respekt ist unsere Antriebskraft. Respekt gegenüber der Erde, ihren Bewohnern, der Natur und den nachkommenden Generationen. Seit über 25 Jahren setzen wir uns für eine ethische und biologische Produktion ein. Wir garantieren absolute Transparenz in unserer Produktionskette — weil Konsum und verantwortungsbewusstes Handeln heute untrennbar verbunden sind.“

Im Katalog sind neben den Produktfotos und Beschreibungen zahlreiche Gütesiegel (auch eigene) angeführt, welche die Glaubwürdigkeit unterstreichen und die, für jedes Produkt einzeln, beachteten sozialen und ökologischen Aspekte (bio, fairtrade, Schadstoffbelastung, Wasserverbrauch, Rückverfolgbarkeit, Öko-Tex 100 Standard, Sonnenschutz, SA8000 etc.) verdeutlichen, wie folgende Darstellung zeigt:

ORGANIC COTTON - JERSEY  **switcher**
made with respect

2657 | BAO

Rundhals T-Shirt enganliegend.
100% gekämmte, vorgeschrumpte
und organische Baumwolle,
hochwertiges Nackenband.

T-shirt col rond, 100% coton organique,
peigné et pré-rétré, bande de
propreté au col haute qualité.

T-shirt collo rotondo tubolare,
100% cotone biologico pettinato,
pregiato necktape.

jersey 160 gm²
100% organic cotton

XS | S | M | L | XL | XXL

CHF 29.-*

www.respect-code.org/bao

UNISEX

ORGANIC cotton

CO₂ 1 kg neutral

H₂O 522 l 30%

respect-code.org

REACH CONFORM

SA 8000

STANDARD SIZE



01 Blanc 02 Noir 03 Rouge 04 Ketchup 05 Marine 06 Bleu 07 Vert 08 Orange

Darst. 42: Produktkommunikation bei Switcher

Quelle: Switcher Katalog 2010

Die totale Transparenz gewährleistet Switcher unter anderem mit dem Code of Respect. 98 % der von Switcher hergestellten Artikel sind mit einem Rückverfolgbarkeitscode versehen, der in Form eines Etiketts am Textil angebracht ist. Die KundInnen können diesen Code auf www.respect-code.org eingeben und erhalten Informationen, bei welchen Unternehmen und unter welchen Arbeitsbedingungen das Produkt hergestellt wurde. Zusätzlich werden auch die CO₂-Belastung und der Wasserverbrauch der gesamten Wertschöpfungskette angeführt.

Robin Cornelius spricht in Zusammenhang mit Switcher von einer Educational Brand. Das ist wohl auch der Grund, warum Switcher in der Vermarktung auf die emotionale Vermittlung des Gemeinnutzens fokussiert und weniger auf den Individualnutzen.

Multi Channel Distribution

Switcher verfügt über einen Mehrkanalvertrieb. knapp 300 Verkaufspunkte in der Schweiz bilden das Einzelhändler-Vertriebsnetz. Vertrieben wird über Modeboutiquen, Sportshops oder in Corners innerhalb von größeren Verkaufshäusern. Somit verkauft Switcher vor allem in herkömmlichen Distributionskanälen, um auch die Masse bzw. die öko-sozial passiven Kundentypen zu erreichen. Auch Vorwärtsintegration, mittels Shops auf Franchise-Basis und Shop in Shop Corners, wird betrieben. Die Partner werden mit Kommunikationsmaterial für den POS unterstützt. Zusätzlich wird vorwiegend Online-Sprungwerbung praktiziert, um bei potentiellen NachfragerInnen einen Nachfragesog und damit im Handel einen Pull-Effekt zu bewirken.

Im direkten Vertrieb werden Online Shop und die Belieferung direkt an Industriepartner bzw. Großabnehmer kombiniert. Insgesamt befinden sich 1.051 Industriekunden im aktiven Kundenstamm. Hierzu gehören Kunden, die im Bereich Druck, Stickerei, Werbeartikel, Berufsbekleidung, Sportbekleidung und individualisierte Textilien arbeiten. Diese Kunden sind zum größten Teil Mitglieder des Switcher Coporate Händlernetzes. Entscheidend für die Mitgliedschaft ist der Jahresumsatz. Je nach Umsatz werden die Kunden nach TOP, A oder B differenziert.

Freiwilliger Gemeinschaftsbeitrag mit Hilfe der Stiftung außerhalb des Core-Business

Neben den zahlreichen sozialen und ökologischen Aktivitäten in der Supply Chain bzw. Smiling Chain, fördert Switcher über die, im Jahr 2004 gegründete, Switcher-Stiftung jährlich mit ca. 100.000 EUR Sozialprojekte im Bereich Kinderbetreuung, Bildung, Umwelt und Verbesserung der allgemeinen Lebensbedingungen der Bevölkerung vor Ort in den Produktionsländern.

In China werden, in Zusammenarbeit mit Universitäten und Ausbildungszentren, Kurse für die MitarbeiterInnen der Partner für Informatik, Englisch, Japanisch und Aerobic gegeben. Dabei arbeitet Switcher auch mit Swisscontact einem NGO mit Sitz in der Schweiz zusammen, das Programm nennt sich YES (Youngster Educational Support). Pro Jahr nehmen knapp 300 MitarbeiterInnen dieses Programm in Anspruch.

In Afrika werden zwei Kinderstuben für Kinder im Alter zwischen 3 und 6 Jahren in den Dörfern Tanguiga und Tibin in Burkina Faso betrieben. Mehr als 100 Kinder werden von Freiwilligen, pädagogisch ausgebildeten Müttern, betreut. Speziell Kinder von benachteiligten Familien vom Land und Waisen erhalten auf diese Weise Erziehung und Verpflegung.

In Indien werden bereits seit 2001 sieben Schulen finanziert, seit 2004 über die Switcher-Stiftung. Über 1.000 Kinder haben dadurch jährlich den Zugang zu Bildung, Schuluniformen und Verpflegung sowie medizinischer Versorgung. Die Schulen sind staatlich anerkannt und bevorzugen vor allem Kinder aus unterprivilegierten Familien. Zusätzlich finanziert die Stiftung inzwischen auch drei mobile Schulen in Form von Schulbussen. Diese ermöglichen Straßenkindern, die arbeiten müssen und keine Unterstützung von ihren Familien bekommen, kostenlosen Zugang zu Bildungsmaßnahmen. – Über 120 Kinder profitieren inzwischen von der mobilen Schule.

Ferner werden auch in Indien, über das Programm YES, Weiterbildungsprogramme für junge ArbeiterInnen zwischen 16 und 25 Jahren durchgeführt. Es werden Kurse in Englisch, Staatsbürgerkunde, Gesundheit & Hygiene, Wissenschaft, Literatur, Computeranwendung, Allgemeinwissen, Handwerk und Handarbeit angeboten. Über 100 ArbeiterInnen nehmen an diesem Programm jährlich teil.

Gesundheitsvorsorge ist ebenfalls Bestandteil der Stiftungs-Aktivitäten in Indien. Das INDE Health Program betreut monatlich kostenlos ca. 1.500 Personen medizinisch und gibt kostenlose Arzneimittel aus. Vor allem Sehtests, Blutspenden und die kostenlose Abgabe von Präservativen inklusive Aufklärung über Aids sind Bestandteile des Programms. Zudem werden an den Switcher Schulen Spirulina Chikkies (Kekse) zur Nahrungsergänzung verteilt. Diese Kekse werden aus Süßwasseralgen hergestellt und enthalten für den Menschen wichtige Nährstoffe.

Unterstützt wird die Stiftung seit Kurzem von der indischen Band Paléo. Begeistert vom Engagement der Switcher Stiftung engagieren sich 20 Musiker für die Switcher Schulen und geben den Kindern die Gelegenheit Musikinstrumente zu erlernen.

Mittels sechs Switcher LKWs werden zudem jeden Tag kostenlos 12.000 Liter Trinkwasser an die Bevölkerung verteilt, die ansonsten keinen Zugang zu sauberem Trinkwasser hätte.

5.4.7.6 Nachhaltigkeits-Marketing Controlling

Unternehmerischer Erfolg ist für Switcher nicht allein in Zahlen messbar. Lt. Robin Cornelius steht die Nachhaltigkeit von Unternehmen auf drei Säulen: Positiver Cashflow, gute soziale und gute ökologische Bedingungen.

Die konkrete Definierung von Nachhaltigkeits-Zielen wie zum Beispiel Verringerung des Wasserverbrauchs, Klimaneutralisierung etc. wird bei Switcher mittels eines Stakeholdervalue-Ansatz anhand von Indikatoren ermöglicht. Die Erstellung der Switcher Ökobilanz erfolgt durch EcoIntesys, einem Spin-Off der Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL). Dabei wird der ökologische Fußabdruck jedes Produktes, verursacht durch den Herstellungs- und Gebrauchsprozesses (ca. 50 Wäschen) berechnet, welcher auch durch den bereits erwähnten Code of Respect online abgerufen werden kann.

Die Index-Errechnungen werden neben dem Code of Respect auch im Katalog in der Kommunikation eingesetzt. So scheinen folgende Darstellungen neben dem Produkt auf:



Der CO₂ Index gibt den Ausstoß des Kohlendioxids und anderer Schadstoffe in kg des gesamten Herstellungsprozesses (Rohstoffgewinnung bis Fertigprodukt) sowie dem Transport vom Produktionsort zum Verkaufspunkt an. Steht darunter das Wort „neutral“, so wurde der CO₂ Ausstoß mittels Kompensationsprojekten neutralisiert.



Der H₂O Index gibt den theoretisch errechneten Wasserverbrauch in Litern des gesamten Herstellungsprozesses (Rohstoffgewinnung bis Fertigprodukt) vom Produktionsort zum Verkaufspunkt an. Die %-Angabe verdeutlicht die von Switcher erzielte Reduktion gegenüber eines gleichartigen, jedoch herkömmlich produzierten Produktes.

5.4.8 TRIGEMA

Der schwäbische Familienbetrieb wurde im Jahr 1919 von Eugen Mayer im Alter von 23 Jahren unter dem Namen Mechanische Trikotwarenfabrik Gebr. Mayer KG gegründet. Schon damals lag der Hauptsitz in Burladingen im Zollernalbkreis in Baden-Württemberg. Bereits Mitte der 20er Jahre beschäftigte das Unternehmen 200 ArbeiterInnen und fertigte Unterwäsche für Großkunden, wie Kaufhausketten und Versandhäuser. Von Anfang an wurde großen Wert auf Investitionen in moderne Produktionstechniken zur Erhaltung des hohen Qualitätsstandards und der rationellen und stark automatisierten Arbeitsweise gelegt. 1939 stieg Schwiegersohn Franz Grupp mit in die Geschäftsleitung ein. Das Unternehmen beschäftigte damals 800 ArbeiterInnen und verfügte über 9 Filialbetriebe. Nach dem 2. Weltkrieg wuchs die Belegschaft bis 1952 rasch wieder auf rund 1.000 Beschäftigte an. Im Jahr 1959 verstarb Senior Chef Eugen Mayer und Franz Grupp wurde zum alleinigen Geschäftsführer.

Mit den Jahren stagnierte das Unterwäschegeschäft und das Sortiment wurde ausgeweitet. Es wurde nun auch Tennis-Bekleidung angeboten. 1967 wurde der deutsche Tennisstar Wilhelm Bungert für die erste Tennis-Kollektion verpflichtet und damit ein neues Marktsegment erschlossen. Franz Grupp diversifizierte jedoch auch außerhalb der Textilbranche, u.a. gründete er eine Fabrik für Kunststoffspritzguss. Die Diversifikations-Strategie stürzte die Unternehmensgruppe bis 1969 in 5,1 Mio. EUR Bankschulden, bei 8,7 Mio. EUR Umsatz. Das Traditionsunternehmen hatte sein 50jähriges Firmenjubiläum und stand kurz vor der Pleite.

Der Sohn von Franz Grupp, Wolfgang Grupp, schrieb zu dieser Zeit in Köln gerade an seiner Doktorarbeit und erkannte schon während seines Studiums zum Betriebswirt, den T-Shirt Trend, der auf Grund der Flower-Power Bewegung aus Amerika über den großen Teich herüber schwappte. Damals war das T-Shirt für die meisten Europäer nicht mehr als ein Unterhemd, nur eben in Farbe. Viele schenken dem Trend keine Beachtung und dachten, diese Modeerscheinung sei so schnell wieder vorbei, wie sie gekommen ist. Nicht so Wolfgang Grupp. Er brach sein Doktorats-Studium ab und eilte dem elterlichen Betrieb zu Hilfe. Er konzentrierte sich fortan auf T-Shirts und Sportbekleidung. Der sperrige Traditionsnamen wurde kurzerhand zu TRIGEMA (Trikotwarenfabrik Gebrüder Mayer) umbenannt. Nicht zuletzt auch wegen der Walt Disney Lizenz für ganz Deutschland konnte mit Hilfe der T-Shirts der Umsatz auf 28,1 Mio. EUR gesteigert werden und das Unternehmen wurde im Jahr 1975 komplett schuldenfrei. „Seither habe ich nie mehr mit einer Bank über einen Kredit gesprochen.“ Erklärt Wolfgang Grupp, der seither eine stolze Eigenkapital-Quote von 100 % aufweisen kann. Die Beteiligungen anderer Familienmitglieder zahlte Wolfgang Grupp über die Jahre aus. Sein Bruder erhielt den Kunststoffspritzguss mit eigenem Formenbau, den er heute noch erfolgreich mit 130 MitarbeiterInnen führt. Seit 1983 ist Wolfgang Grupp Alleininhaber von TRIGEMA.

Über die Jahre kamen ständig neue Erweiterungen, wie 1977 das Konfektionswerk in Alzhausen, das TRIGEMA Sport- und Freizeitzentrum (u.a. Indoor Tennis), 1982 das Konfektionswerk in Bahligen sowie 1985 die Erweiterung Alzhausen um 2000 m² hinzu. Auch einige Burladinger Textilbetriebe wurden zwischen 1985 und 1993 übernommen und integriert.

Mit 1.200 Mitarbeitenden in insgesamt 7 Werken erwirtschaftete das Unternehmen im Jahr 2008 einen Umsatz von 83,3 Mio. Euro. Die Hälfte des Umsatzes wird dabei durch Verkauf an Firmenkunden generiert, die andere Hälfte durch den Verkauf an Privatkunden.

Als 2008 die Krise über die Medien transportiert wurde, bestimmte Wolfgang Grupp vorübergehend einen Überstunden- und Einstellungs-Stopp. Das Ganze wurde vorsichtig beobachtet. Nach ein paar Monaten war immer noch kein Einbruch der Nachfrage nach TRIGEMA Produkten zu spüren und notwendige Überstunden sowie das Einstellen von „guten“ Leuten (heutzutage ist es für Textiler in Westeuropa inzwischen schwierig geworden passendes Personal zu finden) wurde wieder freigegeben.

Schlussendlich war das Jahr 2009 (85,1 Mio. EUR Umsatz) sogar besser als das Jahr 2008. TRIGEMA war selbst überrascht, dass das Unternehmenskonzept „Made in Germany“ sich ausgerechnet in der Finanzkrise als Vorteil erwies. „Die Finanzkrise hat vielen Leuten vor Augen geführt, dass wenn sie ausländische Billigware bevorzugen, dass sie sich dann nicht mehr beschweren dürfen, wenn das eigene Kind keinen Arbeitsplatz mehr hat. Unser „Made in Germany“ ist darum auch viel mehr beachtet worden. Die Leute sind durch die Krise viel sensibilisierter. Da kamen plötzlich Leute in unsere Testgeschäfte, die längere Wegstrecken auf sich nahmen, um TRIGEMA, „Made in Germany“ zu kaufen.“, äußert sich Wolfgang Grupp zum Thema Wirtschaftskrise. Zu Gute kam TRIGEMA in dieser Zeit die hohe Flexibilität. „Die Kunden waren erst stark zurückhaltend und warteten Anschaffungen ab. Plötzlich aber brauchten sie die Ware dann ganz schnell. Unsere Qualität, unsere Flexibilität und der Standort Deutschland haben uns durch die Krise geholfen.“, stellt Wolfgang Grupp fest, der davon überzeugt ist, dass kleinere Einheiten von Unternehmen besser sind. „Je größer ein Unternehmen, desto komplexer, desto schwieriger und behäbiger zu steuern. Ich genieße es, den Überblick über mein Unternehmen zu haben.“

5.4.8.1 Stakeholderanalyse

Zu den TRIGEMA Stakeholdern können die MitarbeiterInnen, (potentielle) KundInnen, Lieferanten, Nachbarn, Wirtschafts- und Forschungseinrichtungen (z.B. EPEA), künftige Generationen (Kinder der MitarbeiterInnen), Medien und ihre Vertreter, Social Networks, Parteien, Verantwortliche in der Wirtschaft und die breite Öffentlichkeit gezählt werden. Als Mitbewerber werden alle Unternehmen betrachtet, die in Deutschland mit Bekleidung handeln und/oder sie produzieren. Ein direkter Mitbewerber, der genau gleich strukturiert ist wie TRIGEMA und dasselbe herstellt ist lt. Wolfgang Grupp am deutschen Markt nicht zu identifizieren.

5.4.8.2 Normatives Nachhaltigkeits-Marketing

Auf der normativen Ebene steht die Sicherheit der Arbeitsplätze in Deutschland an erster Stelle. Arbeitsplätze, auch in Form von manuellen Tätigkeiten sind lt. Grupp auf ein hohes Niveau zu stellen, jedoch aus seiner Sicht, auch zukünftig unentbehrlich für Hochlohnländer. Er will dabei mit gutem Beispiel vorangehen und betont stark die Wichtigkeit, die Kaufkraft auch in Hochlohnländern weiterhin zu stärken und nicht alle Arbeitsplätze zu exportieren sowie den Wohlstand zu Gunsten von Gewinnmaximierung in Hochlohnländern, als auch in Billiglohnländern zu verringern. Trotz oder eben gerade wegen der Globalisierung und dem Wettbewerbsdruck, beharrt Wolfgang Grupp auf den Standort und vor allem auch auf die Produktion in Deutschland, stellvertretend für alle so genannten Hochlohnländer.

Geprägt ist dieses Leitbild sehr stark durch die persönlichen Werte des Eigentümers selbst. Das Bestreben Verantwortung für MitarbeiterInnen, die Gesellschaft und die Umwelt zu übernehmen und als Unternehmer Anerkennung und Wertschätzung, anstatt Verachtung zu erfahren, ist wohl auch auf die zwei Unternehmergenerationen vor ihm zurück zu führen. Sein Vater und Großvater waren geschätzte Menschen in der Region und ihr unternehmerisches Tun anerkannt und geachtet.

„Seit ich TRIGEMA führe, gab es weder Kurzarbeit noch konjunkturbedingte Entlassungen. Erfolgreich im Sinne von Gewinn hin oder her. Ich konnte meine Leute halten. Das definiere ich als erfolgreich.“, entgegnet Wolfgang Grupp, auf die Frage, was Erfolg für ihn bedeute. Auf die Frage, welche Vision er für TRIGEMA hat, dreht sich in seiner Antwort alles um die Arbeitsplätze: „Ich möchte die Arbeitsplätze, die ich hier in Deutschland mit meinem Unternehmen geschaffen habe, halten. Auch in Zukunft. Da ich nicht weiß, was ich in 10 Jahren mache, verlasse ich mich auch voll und ganz auf meine Kinder. Eines der beiden wird das Unternehmen künftig steuern. Die machen das auch gerne und sind stolz auf ihre Familie und natürlich auch TRIGEMA – sie werden es in meinem Sinne weiterführen, wenn der Zeitpunkt da ist.“

Auch wenn der TRIGEMA-Chef von manchen Kritikern als nationalistisch bezeichnet wird – hinter der Idee Made in Germany steckt nicht allein der Vaterlandsstolz. Er betont seine Aufgaben als Unternehmer im Heimatland. Wäre seine Heimat nicht in Deutschland, wäre er wohl genauso engagiert. Ein Statement im TV-Talk bei Sandra Maischberger im März 2010, bringt das Thema Arbeitsplätze-Export und Unternehmersein auf den Punkt: „Wenn Unternehmer meinen, sie müssen ihre Arbeitsplätze raustragen, in Billiglohnländer, dann fragen Sie diese Unternehmer bitte, wo diese ihre Villa haben, wenn die auch in Rumänien ist, oder auch in Bangladesch ist, dann würde ich sagen – okay, der Mann ist wenigstens ehrlich – wenn die Villa aber mit einer Selbstverständlichkeit in einem Vorort einer Großstadt in Deutschland ist und er gleichzeitig behauptet, der Standort Deutschland sei schlecht, dann sag ich, das sind Hasardeure.“

Der in den 2. Weltkrieg hineingeborene Unternehmer betont bei öffentlichen Auftritten auch immer wieder die Qualität des Standortes, trotz dem Gejammere um hohe Lohnkosten und Steuersätze. Die Standards die mit diesen Regelungen einer sozialen Marktwirtschaft nach dem 2. Weltkrieg geschaffen wurden, seien dafür mit den Umwelt- Sozial- und Bildungsstandards in den Billiglohnländern nicht zu vergleichen. „Ich hoffe, dass sich Unternehmer und Manager wieder stärker ihrer Verantwortung gegenüber der Gesellschaft bewusst werden und berücksichtigen, dass sie mit Abwanderung eine verminderte Kaufkraft verursachen und die Abwärtsspirale weiter ankurbeln.“

Neben der Arbeitsplatzsicherung, ist auch die Übersichtlichkeit für Wolfgang Grupp unentbehrlich. Er hat wohl aus der Misere Ende der 60er Jahre bedingt durch die Diversifikation seines Vaters und der Fast-Pleite des Unternehmens, seine Schlüsse daraus gezogen. Eine kompakte Größe verhilft zu schnellen Entscheidungen, mehr Flexibilität und Wendigkeit. Unabhängigkeit ist ebenfalls sehr stark normativ verankert. Die Unabhängigkeit gegenüber Banken zeigt sich im Willen, zur Gänze über Eigenkapital finanziert zu sein. Die Unabhängigkeit gegenüber Kunden, insbesondere gegenüber dem Handel, zeigt sich u.a. auch in der Vorwärtsintegration durch die TRIGEMA Geschäfte. Die Unabhängigkeit gegenüber Lieferanten spiegelt sich in der hohen Wertschöpfungstiefe von 78 % mit Hilfe der vierstufigen Wertschöpfung im eigenen Unternehmen wieder.

Mit Wachstum ist Wolfgang Grupp auf Grund der Größe und des unsicheren Umfeldes inzwischen vorsichtiger geworden. Bevorzugt wird qualitatives Wachstum in Form von neuen Produkten. Wachsen in Sachen Größe kommt für ihn nur organisch in Frage: „Ich erweitere Kapazitäten nur dann, wenn unsere Effizienz ausgeschöpft ist und wir dem Druck 1-2 Jahre nicht mehr standhalten. Das ist für mich dann ein Zeichen, dass der Markt Wachstum hergibt. Ich halte nichts davon aus einer kurzfristigen Marktlage heraus Kapazitäten aufzubauen, die ich dann langfristig nicht mehr brauche. Ich halte auch nichts davon in Krisen (die kommen und gehen) Kapazitäten abzubauen.“

5.4.8.3 Strategisches Nachhaltigkeits-Marketing

Wolfgang Grupp will mit qualitativ hochwertigen und teilweise sehr innovativen Produkten sowie einer möglichst hohen Automatisierung die Arbeitsplatzsicherung für sich und seine MitarbeiterInnen erreichen. Lt. Wolfgang Grupp ist menschliche Arbeitskraft in einem Hochlohnland wie Deutschland dann nicht zu teuer, wenn konstant Arbeit zu erledigen ist. D.h. eine ausgeglichene Auslastung der Produktion muss gewährleistet sein. Das bringt eine Produktion auf Lager mit sich. Damit stellt Wolfgang Grupp wieder einmal mehr, die Sicherheit der Arbeitsplätze vor das Kapital und demonstriert Risikobereitschaft: „Wir produzieren bei TRIGEMA von Januar bis Dezember bei voller Auslastung unserer Mitarbeiter. Dabei produzieren wir auf Lager und tragen das volle Risiko, dass das was wir produzieren dann auch verkauft wird. Das kann ich machen, weil ich persönlich der Inhaber bin und unabhängig von Geldgebern. Andere würden dieses Risiko gar nicht übernehmen wollen. Wir haben nämlich ein Warenlager von 30-40 Mio. EUR. Dank meiner Erfahrung bin ich bereit, dieses Risiko zu tragen.“ Die Kapitalbindung spielt, bei dem über Eigenkapital finanzierten Unternehmen, nicht so eine große Rolle, wie die kontinuierliche Auslastung der Produktion.

Positionierung

TRIGEMA definiert sich über Qualität & Innovation, sprich lange Haltbarkeit der Produkte, korrekte Einlaufwerte, Farbestechtheit und Funktion in Kombination mit angenehmer und gesunder Trageweise. Das Design ist vor allem im Bereich Sportbekleidung zeitlos klassisch. Auch das positive Gefühl, mit dem Kauf eines TRIGEMA Produktes zur Aufrechterhaltung des Wohlstandes in Deutschland beigetragen zu haben, wird anhand von fairen Preisen mit verkauft. Prompte Lieferungen und hohe Flexibilität, vor allem für Großkunden, runden die Leistungen ab.

Zum Thema Markenführung meint Wolfgang Grupp: „Der Aufbau einer Marke ist sehr aufwendig herzustellen, wenn das nur über herkömmliche Werbung gemacht wird. Viele Marken gingen ja schon mal den Insolvenzweg (Jil Sander, Joop, Adidas, Puma, Schiesser und wie sie alle heißen) – wenn man sich nur auf den Aufbau einer Marke, hauptsächlich durch Werbung, konzentriert und ansonsten nichts zu bieten hat, dann merken das die Konsumenten - die sind nicht dumm. Unser Image ist nicht wegen Werbung so gut, sondern wegen der gelebten Werte.“

Preispositionierung

TRIGEMA steht für faire Preise. Die meisten Artikel sind im mittleren bis leicht hohen Preissegment angesiedelt. Eine Ausreizung nach oben, wie bei so genannten A-Brands, ist lt. Wolfgang Grupp uninteressant für TRIGEMA.

Zielgruppe

Die TRIGEMA Zielgruppe beschreibt Wolfgang Grupp folgendermaßen: „Wir bei TRIGEMA decken vom Kleinkind bis zur Großmutter bzw. zum Großvater einiges mit unserem Sortiment ab. Ich möchte, dass sich bei mir jeder eindecken kann. Das war nicht immer so. Als wir noch stark mit den Kaufhäusern zusammengearbeitet haben, habe ich mich nach den Kunden gerichtet ... der eine wollte zum Beispiel nur Kinderbekleidung ... die hat er gekriegt. Seit wir selbst verkaufen, richten wir uns nach den Verbrauchern und bieten jedem von ihnen etwas – zumindest unabhängig von Alter und Geschlecht. Fangen wir mal bei den Babies an ... Mütter, die sonst bei H&M kaufen, kommen dann gerne auch zu uns, weil dann durch das viele Waschen vor allem die Haltbarkeit und eben die Qualität eine größere Rolle spielt. Als Baby, Kind und angehende Jugendliche sind sie dann meist auch Kunde bei TRIGEMA. Ab einem Alter, wo die Jugendlichen selbst entscheiden, was sie anziehen, kommen natürlich wieder diese Mode-Trends ins Spiel, was die Jugendlichen Ed Hardy und & Co kaufen lässt. Da will man eben cool und trendy sein ... die „anständig“ Erzeugenen tragen aber weiterhin TRIGEMA. Ich krieg auch immer wieder mal Post von solch jungen Leuten, die mir schreiben, dass sie gerne TRIGEMA kaufen, weil sie wissen wollen, wo und wie die Kleidung produziert wurde und ihnen TRIGEMA dadurch einen Mehrwert bietet, den sie von anderen Marken nicht bekommen. Je vernünftiger die Leute mit

dem Alter werden und nicht mehr jedem Mode-Trend hinterherjagen, sondern auf klassische Qualitätsmode setzen ... um so mehr zählen diese Menschen zur TRIGEMA Zielgruppe.“

5.4.8.4 Implementierung des Nachhaltigkeits-Marketings

Die TRIGEMA Markenidentität ist eng an die Persönlichkeit von Wolfgang Grupp selbst gekoppelt. Dementsprechend auch die interne Markenführung. Wolfgang Grupp versteht sich als Oberhaupt seiner TRIGEMA Familie. In den Gesprächen kommt oftmals der Vergleich der MitarbeiterInnen mit eigenen Kindern vor. Er vermittelt das Bild eines strengen, aber dennoch im Grunde sich um die „Kinder“ sorgenden und beschützen wollenden Vaters, der Fleiß, Disziplin und Einsatz verlangt und die letzte Entscheidung trifft: „Ich stehe für alles gerade. Darum habe ich das letzte Wort. Ich würde jedoch nie eine Entscheidung durch drücken. Es ist eine Frage der Argumentation, ob mich andere überzeugen können, oder nicht.“, so Wolfgang Grupp zu seinem Führungsstil.

Da Wolfgang Grupp seine MitarbeiterInnen als TRIGEMA Familie sieht, werden Jahrestage des Unternehmens und der Familie Grupp mit der Belegschaft gemeinsam gefeiert. So auch seine Hochzeit 1988, die runden Geburtstage und Firmenjubiläen. Bei solchen Anlässen werden auch gerne langjährige MitarbeiterInnen für ihre Loyalität besonders gewürdigt.

In der Verwaltung pflegt TRIGEMA eine sehr schlanke Struktur: von insgesamt 1.200 MitarbeiterInnen arbeiten lediglich 32 davon in der Verwaltung. Für Marketing und Werbung sind insgesamt drei Personen zuständig. Zusätzlich noch zwei Personen, die neben dem Einkauf auch das Thema E-commerce und Online-Markenführung betreuen. Seit 1973 ist die gesamte Verwaltung in einem einzigen Großraumbüro untergebracht. Auch der Besprechungstisch steht am Rande des Großraumbüros und ist nicht als separater Raum abgetrennt. Wolfgang Grupp schätzt die Erreichbarkeit und Übersichtlichkeit durch diese räumliche Zusammenführung. Dass sein Zuhause sich gleich über der Straße vis à vis der TRIGEMA Verwaltung befindet, findet er ebenfalls praktisch und ist auch, wenn er zuhause weilt, jederzeit für seine MitarbeiterInnen erreichbar. Er knüpft hier an alte Traditionen an, denn so sei es in der Vergangenheit durchaus üblich gewesen; dass die Unternehmer dort gewohnt haben, wo ihre Firma war.

5.4.8.5 Operatives Nachhaltigkeits-Marketing

Im operativen Marketing findet sich ein Sortiment mit herkömmlichen und innovativen (dazu gehören auch Öko-Produkte) Produkten. Fairtrade steht bei dem deutschen Herstellerbetrieb allein bei der Beschaffung von Rohstoffen zur Diskussion und diese werden zu fairen Bedingungen aus dem europäischen Raum bezogen. Betreffend Preis sind unterschiedliche Strategien für unterschiedliche Distributionskanäle zu beobachten. In der Kommunikation stechen die PR-Aktivitäten des Wolfgang Grupp selbst sowie die Aktivitäten im Social Web hervor. Kooperationstechnisch ist TRIGEMA ein offener Partner, jedoch immer auf seine Unabhängigkeit bedacht.

Produkt

TRIGEMA Produkte finden sich in Form von Basis- und Sportbekleidung (Wellness/Fitness, Jogging/Walking, Tennis, Rad, Golf, Bademode und Freizeitanzüge), Unterwäsche sowie Bademode für Frauen und Männer aller Altersgruppen und Größen — es werden auch Übergrößen bis zu 5 XL angeboten. Baby- und Kinderbekleidung, wie auch Schulkleidung ist ebenfalls Teil des Sortiments. Weiters ist eine Claudia Effenberg (Model, Autorin und Designerin sowie Frau eines bekannten deutschen Ex-Fußballers) sowie eine Crystallized (Verzierung mit Swarovski-Kristallen) Kollektion erhältlich.

TRIGEMA setzt zunehmend auch auf innovative und funktionale Textilien:

Mit der Microfaser Sensil des Anbieters Nilit (Israel) wird bei TRIGEMA vor allem nahtlose Unterwäsche hergestellt. Die körperzugewandte Seite der Wäsche hat einen 12 %-igen Anteil an Silberfäden. Diese wirken lt. TRIGEMA temperaturregulierend und durchblutungsfördernd. Silber begünstigt die Verdunstung von Feuchtigkeit und sorgt für ein trockenes Körperklima. Außerdem wurden die antibakteriellen und antimykotischen Fähigkeiten des Edelmetalles wissenschaftlich nachgewiesen. Silberwäsche vernichtet sowohl geruchsbildende Bakterien als auch Hautpilze. (Bereits im Mittelalter war die fungizide, bakterizide und algizide Wirkung des Silbers bekannt — das ist auch der Grund, weshalb damals die Trinkgefäße aus Silber gefertigt wurden.) Die Wäsche ist insbesondere für Menschen mit empfindlicher Haut, welche an Neurodermitis, Schuppenflechte, Hautallergien oder ähnlichen Hautreizungen leiden, gedacht.

Es werden auch einige Funktionstextilien mit den Eigenschaften wasserabweisend, feuchtigkeitsregulierend, atmungsaktiv etc. angeboten. Diese Produkte werden vorwiegend aus synthetischen Fasern (z.B. Polyamid) gefertigt. Adjektive wie formbeständig, trocknet schnell, atmungsaktiv und pflegeleicht werden zur Bewerbung eingesetzt.

Die Cradle-to-Cradle T-Shirt und Polo-Shirt Kollektion legt besonderen Wert auf das Thema Umwelt und wird als Wellness-Shirt beworben. Gemeinsam mit dem EPEA Institut aus Hamburg von Michael Braungart, wurde die kompostierbare Kollektion gestaltet. Neben dem Einsatz von 100 % Bio-Baumwolle aus Griechenland (kein Zusatz von Elastomeren) musste vor allem auch auf die verwendete Farbe geachtet werden. Der Schweizer Chemiekonzern Ciba entwickelte speziell für diese Kooperation nach den Cradle-to-Cradle Prinzip spezielle synthetische, jedoch biologisch abbaubare Farben. Die TRIGEMA Cradle-to-Cradle Shirts sind zu 100 % biologisch abbaubar und können somit bei Bedarf wieder zu 100 % in den biologischen Kreislauf, ohne Verbleiben von Schadstoffen, rückgeführt werden.

Insgesamt bietet TRIGEMA zwei Kollektionen pro Jahr an. Frühjahr/Sommer und Herbst/Winter. Wolfgang Grupp zum Thema Slow Fashion: „TRIGEMA jagt nicht jedem Fashion-Trend nach. Das ist wohl auch der Grund, warum Jugendliche eher weniger bei uns kaufen. Ganz verrückte Dinge dürfen auch bei den Fashion Victims nicht teuer sein. Die Qualität ist denen meist auch nicht so wichtig ... Meist handelt es sich um einen Mode-Gag ... und der muss günstig, oder sogar billig sein. TRIGEMA positioniert sich hier anders und bietet klassische, zeitlose Mode. Unsere Kunden wollen die Kleidung länger, als nur eine Saison, anziehen. Darum ist der Anspruch an den Stil und an die Qualität ein komplett anderer. Ein H&M, oder wie sie alle heißen, produziert auch nicht selber ... die handeln ... die geben Aufträge raus, nach Belieben, ohne Rücksicht auf Arbeitsplätze und was damit zusammen hängt. Sowas kann ich nicht. Ich habe die Verantwortung für meine Leute hier und darum ist unsere Linie klassisch, konstant und die Fertigung vertikal sehr breit.“

Neben den Privatkunden bedient TRIGEMA auch Großabnehmer wie Unternehmen mit Corporate Fashion, oder Schulen mit Schulkleidung (keine Uniformen). Jeweils 50 % des Absatzes wird mit Großabnehmern und Privatkunden generiert. Dieses Modell ist lt. Wolfgang Grupp einzigartig im deutschen T&B-Markt.

Die Wertschöpfung im Unternehmen ist vierstufig und beinhaltet Stoffproduktion, Textilveredelung (Färberei, Bleicherei), Zuschneiderei und Näherei sowie Druckerei und Stickerei. Die Baumwollfäden werden im Rundstrickverfahren zu Stoffen verarbeitet. TRIGEMA hat Anlagen, die auch rundgestrickte Einzelteile, vor allem nahtlose Unterwäsche, fertigen. Diese Teile werden in der Konfektion mit schnellen Nähten fertig gestellt, d.h. hier erfolgt eine starke Automatisierung — die manuelle Tätigkeit in der Konfektion wird auf ein Minimum beschränkt. In der Stufe der Textilveredelung wird mit Farbstoffen und Chemikalien gearbeitet, die dem Öko-Tex Standard 100 entsprechen. Zudem werden 70 % der Stoffe kalt gefärbt — das bedeutet weniger Energie- und Wasserverbrauch als beim Heißfärben. Danach wird das Rohgestrick gewaschen und chlorfrei gebleicht. Dank moderner Anlagen ist der Wasser- und Energieverbrauch stark minimiert. In einem mechanischen Verfahren (Krumphen) werden die Stoffe schlussendlich einlaufsicher gemacht. Es werden hohe Standards in der Wasser- und Luftausscheidung eingehalten (allein schon bedingt durch den Standort Deutschland und die dafür vorgesehenen gesetzlichen Regelungen). Ferner hat TRIGEMA bereits 1975 gemeinsam mit anderen Textilunternehmen in Burladingen und der Gemeinde die erste Industrieabwasseraufbereitungsanlage forciert um die Umwelt nicht unnötig zu belasten. D.h. die Verantwortung gegenüber der Umwelt war bei TRIGEMA bereits in der Vergangenheit ein Thema.

Energieversorgung

Bei TRIGEMA wird ausschließlich mit selbsterzeugtem Strom gearbeitet. Zwei Turbinen und Blockkraftwerke arbeiten mit Erdgas. Über 10 Mio. KW Stunden pro Jahr werden damit erzeugt — das entspricht dem Energiebedarf von 1.500 Einfamilienhäusern, die dabei anfallende Abwärme wird vollständig genutzt.

Abfallvermeidung

In der Zuschneiderei ermittelt eine Software die effizienteste Schnittführung, um möglichst wenig Verschnitt als Abfall zu produzieren. Das vom Computer errechnete Schnittbild wird vollautomatisch herausgeschnitten (bis zu 150 Lagen Stoff liegen dabei übereinander). Über 1.100 NäherInnen vollenden die Konfektion schlussendlich. Mittels eigenen Stickautomaten und einer eigenen Siebdruckerei (Motive bis zu 8 Farben möglich) werden die fertigen Stücke mit dem TRIGEMA Logo und sonstigen Sujets versehen.

Verpackung

TRIGEMA achtet bei Verpackungen auf die Verwendung von recyceltem Material, wie Kunststoff und Papier. Die Plastik-Tragetaschen, welche für die KundInnen in den TRIGEMA-Testgeschäften verwendet werden, übermitteln mit Hilfe von Mr. Chimp folgende Botschaft:

„Setzen Sie ein Zeichen. Für sichere Arbeitsplätze. Für echte Zukunftsperspektiven. Für einen bewussten Umgang mit der Natur. Denn TRIGEMA produziert ausschließlich hier in Deutschland. Ganz ohne Schadstoffe, dafür mit viel Verantwortung für Mitarbeiter, Gesundheit und Umwelt.“

Sichert Arbeitsplätze in Deutschland!

Soziales

TRIGEMA produziert ausschließlich in Deutschland. Damit erübrigen sich Themen wie Kinderarbeit, Zwangsarbeit, Diskriminierung, physische und psychische Misshandlungen, überlange Arbeitszeiten etc. — Krankenstand, Urlaub, Karenz, Recht auf Vereinigung und freie Meinungsäußerung sind am Standort Deutschland selbstverständlich und müssen nicht über MSI wie FWF oder sonstige Institutionen sichergestellt werden. Die Löhne und Gehälter werden lt. Tarif — je nach Qualifikation auch über Tarif ausbezahlt.

Seit 40 Jahren gibt es zudem bei TRIGEMA keine Kurzarbeit und keine konjunkturbedingte Kündigung. Kinder der MitarbeiterInnen erhalten, falls gewünscht, eine garantierte Lehr- oder Arbeitsstelle. Familienfreundliche Arbeitsplätze für Frauen, welche insbesondere in der Konfektion beschäftigt sind, werden mittels drei verschiedenen Schichten (4.45 bis 13.00 Uhr, 13.00 bis 21.15 Uhr und 7.00 bis 16.00 Uhr) angeboten.

Erwähnenswert in Zusammenhang mit dem sozialen Engagement von TRIGEMA ist die Wolfgang und Elisabeth Grupp Stiftung, welche in Not geratene MitarbeiterInnen und Burladinger BürgerInnen unterstützt.

Die Rohstoffe für die Herstellung der Produkte werden in Europa erworben, auch die Naturfaser Baumwolle (herkömmliche und kbA) kommt aus Griechenland. Damit will Wolfgang Grupp den Standort Europa stärken und muss sich um skandalöse Herstellungsbedingungen auf Grund der gültigen und bei Missachtung geahndeten Gesetze keine Sorgen machen. Einzig die Subventionen, welche von der EU auf die griechische Baumwolle entfallen, könnten als kritisch erachtet werden.

Preispolitik

Die offiziellen Preise sind im mittleren Segment angesiedelt und werden für die Distributionskanäle bei Neckermann Versand (Webshop und Katalogversandhandel) und für den TRIGEMA Onlineshop bzw. Katalogversandhandel verwendet. In den TRIGEMA Testgeschäften entsprechen die Waren dem Fabriks-Verkaufspreis plus USt. (mit Ausnahme des TRIGEMA Shop am Flughafen Stuttgart, dieser führt die Waren zu den offiziellen Verkaufspreisen).

Kommunikation

TRIGEMA ist vor allem durch die Auftritte des Eigentümers Wolfgang Grupp selbst sowie durch den Werbespot mit dem Affen, der kurz vor der ARD-Tagesschau läuft, in der breiten Öffentlichkeit in Deutschland und inzwischen auch über die Landesgrenzen hinaus, bekannt. Auch die Nutzung von Social Media hat, wenn auch beschleunigt durch einen Fauxpas von Wolfgang Grupp, die Bekanntheit der Marke TRIGEMA stark erhöht. In der Kommunikation stehen die Qualität der Produkte, der Produktionsstandort Deutschland sowie die unternehmerische Verantwortung im Vordergrund.

Affen-Kult

Der TRIGEMA-Schimpanse mit dem Namen Mr. Chimp, trat erstmals Mitte der 90er Jahre in einem Werbespot als Ansager verkleidet auf. Gemeinsam mit Wolfgang Grupp sensibilisiert er für den Standort Deutschland:

Der als Nachrichtensprecher verkleidete Mr. Chimp begrüßt die Zuseher im Spot mit:

„Hallo Fans, TRIGEMA ist Deutschlands größter T-Shirt und Tennis-Bekleidungs-Hersteller. TRIGEMA produziert mit 1.200 Mitarbeitern nur in Deutschland. Was sagt der Inhaber, Herr Grupp, dazu?“

Durch einen Szenenwechsel wird Wolfgang Grupp eingeblendet, wie er durch die Fabrikshallen, gefüllt mit NäherInnen schreitet und sagt: „Wir werden auch in Zukunft nur in Deutschland produzieren und unsere 1.200 Arbeitsplätze sichern.“

Die nächste Szene zeigt wieder Mr. Chimp — eine deutsche Flagge, auf der steht „Beste Qualität“ erscheint im Bild und der Affe meint: „Ich kaufe nur TRIGEMA-Produkte und sichere diese Arbeitsplätze!“

Dieser Spot ist wohl einer der ältesten Werbespots, die heute noch gesendet werden. Inzwischen kann diesem Spot, trotz oder gerade wegen der antiquierten Art und Weise der Aufbereitung, ein gewisser Kultstatus nicht abgesprochen werden.

In der Zeit, als der Spot gedreht wurde, habe es eine öffentliche Diskussion um die hohen Arbeitskosten und das vermeintliche Allheilmittel Auslagerung gegeben. Mit dem Spot wollte Grupp genau das Gegenteil kommunizieren und zeigen, dass er alles daran setzt, seine Arbeitsplätze auch weiterhin an einem Hochlohnstandort zu halten. Die Diskussion um Auslagerung ist bis heute noch nicht abgeflacht und weckt nach wie vor große Emotionen. Das ist wohl auch der Grund, warum der Spot seit über 15 Jahren nichts an Brisanz verloren hat.

PR ist Chefsache

Bei TRIGEMA ist PR-Arbeit eindeutig Chefsache. Gleich wie Mr. Chimp, ist auch Wolfgang Grupp schon fast eine Kultfigur in der deutschen (vermehrt auch in der grenzüberschreitenden) Medienlandschaft: „Die Medien, Fernsehsendungen oder zum Beispiel auch die Messe Dornbirn kommen auf mich zu. Anscheinend ist TRIGEMA interessant genug, um von uns zu berichten, ohne dass wir darum bitten. Ich als Inhaber bin ja persönlich verantwortlich, mein Engagement die Arbeitsplätze zu halten, das steht fest, das kommuniziere ich auch. Wichtig ist auch, dass es von mir kommt. Im Endeffekt bin auch ich der Verantwortliche hier. Nicht ein Mitarbeiter, der vielleicht in ein paar Jahren wieder woanders arbeitet ... bei TRIGEMA gibt es keinen Pressesprecher oder so ... das bin ich.“, erläutert Wolfgang Grupp seine Aktivitäten, in der Öffentlichkeit seine Meinung und die Marke TRIGEMA zu vertreten.

Öffentlich tritt er für mehr unternehmerische Verantwortung, Haftung der Manager und Entscheidungsträger, den Klein- und Mittelstand und eine gerechte Verteilung von Wohlstand (in Form von angemessenen Löhnen und Steuern) ein. Er richtet sich auch an die Politik und fordert Rahmenbedingungen, welche die Auslagerung von Arbeitsplätzen stoppen.

Wolfgang Grupp nimmt sowohl seine Verantwortung als Unternehmer, als auch die Kommunikation in und mit der Öffentlichkeit gerne wahr. So tritt er als Redner, Interviewpartner und Diskutant bei zahlreichen Fernsehsendungen und Veranstaltungen auf.

Transparenz

In der Kommunikation setzt TRIGEMA stark auf Transparenz: „Wir sind generell sehr greifbar und transparent. Wir haben schließlich auch nichts zu verbergen. Einer von C&A oder H&M wird nur preisgeben, was er preisgeben darf, um dem Image nicht zu schaden ... wir haben keine schwarzen Schafe versteckt, darum sehen wir das ganz entspannt.“ Wolfgang Grupp steht für seriöse Anfragen jederzeit für Frage und Antwort bereit. Es werden auch Betriebsbesichtigungen ab 3 EUR pro TeilnehmerIn mit Verpflegung direkt vor Ort in Burladingen geboten. So kann sich jeder von der TRIGEMA Wertschöpfungskette auf Wunsch persönlich ein Bild machen.

Social Media

Die Transparenz in der Kommunikation setzt sich auch in den TRIGEMA Aktivitäten mittels Social Networks fort. Betreffend Social Media wurde die Online-Werbeagentur SF eBusiness mit der Beratung, strategischen Planung und Umsetzung der Social Media Aktivitäten sowie dem Social Media Monitoring beauftragt.

Es finden sich auf Youtube von TRIGEMA selbst und Dritten eingestellte zahlreiche Beiträge. Angefangen beim Imagefilm über den Mr. Chimp Werbespot bis hin zu den öffentlichen Auftritten von Wolfgang Grupp und Reportagen über ihn und das Unternehmen.

„Wir nutzen das Medium Internet schon länger. Website, Online-Shop, Newsletter ... natürlich nun auch die neuen Kanäle wie Facebook und Twitter ... ich persönlich informiere mich zwar darüber, wie wir das im Hause handhaben, bin aber selbst eher weniger im Web aktiv. Die Interaktion mit den Kunden hat's bei mir immer schon gegeben ... ich beantworte auch Schreiben

per Post oder Mail immer schon ... nicht erst, seit es die neuen Medien gibt. Ich bin und bleibe für alle TRIGEMA-Interessierten ansprechbar.“

Wolfgang Grupp und seine Generation kann wohl eher nicht zu den Digital Natives (alle ab 1987 Geborenen) gezählt werden. Er weiß, dass Social Networks inzwischen auch eine Rolle in der Unternehmenskommunikation spielen und lässt seine verantwortlichen MitarbeiterInnen deshalb gewähren, welche regelmäßig die Facebook Gruppe mit Inhalten pflegen und Mr. Chimp twittern lassen. Er persönlich hat sich zumindest versucht mit der für ihn neuartigen Kommunikation anzufreunden – so findet man einen sehr vernachlässigten Twitter Account von ihm höchstpersönlich. Den aktuellsten Aussagen zu Folge, kann er jedoch mit dem Social Web nicht allzu viel anfangen und hat wohl die Viralität und Power des Web 2.0 etwas unterschätzt, als er im Mai 2010 der Journalistin und Bloggerin Elita Wiegand ein Interview zum Thema Internet und Web 2.0 gab. Das Interview übermittelte, dass Wolfgang Grupp nicht viel von Twitter und Co hält. Es werde damit auch viel Unsinn in die Welt hinaus verbreitet und er verglich Twitterer salopp mit Idioten.

Er ist damit bestimmt nicht der Einzige, der Blogger- und Social Media Schelte verteilt. Kritisch nur, dass ausgerechnet TRIGEMA selbst sehr gut bei Facebook und Twitter vertreten ist. Für viele ein grober Widerspruch. Mit der auf das Interview gefolgten Reaktionsflut der Social Web Community hat Wolfgang Grupp wohl nicht gerechnet. Um 21 Uhr an Tag eins nach dem Interview standen 79 Blogkommentare und 279 Tweets, die auf das Interview verlinkten sowie hunderte von weiteren Tweets ohne Link im Web. Die TRIGEMA Facebook Gruppe blieb von Reaktionen ebenfalls nicht verschont:



Darst. 43: TRIGEMA Facebook Gruppe

Quelle: TRIGEMA Facebook Gruppe

Am Tag nach Erscheinen des Interviews reagierte der für Trigema twitternde Schimpanse Mr. Chimp mit folgendem Tweet:



Darst. 44: TRIGEMA Social Media Krisenmanagement

Quelle: TRIGEMA Twitter Account

Daraufhin erschien auf der TRIGEMA Facebook Gruppe ein offener Brief von Wolfgang Grupp, in dem er erklärte, das Interview wäre stark gekürzt wiedergegeben worden und der Inhalt nicht zur Gänze übermittelt worden. Auf seine Äußerungen über Twitter ging er folgendermaßen ein:

„Wir haben auch über Social Media gesprochen, unter anderem über Twitter. Dies ist sicher eine sehr zeitgemäße Kommunikationsmöglichkeit, aber es wird damit auch viel Unfug verbunden und ich habe erklärt, dass ich gewisse Leute nicht verstehe, weil sie jeglichen Unsinn in die Welt hinaus verbreiten und habe diese Leute dann salopp mit Idioten verglichen, die vielleicht nichts besseres zu tun haben, als solchen belanglosen Kram anderen mitzuteilen. Dies sollte keine Generalisierung werden. Ich habe nämlich klar gesagt, dass alles positiv genutzt werden kann, genauso wie negativ und habe im Prinzip die negative Nutzung einer positiven Einrichtung kritisieren wollen.“

Falls sich dadurch Personen beleidigt fühlten, möchte ich mich dafür entschuldigen. So war es nicht gemeint! Wir selbst sind ja ebenso bei Twitter, oder Facebook, oder beispielsweise Youtube aktiv, worauf man als Unternehmen in der heutigen Zeit auch nicht verzichten sollte.“

Wolfgang Grupp, bekannt dafür, dass er mit seiner Meinung nicht hinterm Berg hält wird wohl die Macht des Web 2.0 künftig etwas höher bewerten und vorsichtiger mit Äußerungen darüber sein. Nichtsdestotrotz nehmen es viele Web 2.0 User auch mit einer kräftigen Portion Humor. So ist es derzeit hip zu retweeten „Ich werde auch weiterhin in Deutschland twittern und damit diese Followerplätze sichern!“ Auch wurde auf der TRIGEMA Facebook Gruppe der Vorschlag gemacht, T-Shirts mit folgendem Aufdruck her zu stellen (welcher von TRIGEMA allerdings nicht kommentiert wurde):



Darst. 45: Humorvolle Reaktion auf Twitterer-Beleidigung

Quelle: TRIGEMA Facebook Gruppe

Alles in allem hat TRIGEMA professionell und engagiert auf diese Social Media Krise reagiert. Es wurden keine Kommentare gelöscht und eine Stellungnahme abgegeben. Ungewollt hat TRIGEMA damit eine Art virale Kampagne ausgelöst — die viel Staub aufgewirbelt hat, aber im Grunde dem Unternehmen nicht wirklich schaden konnte. Seit dem Skandal um sein Interview haben sich die Fans auf der TRIGEMA Facebook Gruppe immerhin verdoppelt.

Distribution

Wider dem Trend des Lean Managements werden bei TRIGEMA alle Artikel auf Lager produziert. Das bedeutet auf der einen Seite hohes Risiko und hohe Kapitalbindung, auf der anderen Seite — distributionstechnisch gesehen — eine hohe Lieferbereitschaft.

TRIGEMA verkauft direkt aktuell über 46 eigene, so genannte, Testgeschäfte (Vorwärtsintegration) in Deutschland und den eigenen Webshop.

Weiters wird über diverse Einzelhandelsgeschäfte und Versender wie Neckermann, MONA (Klingel Versand) und MANUFACTUM vertrieben.

Mittels eigener LKW Flotte werden die TRIGEMA Geschäfte, der Neckermann-Versandhandel sowie Großkunden beliefert. Hervorzuheben sind die kurzen Transportwege, da die Beschaffung in Europa und die Produktion und der Vertrieb in Deutschland erfolgt. Die KundInnen befinden sich vorwiegend im deutschsprachigen Raum. D.h. der durch Transport verursachte CO₂-Ausstoß wird gering gehalten.

In der Vergangenheit belieferte TRIGEMA Warenhäuser, wie Karstadt, Quelle und Universal, SB-Ketten, Discounter sowie Sport- und Fachgeschäfte. Als vermehrt Billigwaren den Markt überschwemmten, wurde vom Handel ein hoher Preisdruck auf TRIGEMA ausgeübt, dem Wolfgang Grupp nicht ohne weiteres nachgeben konnte. Viele der Händler gingen durch die Preisschlachten bisweilen auch in Konkurs. „Die haben immer weiter versucht uns in den Preisen zu drücken. Ich musste selbst die Handelsfunktion übernehmen, weil die Kaufhauskönige, die Versandhauskönige, die Einzelhandelsverbände, trotz Preisdrückerei, pleite gegangen sind. Darum haben wir mit unseren Läden gestartet. Aber das musste ich erst erkennen.“, erklärt Wolfgang Grupp seine Vorwärtsintegration. Von 1988 bis 1993 musste TRIGEMA 95 Prozent der Kunden ersetzen oder austauschen. Wolfgang Grupp wollte seine MitarbeiterInnen nicht einfach entlassen, weil der Handel versagte. So forcierte er den Fabriksverkauf und eröffnete vorwiegend in süddeutschen Feriengebieten sukzessive "Testgeschäfte", in denen das gesamte TRIGEMA-Sortiment zum "Original-Fabrikpreis plus Mehrwertsteuer" angeboten wird.

Kooperation

TRIGEMA kooperiert mit wissenschaftlichen und forschenden Institutionen wie der EPEA (Cradle-to-Cradle) und zahlreichen Stakeholdern (auch NGOs) die hauptsächlich Informationen anfordern oder um Interviews bzw. Vorträge und/oder Teilnahme an Diskussionen anfragen.

In der Vergangenheit war TRIGEMA sehr stark im Sponsoring für Tennis und für Fussball-Bundesligavereine tätig und konnte sich damit einen guten Namen machen.

5.4.8.6 Nachhaltigkeits-Marketing Controlling

In Sachen Nachhaltigkeits-Controlling wurden bis dato von TRIGEMA noch keine Maßnahmen ergriffen.

5.4.9 Conclusio

Bei den fünf identifizierten Best-Practices zeigen sich ganz eindeutig Ansätze des Nachhaltigkeits-Marketings. Sämtliche Ebenen, bis auf Nachhaltigkeits-Marketing Controlling (dieses ist in ausgeprägter Form lediglich bei REMEI und Switcher anzutreffen), finden sich bei allen Unternehmen, in einer mehr oder weniger intensiven Form.

Es kann davon ausgegangen werden, dass der ausgearbeitete Nachhaltigkeits-Marketing Ansatz für Anbieter eine hohe Praxistauglichkeit für Unternehmen in der T&B-Branche bietet, welche das Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung konkret in die Praxis umsetzen möchten. Der Ersatz der Situationsanalyse durch die Stakeholderanalyse bringt eine gesamtheitliche Sicht auf das Umfeld, in dem sich die Unternehmen bewegen. Änderungen, wie das zusätzliche operative Instrument der Kooperation erweisen sich als sinnvoll. — Die Vermutung der Autorin bestätigt sich: Transformationsmarketing, wie es Belz definiert, wird in der Praxis nicht separat ausgeübt, sondern über die operativen Instrumente der Kommunikation und Kooperation.

Auch die Richtigkeit der Integration der Leitprinzipien der Nachhaltigen Entwicklung mit denen des Marketings zur intra- und intergenerativen Gerechtigkeit können durch die Fallstudien bestätigt werden.

Strategisch wird durch eine gleichberechtigte Eingliederung von Nachhaltigkeit in die Positionierung auf eine vorteilhafte Wettbewerbsdifferenzierung abgezielt.

Nachhaltigkeits-Marketing-Controlling ist noch weitgehend unbekannt, wird von einzelnen Unternehmen jedoch bereits praktiziert und zeigt somit das Potential eines weiteren Erfolgsfaktors für das Nachhaltigkeits-Marketing auf.

Die Autorin hält somit die Anwendungsfreundlichkeit des ausgearbeiteten Nachhaltigkeits-Marketings Ansatzes für Anbieter fest. Im Folgenden werden durch Vergleich und Bewertung durch das theoretische Modell implizierte Erfolgsfaktoren geprüft und um die in der Praxis gesichteten Erfolgsfaktoren erweitert. Endergebnis soll eine praxistaugliche Sammlung von Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Umsetzung des Leitbildes der Nachhaltigen Entwicklung mit Hilfe des Nachhaltigkeits-Marketings sein.

6 Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen durch Vergleich und Bewertung

Im Folgenden werden die einzelnen Fallbeschreibungen gegenüber gestellt (die im Überblick vorgestellten Unternehmen BERGSPITZ, EVILATED und Schoeller werden unterstützend hinzu gezogen) und im Vergleich auf Erfolgsfaktoren untersucht. Die Erfolgsfaktoren betreffen im Speziellen die verschiedenen Ebenen des Nachhaltigkeits-Marketings. Im Anschluss daran wird ein Abgleich mit dem, im Theorieileil erarbeiteten, entscheidungsorientierten Nachhaltigkeits-Marketing Ansatz für Anbieter vorgenommen und um die Erkenntnisse der Vergleichsstudie ergänzt bzw. falls notwendig, adaptiert.

6.1 Erkenntnisse & Empfehlungen

Sämtliche Darstellungen, welche die Unternehmen nebeneinander auflisten und einen Vergleich zeigen, drücken mit der dunkelgrünen Färbung ein klares JA aus, mit der grauen Färbung ein TEILWEISE und die weiße Färbung bedeutet NICHT VORHANDEN.

6.1.1 Stakeholderanalyse

Die Unternehmen in der Vergleichsstudie sind sich der Vielzahl der Stakeholder bewusst. Kritische Anspruchsgruppen finden ebenso Beachtung, wie auch künftige Generationen. Die künftigen Generationen sind im Zuge der intergenerativen Gerechtigkeit bei allen im Detail ausgeführten Fallbeispielen erwähnt und zeigen auf diese Weise die hohe Relevanz, die ihnen zugemessen wird.

Ein weiterer interessanter Aspekt, auf der Ebene der Stakeholderanalyse, ist die Definition des Mitbewerbs. Alle untersuchten Unternehmen haben den Anspruch, im Massenmarkt Fuß zu fassen und sehen sich daher sowohl mit öko-sozial verträglichen Mitbewerbern, als auch mit herkömmlichen Mitbewerbern in Konkurrenz. Es wird lediglich auf eine ähnliche Preispositionierung geachtet. Die Zielgruppen, die gemeinsam mit den relevanten Mitbewerbern angepeilt werden, befinden sich im selben Marktsegment und beinhalten neben Personen, die für öko-sozial verträgliche Bekleidung und Heimtextilien gut empfänglich sind, auch aktivierbare und passive VerbraucherInnen, die es mit dem öko-sozialen Mehrwert zu überzeugen gilt.

Generell wird auf gut gepflegte und auf Vertrauen basierende Stakeholder-Beziehungen großen Wert gelegt.

Empfehlungen:

Eine umfangreiche Stakeholderanalyse und -orientierung sichert die Legitimation und das gute Image eines Unternehmens. Die Pflege vertrauensvoller Beziehungen zu den einzelnen relevanten Anspruchsgruppen trägt Sorge dafür, dass diese den Unternehmenserfolg positiv beeinflussen.

Die Einordnung künftiger Generationen als relevante Anspruchsgruppe des Unternehmens verdeutlicht deren (wenn auch künftige) Präsenz, gibt ihnen Gestalt und erleichtert somit die Beachtung ihrer Anforderungen (intergenerative Gerechtigkeit) in sämtlichen Unternehmensaktivitäten.

Damit öko-sozial verträgliche Textilien aus dem Nischenmarkt heraus treten und auch im Massenmarkt Fuß fassen können, ist es hilfreich, wenn Unternehmen in ihr Wettbewerbsumfeld und in ihren Zielgruppe herkömmliche Mitbewerber und KonsumentInnen mit berücksichtigen. Die Analyse des herkömmlichen und öko-sozial verträglichen Mitbewerbs lässt Stärken und Schwächen auf beiden Seiten erkennen, Risiken vermeiden und Chancen nutzen. Das Wissen um die Zielgruppe und das Ausmaß ihrer Aktivierbarkeit für öko-soziale Aspekte, verhilft den Unternehmen, passende Strategien für die Erreichung derselbigen auszuarbeiten.

6.1.2 Normatives Nachhaltigkeits-Marketing

In der Vergleichsstudie trat insbesondere die gründer- bzw. eigentümergetriebene Nachhaltigkeit hervor. Zudem wurden in sämtlichen Leitbildern der Best-Practice Unternehmen die Komponenten des Leitbildes der Nachhaltigen Entwicklung identifiziert. Mit Hilfe der Erkenntnisse aus der Vergleichsstudie konnte die Verfasserin Maßnahmen zur Verbesserung der intra- und intergenerativen Gerechtigkeit davon ableiten, welche als Handlungsempfehlungen zu verstehen sind.

6.1.2.1 Gründer- bzw. eigentümergetriebene Verantwortungsübernahme

Im Vergleich zeigt sich, dass die Unternehmen stark inhabergeführt sind. Einzig hessnatur bildet eine Ausnahme. Drei der Unternehmen kommen gänzlich ohne Fremdkapital aus. Wobei an dieser Stelle erwähnt werden muss, dass für den nächsten Wachstumsschub von GDG (als Personengesellschaft geführt) und BERGSPITZ (als Verein geführt) durchaus Fremdkapital von Bankinstituten, Fördergebern und/oder Investoren angedacht ist. Bei TRIGEMA, mit 91-jähriger Firmengeschichte und bereits in der 3. Generation inhabergeführt, wird es in absehbarer Zeit wohl keine Aufnahmen von Fremdkapital geben. Wolfgang Grupp ist zudem alleiniger Gesellschafter. Seit der Fast-Firmenpleite im Jahr 1969 wird besonders großen Wert auf die finanzielle Unabhängigkeit durch eine permanent angestrebte Eigenkapitalquote von 100 % gelegt. Wachstum kommt für TRIGEMA, wenn überhaupt, dann nur organisch in Frage und nur aus eigener Kapitalkraft.

Erfolgsfaktoren	GDG	hessnatur	REMEI	Switcher	TRIGEMA	EVILATED	BERGSPITZ	Schoeller
Ohne Fremdfinanzierung (Eigentümer sind die Gründer selbst)	ja				ja		ja	
(Mit-) Eigentümer sind auch in der Geschäftsführung	ja		ja	ja	ja	ja	ja	ja
Nachhaltigkeit ist gründer- bzw. eigentümergetrieben	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja

Darst. 46: gründer- bzw. eigentümergetriebene Verantwortungsübernahme

Quelle: eigene Ausarbeitung

Die Unternehmen, welche Fremdkapital aufweisen, haben Darlehen bei Bankinstituten und/oder Teilhaber. Schoeller weist drei Gesellschafter auf, welche allesamt in der Geschäftsführung vertreten sind. REMEI und Switcher sind als nicht börsennotierte Aktiengesellschaften firmiert. Die Anleger haben einen persönlichen Bezug zum Unternehmen und zielen nicht auf grenzenlose Gewinnmaximierung ab. Ein Börsengang käme für alle befragten Unternehmen keinesfalls in Frage. Generell ist die Stimmung zum Thema Börse sehr kritisch und man ist sich einig, dass eine Börsennotierung dem Gedanken der Nachhaltigkeit widerspräche.

Die großen Treiber für die Umsetzung von Nachhaltigkeits-Ansätzen sind die Unternehmenseigner bzw. das Management selbst. Auch bei hessnatur führt CEO Wolf Lüdge das Unternehmen im Sinne von Gründer Heinz Hess weiter und lässt seine persönliche Überzeugung in die Leitung der Geschäfte mit einfließen.

KMUs vs. Großkonzerne

Mehrheitlich wird von den befragten KMUs jegliches Engagement, das Konzerne wie Nike, Adidas, H&M etc. in Richtung Nachhaltigkeit zeigen, befürwortet. Auch wenn die Großen dies vorwiegend aus Imagegründen und nicht aus Überzeugung tun (eine Einstellung, die wohl auch mit der Kapital- und Beteiligungsstruktur zusammenhängt), können diese machtvollen Konzerne wesentlichen Einfluss auf die Verbesserung sozialer und ökologischer Bedingungen in der T&B-Industrie ausüben.

Kritischere Stimmen verweisen auf die Problematik des Green- und Socialwashing. Das Wissen der KundInnen reiche in den meisten Fällen nicht aus, die großen Worte und grünen Schilder mit der Bezeichnung „organic“ differenziert zu betrachten. Es sei zu hoffen, dass das Engagement der Verhaltenskodizes für Lieferanten und das Verwenden von Bio-Baumwolle im Ausmaß geringer Prozentsätze am Gesamtbaumwolle-Einsatz (z. B. sind bei H&M ca. 5 % der verwendeten Baumwolle aus Bio-Anbau) erst der Anfang sei und nicht die einzigen Bestrebungen, auch in Zukunft nachhaltig zu sein.

Gewinnstreben im Rahmen der Legitimation

Die umfangreiche Stakeholderorientierung und die starke Verankerung des Verantwortungsprinzips lassen die Behauptung zu, dass die untersuchten Unternehmen die Gewinnmaximierung im Rahmen der Legitimation gegenüber relevanten Anspruchsgruppen begrenzen. Gewinn wird als essentiell angesehen — sei jedoch nicht der einzige Zweck eines Unternehmens. Vielmehr sei er das Mittel zum Zweck.

Empfehlung:

Die Eigentümer und das Management eines Unternehmens übernehmen die Verantwortung für Mensch und Umwelt durch integrierte Nachhaltigkeits-Ansätze. Sie sind selbst Treiber für die Umsetzung von Nachhaltigkeit und üben sich nicht im bloßen Reagieren auf den Druck des Marktes oder kritischer Anspruchsgruppen. Die Gewinnmaximierung bleibt im Rahmen der Legitimation gegenüber relevanten Anspruchsgruppen begrenzt.

6.1.2.2 Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung im Unternehmensleitbild verankert

Auf normativer Ebene spielt das Thema Verantwortung eine besondere Rolle und auch die intra- und intergenerative Gerechtigkeit ist in jedem der Leitbilder auf seine Weise verankert. Im Gegensatz zur Theorie sind die Leitbilder der beschriebenen Unternehmen etwas emotionaler gestaltet, ein Faktum, das sich positiv auf die interne Markenführung auswirkt. Die definierten Ziele der Unternehmen sind gut erkennbar und entsprechen den Leitbildern und den damit zusammenhängenden Visionen.

Erfolgsfaktoren	GDG	hessnatur	REWEI	Switcher	TRIGEMA	EVILATED	BERGSPITZ	Schoeller
Leitbild								
Verantwortungsprinzip	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja
Kreislaufprinzip	teils	ja	ja	ja	teils	teils	teils	teils
Kooperationsprinzip	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja

Darst. 47: Verankerung der Leitprinzipien der Nachhaltigen Entwicklung auf normativer Ebene

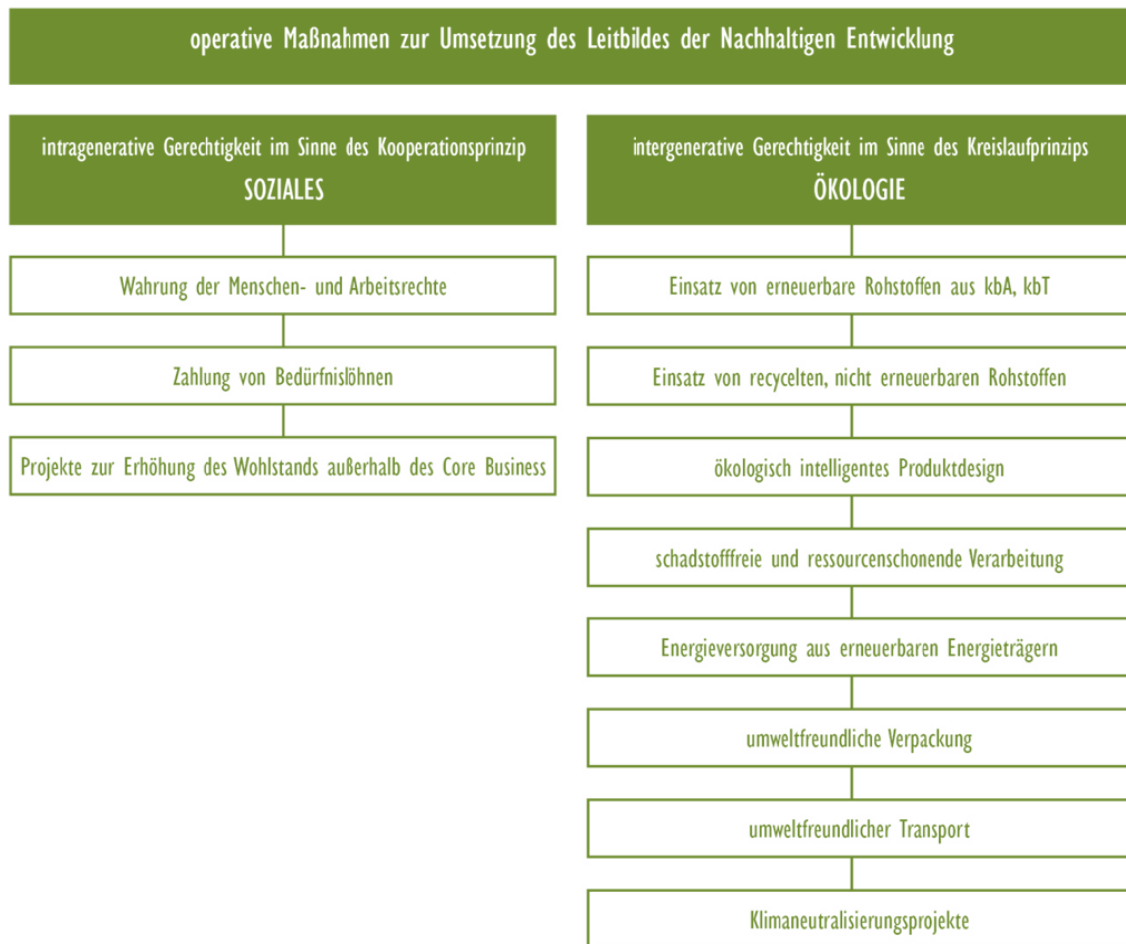
Quelle: eigene Ausarbeitung

Ableitung des Leitbildes mit Hilfe des Drei-Säulen-Modells

Häufig wird in der Praxis das Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung in Form des Drei-Säulen-Modells (Ökonomie, Ökologie, Soziales) konkretisiert. Betrachtet man die intragenerative Gerechtigkeit im Sinne des Kooperationsprinzips, lassen sich vorwiegend soziale Maßnahmen ableiten. Die intergenerative Gerechtigkeit im Sinne des Kreislaufprinzips, impliziert mehrheitlich ökologisch zu definierende Aktivitäten. Wobei sich Interdependenzen beider Dimensionen feststellen lassen.

Empfehlung:

Folgende Darstellung zeigt mögliche, zu bearbeitende Nachhaltigkeits-Bereiche bzw. strategische Handlungsfelder für Ökologie und Soziales von Unternehmen der T&B-Branche. Auf die Säule Ökonomie wird nicht eingegangen (beinhaltet beispielsweise Cash-Flow, ROI, Gewinn, Wachstumsrate etc.).



Darst. 48: Konkretisierung des Leitbildes

Quelle: eigene Ausarbeitung

6.1.2.2.1 Soziales – intragenerative Gerechtigkeit im Sinne des Kooperationsprinzips

Zur Herstellung intragenerativer Gerechtigkeit gehören vorwiegend soziale Maßnahmen, welche auf den Aufbau bzw. auf die Aufrechterhaltung von Wohlstand abzielen. Dieser Wohlstand kann sowohl materieller, als auch immaterieller Natur sein. Basierend auf den Fallstudien sind für die Autorin drei Kategorien erkennbar:

Wahrung der Menschen- und Arbeitsrechte

Die Wahrung der Menschen- und Arbeitsrechte ist in entwickelten Ländern, von denen gerne auch (noch) von Hochlohnländern gesprochen wird, mittels gesetzlicher Rahmenbedingungen und Gewerkschaften gesichert. In Entwicklungsländern bzw. Niedrig- oder Billiglohnländern sind die Standards auf sehr niedrigem Niveau angesiedelt und werden trotz gesetzlicher Verankerung bei Missachtung meist nicht mit Strafen geahndet. Gewerkschaften sind in diesen Ländern meist keine Selbstverständlichkeit und haben nur geringe Möglichkeiten der Machtausübung. Sogar für Unternehmen wie hessnatur und Switcher, welche mit der MSI FWF zusammenarbeiten, stellt die Wahrung von Menschen- und Arbeitsrechten bei den Zulieferern eine Herausforderung dar. Langfristige Partnerschaften und aktive Kooperationen in Kombination mit fairer Einkaufspolitik bringen in diesen Fällen wohl die größte Sicherheit. Gutes Beispiel dafür ist die Switcher Partnerschaft mit dem Lieferanten Prem Group in Indien und die intensive Zusammenarbeit von GDG mit Craft Aid auf Mauritius.

Zahlung von Bedürfnislöhnen

Die Zahlung von Bedürfnislöhnen stellt, sowohl in Hochlohnländern, als auch in Billiglohnländern ein großes Spannungsfeld zwischen Arbeitgebern und ArbeitnehmerInnen sowie ihren Vertretungen dar. Gesetzlich definierte Mindest- bzw. Tarifföhne

entsprechen meist nicht den benötigten finanziellen Mitteln, die für einen Lebensunterhalt notwendig sind. Die Schwierigkeit liegt oftmals in der Komplexität der Festlegung von Bedürfnislöhnen. Für welchen Lebensstandard und für wie viele Personen soll ein solcher Lohn ausreichen? Die Kosten für Grundbedürfnisse wie Essen, Wohnen und gesundheitliche Versorgung pro Person könnten leicht – auch mit Hilfe von Statistiken fest gelegt werden. Doch viele der gezahlten Löhne reichen immer weniger für die Grundbedürfnisse einer Einzelperson aus. ArbeitnehmerInnen in Hochlohnländern, vor allem jene, die in Ländern leben, welche nicht das Modell der sozialen Marktwirtschaft praktizieren, können somit genauso zu den Armen gezählt werden, wie Menschen in Niedrig- bzw. Billiglohnländern, deren Einkommen ebenfalls nicht für ihre Grundbedürfnisse ausreicht.

Hier liegt es an den Arbeitgebern einen fairen Lohn für ihre ArbeitnehmerInnen fest zu legen und sich nicht rein an Mindest- bzw. Tariflöhnen zu orientieren, da diese oft nicht der Realität entsprechen.

Projekte zur Erhöhung des Wohlstandes außerhalb des Kerngeschäfts

Vor allem Stiftungen eignen sich für die Durchführung von Projekten, die zur Erhöhung des Wohlstandes beitragen. Die Projekte, die außerhalb des Kerngeschäftes absolviert werden, sollen die Verpflichtung gegenüber den Menschen, die in die Wertschöpfungskette des Unternehmens involviert sind, nicht eliminieren, sondern vielmehr ein zusätzliches Engagement darstellen. Unternehmen, die ihre Verpflichtungen gegenüber am Kerngeschäft beteiligten Stakeholdern vernachlässigen und dafür in Charity-Projekte investieren sind als Socialwashing oder schlicht als Täuschungsmanöver zu identifizieren. Das „steal and donate model“ ist eindeutig „out“.

Die folgende Darstellung verdeutlicht die Häufigkeit dieser Maßnahmen in der Vergleichsstudie:

Erfolgsfaktoren	GDG	hessnatur	REWEI	Swisher	TRIGEMA	EVILATED	BERGSPITZ	Schoeller
Wahrung der Menschen- und Arbeitsrechte	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja
Zahlung von Bedürfnislöhnen bzw. -gehältern	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja
Projekte zur Erhöhung des Wohlstands außerhalb des Kerngeschäfts		ja	ja	ja				

Darst. 49: Soziale Maßnahmen zur Umsetzung des Leitbildes

Quelle: eigene Ausarbeitung

6.1.2.2.2 Ökologie – intergenerative Gerechtigkeit im Sinne des Kreislaufprinzips

Das ökologische System stellt die Lebensgrundlage der Menschen dar. Die absolute Tragfähigkeit bzw. die Grenzen des Planeten Erde gehören explizit anerkannt. Die Erkenntnis, dass das ökologische System nur als Kreislaufsystem funktionieren kann muss auch von Unternehmen in Form eines Nachhaltigkeitsparadigmas verankert werden. Es folgen Möglichkeiten, die sich hierfür aus den Untersuchungen ableiten lassen.

Einsatz von erneuerbaren Rohstoffen aus kbA, kbT

Nachhaltigkeit ist durch erneuerbare Rohstoffe bzw. Naturfasern wie Baumwolle, Leinen, Hanf, Seide, Wolle etc. möglich. Diese haben den Vorteil, dass sie dem Menschen und seinem Organismus seit Jahrtausenden bekannt sind und bis dato in reiner Form im Allgemeinen keine Unverträglichkeit verursachen. Zu beachten ist dabei der Anbau der Rohstoffe auf biologische Art und Weise, d.h. kein Einsatz von Chemie in jeglicher Form.

Einsatz von recycelten, nicht erneuerbaren Rohstoffen

Sofern nicht erneuerbare Rohstoffe in recycelter Form eingesetzt werden, können diese als nachhaltig deklariert werden. Braungart macht jedoch auf das Auftreten des toxischen Halbmetalls Antimon in Textilien aus recycelten PET Kunststoffen aufmerksam, welche das Ausmaß der Nachhaltigkeit somit begrenzen. Zudem spricht der Cradle-to-Cradle Konzept Begründer von einem falschen Verständnis von Recycling. So ist das Nutzen von nicht erneuerbaren Rohstoffen für ein bis zwei Lebenszyklen mit anschließender Verbrennung wohl eher als Downcycling zu bezeichnen – d.h. sie befinden sich in einer Abwärtsspirale in Richtung Wertlosigkeit.

Ökologisch intelligentes Produktdesign

Beim ökologisch intelligenten Produktdesign kommt das Cradle-to-Cradle Konzept zum Zug. Das von der Natur inspirierte Konzept ist darauf bedacht keinen Abfall, sondern Nahrung zu erzeugen. Sämtliche Bestandteile des Produktes sollen in biologischen und technischen Nährstoffkreisläufen zirkulieren und dabei positive Auswirkungen auf Umwelt und Gesundheit generieren. Da technische Kreisläufe den biologischen nachempfunden sind, können auch synthetische oder teilsynthetische Produkte fortwährend in einem geschlossenen Kreislauf gehalten werden.

Schadstofffreie und ressourcenschonende Verarbeitung

Die schadstofffreie Verarbeitung ist im Cradle-to-Cradle Prinzip mit eingebunden, kann jedoch auch außerhalb des Konzeptes Anwendung finden. Insbesondere die Prozesse des Bleichens, Färbens und Ausrüstens sind dabei von schadstoffhaltigen Chemikalien frei zu halten und der Salz-, Wasser- und Energieverbrauch dabei zu optimieren sowie die anfallenden Abwasserkontaminationen zu beseitigen.

Energieversorgung aus erneuerbaren Energieträgern

Die Energieversorgung mittels Erdgas, Erdwärme, Wasserkraft-, Solar- und Windenergie stellen echte Alternativen zu Erdöl dar und befinden sich bei einigen Unternehmen der Fallstudie in Verwendung.

Umweltfreundliche Verpackung

Umweltfreundliche Verpackung bedeutet, neben weitestmöglicher Reduktion von Verpackung, den Einsatz von recycelten Materialien (Papier, Plastik) oder Materialien aus Naturfasern (z.B. Bio-Baumwolle Beutel).

Umweltfreundlicher Transport

Inzwischen gibt es zahlreiche Transportunternehmen, welche umweltfreundliche Transporte über optimierte Auslastung und verbrauchsoptimierte Fahrzeuge anbieten. Für den Transport von Textilien über weitere Strecken bieten sich insbesondere Schiff und Bahn an.

Klimaneutralisierung

Klimaneutralisierungsprojekte können durch das Unternehmen selbst oder gemeinsam mit Partnern erfolgen. Es kann dabei direkt bei den Lieferanten angesetzt werden, wie beispielsweise die Energieversorgung der indischen Spinnerei mittels Windmühlen im Fallbeispiel von Switcher oder mit Stiftungsprojekten, wie der Kompensation durch Kochöfen von REMEI. Inzwischen bieten auch NGOs und Transportlogistiker (Speditionen, Post) Programme zur Klimaneutralisierung, welche durch finanzielle Gegenleistung genutzt werden können.

Folgende Darstellung zeigt die Anwendungen der genannten Möglichkeiten in der Vergleichsstudie:

Erfolgsfaktoren	GDG	hessnatur	REMEI	Switcher	TRIGEMA	EVILATED	BERGSPITZ	Schoeller
Einsatz von erneuerbaren Rohstoffen aus kbA, kbT	ja	ja	ja	ja	teils	ja	teils	teils
Einsatz von recycelten, nicht erneuerbaren Rohstoffen				ja		teils	teils	teils
ökologisch intelligentes Produktdesign		ja			teils			
schadstofffreie und ressourcenschonende Verarbeitung	ja	ja	ja	ja	ja	teils	teils	teils
Energieversorgung aus erneuerbaren Energieträgern		teils		teils				
umweltfreundliche Verpackung	ja	ja	ja	ja	ja	teils	teils	teils
umweltfreundlicher Transport	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja
Klimaneutralisierungsprojekte			ja	ja				

Darst. 50: Ökologische Maßnahmen zur Umsetzung des Leitbildes

Quelle: eigene Ausarbeitung

6.1.3 Strategisches Nachhaltigkeits-Marketing

Strategisch sind die Generierung von Wettbewerbsvorteilen, durch Sustainovation (Wortzusammensetzung aus Sustainability und Innovation), die großen Spielräume der Preispositionierungen, das Anbieten von öko-sozial verträglichen Wertschöpfungsketten und die gemeinsamen Nenner der untersuchten Zielgruppen hervor zu heben.

6.1.3.1 Differenzierung durch Sustainovation

Strategisch bauen alle der Unternehmen das soziale und ökologische Engagement als Wettbewerbsdifferenzierungsmerkmal aus. Einheitlich ist dabei die Anwendung der proaktiven Innovationsstrategie, welche als typisch für Best Practices im Bereich Nachhaltigkeit angesehen werden kann. Allgemein wird auf den Aspekt eines Zeit- und Erfahrungsvorteil durch den First Mover Advantage geachtet und der Anspruch, als ein Pionier- bzw. Leaderunternehmen auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit zu gelten, ist groß.

TRIGEMA beweist, dass es unter gewissen Umständen auch in der T&B-Industrie möglich ist, trotz Wettbewerbsdruck aus Billig- bzw. Niedriglohnländern, in einem Hochlohnland zu produzieren. Mittels hoher Wertschöpfungstiefe, starker Automatisierung, Produktion auf Lager (Gewährleistung einer kontinuierlichen Auslastung), Slow Fashion und vor allem innovativen Produkten im Sinne von Funktion sowie Nachhaltigkeit werden Grundsteine der Wettbewerbsdifferenzierung geschaffen, welche durch geschicktes Nachhaltigkeits-Marketing zu erfolgreichen Wettbewerbsvorteilen ausgebaut werden können.

Generell sind alle befragten Unternehmen der Ansicht, dass intensive manuelle Tätigkeiten und die Produktion von Massenware in Zeiten der Globalisierung besser in Niedrig- bzw. Billiglohnländern aufgehoben sind. Arbeitsplätze zu schaffen, wo der Wohlstand sehr gering ausgeprägt ist und mittels fairer Bezahlung und guten Arbeitsbedingungen die Transaktionsfähigkeit der Menschen dort zu unterstützen, wird gemeinhin als vernünftig erachtet. In den Industrieländern sei der Zugang zu Bildung einfacher, als in den Entwicklungsländern und angesichts der hohen Lohnkosten müssen neue, hochqualifizierte und/oder kreative Arbeitsplätze geschaffen werden, die den Rahmenbedingungen entsprechen.

Empfehlung:

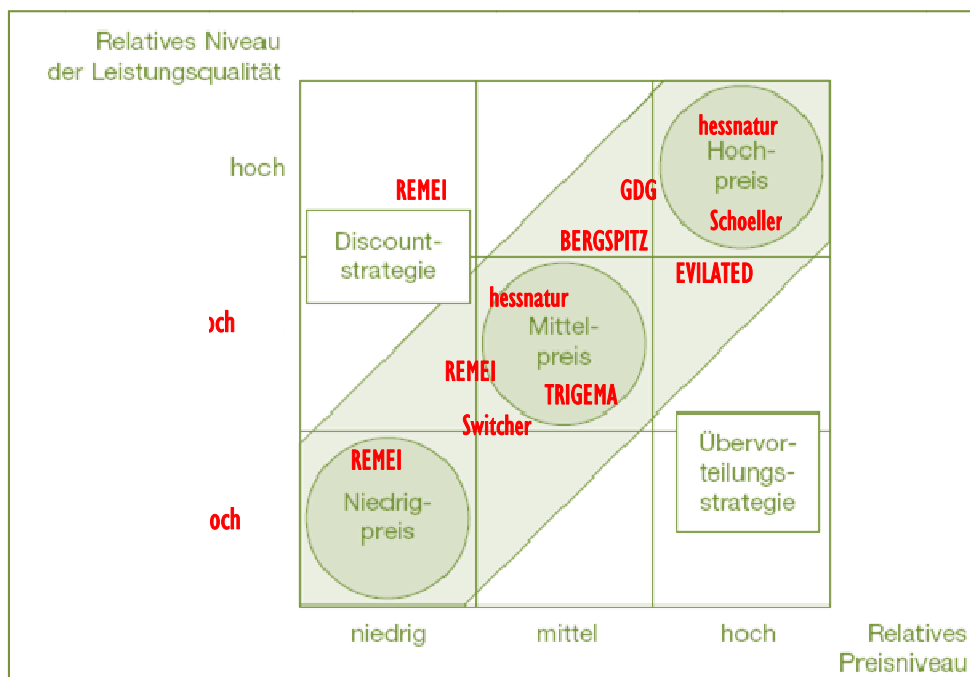
Die Konzentration auf Innovation in der T&B-Branche gewinnt unter dem Aspekt von Nachhaltigkeit eine neue Definition: Sustainovation. Nachhaltig innovative Lösungen verhelfen zu Wettbewerbsvorteilen. Durch Know-How Abwanderung und Nachahmung gilt es die Produkte und Leistungen stetig weiter zu entwickeln, um zum einen den First Mover Advantage für sich zu nutzen (Zeit- und Erfahrungsvorteil) und zum anderen, sich als Leaderunternehmen einen Namen zu machen und KundInnen durch eine proaktive Beziehungspflege an sich zu binden. Da mit dem Aspekt der Nachhaltigkeit beständige Werte angesprochen

werden, stehen die Chancen gut, dass KundInnen trotz Nachahmung von Mitbewerbern eine große Loyalität gegenüber Pionierunternehmen zeigen.

6.1.3.2 Spielräume der Preispositionierung

Die untersuchten Unternehmen beweisen mit ihren unterschiedlichen Preispositionierungen, dass sämtliche Preissegmente mit öko-sozial verträglichen Textilien zu besetzen sind. Einzig die Übervorteilungsstrategie wird unter dem Aspekt der Fairness einstimmig ausgeschlossen.

Auffallend sind die gleichbleibend hohen Qualitätsansprüche an herkömmliche Merkmale, wie Haltbarkeit, Farbechtheit usw. sowie Soziales und Ökologie, unabhängig von der Preispositionierung. Die Unternehmen können mit ihren Mitbewerbern preislich, trotz beachtlicher Internalisierung von Kosten, mithalten. Lediglich die Materialwahl ist bei hessnatur nach Preislage gestaltet. So finden sich Baumwolle und Merinoschafwolle eher im mittleren Preissegment und Materialien wie Seide, Kaschmir etc. in höheren Preislagen. REMEI bietet sowohl im Discountbereich, als auch im niedrigen- bzw. mittleren Preissegment vorwiegend Produkte aus Bio-Baumwolle an.



Darst. 51: Spielräume der Preispositionierung für öko-sozial verträgliche Textilien

Quelle: eigene Ausarbeitung

Empfehlung:

Eine Übervorteilungsstrategie ist unter dem Aspekt der Fairness, welcher im Nachhaltigkeitsparadigma eine große Rolle spielt, als Preispositionierung auszuschließen. Ansonsten unterliegt die Preispositionierung von öko-sozial verträglichen Produkten keinerlei Einschränkungen. Wird ein mittlere, niedrige oder sogar eine Discountpreis Positionierung angestrebt, so müssen Markenhersteller und auch der Handel auf Teile der Marge verzichten und diesen Verzicht über Economy bei Scale wett machen. Wird eine Hochpreispositionierung angestrebt, so wird dies über entsprechendes Design und Exklusivität der Materialauswahl möglich. Die Kommunikationsstrategie muss in jedem Fall passend zur Positionierung entwickelt und umgesetzt werden. Ein Verzicht auf Qualität entspräche nicht dem Gedanken der Nachhaltigkeit.

6.1.3.3 Positionierung am Markt über die Dimension der Nachhaltigkeit

Die Positionierungsdimension Nachhaltigkeit ist in der Vergleichsstudie ohne Ausnahmen gleichberechtigt neben anderen Merkmalen wie Design, Qualität und Preis zu finden. Ein weiterer gemeinsamer Nenner ist die Übernahme einer Vorbildfunktion

— die Unternehmen wollen anderen Unternehmen in der Branche mit gutem Beispiel vorangehen und zeigen, dass der öko-soziale Mehrwert eines Produkts durchaus vom Markt honoriert wird und zum Wettbewerbsvorteil ausgebaut werden kann.

Erfolgsfaktoren	GDG	hessnatur	REMEI	Switcher	TRIGEMA	EVILATED	BERGSPITZ	Schoeller
Positionierung								
dominant								
gleichberechtigt	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	
flankierend								ja

Darst. 52: Nachhaltigkeit als gleichberechtigte Dimension in der Positionierung

Quelle: eigene Ausarbeitung

Empfehlung:

Es wird gemäß den Best-Practice Unternehmen empfohlen, die soziale und ökologische Nachhaltigkeit der Marke als gleichberechtigte Profilierungsdimension zu behandeln. Nachhaltigkeit wird auf Grund der Homogenität der Produkte zu einem immer stärkeren Differenzierungsmerkmal und beeinflusst Kaufentscheidungen positiv. Neben Produkten mit ähnlichem Design und ähnlicher Qualität (im herkömmlichen Sinne) steht nun auch die Nachhaltigkeit im Blickpunkt. Mittlerweile stellt für viele KundInnen die Beachtung sozialer und ökologischer Aspekte einer Marke selbst bereits ein Qualitätskriterium dar.

6.1.3.4 B2C Anbieter werden B2B und umgekehrt

Während der Studie ist der Autorin das Modell, 50 % des Umsatzes über Retail an Endkunden und 50 % davon über Geschäftskunden zu lukrieren, welches von TRIGEMA und Switcher praktiziert wird, besonders aufgefallen. Beide Unternehmen sind jeweils vorwiegend in ihrem Heimatmarkt mit diesem Modell tätig und definieren dies als einzigartig. (BERGSPITZ und EVILATED bedienen ebenfalls zusätzlich zum Retail/Endverbrauchergeschäft auch Geschäftskunden — der Anteil liegt jedoch unter 50 %.)

Erfolgsfaktoren	GDG	hessnatur	REMEI	Switcher	TRIGEMA	EVILATED	BERGSPITZ	Schoeller
als B2C Anbieter auch im B2B (B2B auch für andere Marken)		ja					ja	
als B2B künftig evtl. auch im B2C			ja					ja
Bedienung Retail/Endverbraucher und Geschäftskunden				ja	ja	teils	teils	

Darst. 53: B2C und B2B Geschäfte der untersuchten Unternehmen

Quelle: eigene Ausarbeitung

Die Marke TRIGEMA und Switcher bzw. Whale tritt dabei auch im Geschäftskundensegment auf. Auch hessnatur stellt über das so genannte Sourcing Center seine integrierte Supply Chain für Geschäftskunden zur Verfügung. Teilweise sogar ohne hessnatur-Labeling. Auch BERGSPITZ bietet seine faire Produktion in Peru für andere Labels an.

Auffallend sind auch die zwei Unternehmen Schoeller und REMEI, welche bis dato im B2B-Geschäft ihre Umsätze generieren. Bei beiden ist eine B2C-Marke angedacht.

Die zur Verfügungsstellung der eigenen Wertschöpfungskette, die nach ökologischen und sozialen Gesichtspunkten gestaltet ist, kann auch auf das, von der Verfasserin wahrgenommene, relativierte Wettbewerbsverhalten zurück geführt werden. Stellt der Geschäftskunde kein direkter Mitbewerber dar, der dasselbe Marktsegment bedient, werden Nachhaltigkeits-Ansätze von anderen Unternehmen in der T&B-Industrie als äußerst positiv gewertet. Zum einen ist das auf die gemeinsame Werthaltung zurückzuführen, zum anderen darauf, dass sich die Unternehmen dadurch bestätigt fühlen, den richtigen Weg eingeschlagen zu haben. Da im öko-sozial verträglichen Bereich die Märkte bei Weitem noch nicht als gesättigt erachtet werden, bieten

Kooperationen mit anderen Unternehmen, die sich eines der vielen noch unbesetzten Segmente im Bekleidungssektor vornehmen auch interessante Wachstumsmöglichkeiten für etablierte Unternehmen am Markt, die ihre Supply Chain bereits im Griff haben und das Thema Nachhaltigkeit stetig weiterentwickeln.

Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang ebenfalls die Wertschöpfungskette der EZA Fairer Handel, welche vor allem in der Konfektion mit Hilfe von GDG ausgebaut wurde. Die EZA produziert nun auch selbst eine Modelinie über dieselbe Wertschöpfungskette wie GDG, welche zur Gänze über die Weltläden vertrieben wird.

Empfehlung:

Verfügt ein Unternehmen über eine bereits funktionierende Wertschöpfungskette, die sozial und ökologische Aspekte berücksichtigt, stellt der zusätzliche Eintritt ins B2B oder B2C Geschäft eine attraktive Möglichkeit dar, die Umsätze und Gewinne zu steigern, die Auslastung zu verbessern, zu Wachsen und ein Economy by Scale zu generieren.

6.1.3.5 Gemeinsame Nenner der Zielgruppen

Auch wenn aktuell die LOHAS in aller Munde sind — explizit wurde dieses, von Trendforschern festgelegte, Konsumsegment in keinem der Interviews erwähnt. Dennoch treffen zahlreiche Charakteristiken der definierten Zielgruppen in der Vergleichsstudie auf die der LOHAS zu.

Persönliche Werthaltungen und Lebensstile spielen in der Markenführung eine große Rolle. Es bestätigen sich durch die Aussagen der Unternehmen, dass ihre KundInnen ihre Werte teilen und eine hohe Loyalität — auch in Zeiten von Wirtschaftskrise — gegenüber der Marke aufweisen.

Der Kauf ist für KundInnen über Aspekte wie Wellness, Gesundheit in Kombination mit einem guten Gewissen (Selbstachtungsnutzen, Werte-Fit) mit einem Feeling-Good Effekt verbunden. Besonders KundInnen, die bewusst kaufen und eher zu mittel- und hochpreisigen Produkten greifen, verfügen über ein höheres Bildungs- und Einkommensniveau, als der Durchschnitt. Im Segment der Niedrig- und Discountpreise spielt vor allem die Fürsorglichkeit für die eigene Gesundheit und die der Familie eine große Rolle. Dennoch darf dieser Kaufgruppe das Wissen um die Auswirkungen ihrer Kaufentscheidung nicht abgesprochen werden. Überwältigend ist der hohe Frauenanteil in den Zielgruppen der untersuchten Unternehmen. Insbesondere der Anteil von Frauen ab 30, die für sich und ihre Familie (Gatekeeper-Funktion) einkaufen. Auch die Internetaffinität, die den LOHAS zugesprochen wird, findet sich in den Zielgruppen der untersuchten Unternehmen wieder und erklärt die Praktizierung und den Erfolg von Social Media Marketing.

Betreffend potentielle Absatzmärkte in Europa, bekam die Autorin während den Gesprächen den Eindruck, dass speziell im deutschsprachigen Raum ein besonderes Potential für nachhaltige Produkte zu beobachten ist. Lt. Wolf Lüdge könne dies auf die hohen Qualitätsansprüche in Deutschland, Österreich und der Schweiz zurück geführt werden. Auch Frankreich und Großbritannien spielten in den Recherchen der Verfasserin immer wieder eine größere Rolle in Bezug auf Empfänglichkeit für den öko-sozialen Mehrwert von Textilien. In der Studie selbst wurde betreffend Absatzmarkt des Öfteren die USA erwähnt. So ist inzwischen hessnatur bereits auf diesem Markt aktiv, aber auch GDG und Schoeller haben sich in den Interviews für die Attraktivität dieses Marktes ausgesprochen.

6.1.4 Implementierung des Nachhaltigkeits-Marketings

Bemerkenswert ist die Beobachtung, dass sämtliche Unternehmen auf der Implementierungs-Ebene eine Ähnlichkeit betreffend Werte und Qualifikation der MitarbeiterInnen, welche eingestellt werden, aufweisen. Die Werthaltung der MitarbeiterInnen nimmt dabei eine gleich hohe Stellung ein, wie die Qualifikation der MitarbeiterInnen selbst. Damit wird eine Unternehmenskultur aus langfristig stabilen Werten und Überzeugungen geschaffen, welche gute Chance hat, die Werte des Gründers, auch nach dessen Ableben, weiter aufrecht zu erhalten.

Empfehlung:

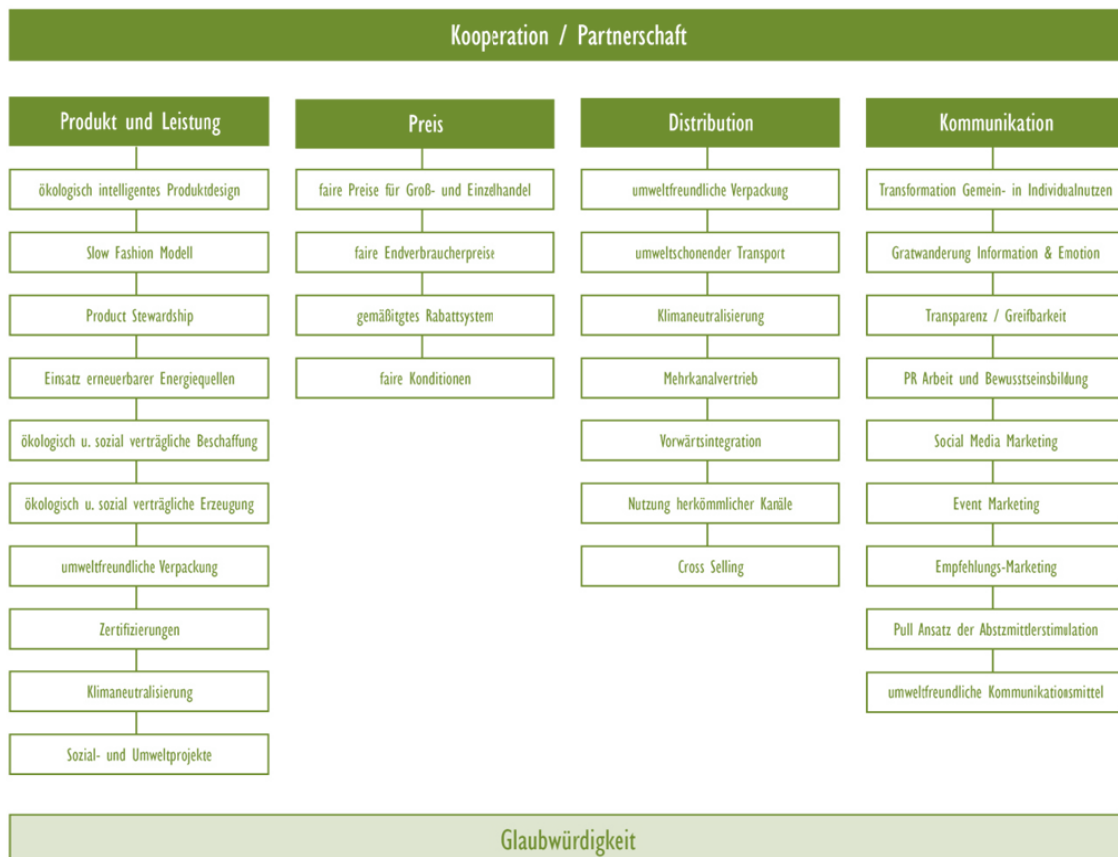
Bei der Implementierung des Nachhaltigkeits-Marketing ist ein Wir-Gefühl und Motivation zu erzeugen. Eine hohe Emotionalität und Ethik des Leitbildes erleichtert die Akzeptanz und erhöht den Ansporn für Zielerreichungen sowie die Umsetzung operativer Maßnahmen. Mit einer gemeinsamen und stimmigen Wertewelt wird die Marke zum Leben erweckt. Die Beachtung der

persönlichen Werte neben der Qualifikation bei der Einstellung von MitarbeiterInnen und klare Strukturen helfen in der operativen Umsetzung.

6.1.5 Operatives Nachhaltigkeits-Marketing

Im operativen Mix finden sich alle fünf, im Theorieteil definierten, Instrumente. Das Instrument der Kooperation sticht in allen Fallbeispielen hervor und dominiert den Nachhaltigkeits-Marketing Mix. Folgende Darstellung verbildlicht diese Dominanz und zeigt die identifizierten Erfolgsfaktoren der einzelnen Instrumente auf. Die Glaubwürdigkeit der Marke ergibt sich aus Sicht der Autorin aus der Anwendung und Kombination der erfolgskritischen Maßnahmen.

Die folgenden Erklärungen gehen nicht mehr ins Detail, der bereits im Theorieteil und/oder in den Fallbeispielen beschriebenen Maßnahmen und verstehen sich als überblicksartige Handlungsempfehlungen.



Darst. 54: Erfolgsfaktoren des operativen Nachhaltigkeits-Marketings

Quelle: eigene Ausarbeitung

6.1.5.1 Produkt und Leistung

Der folgende Überblick zeigt, inwiefern die, von der Autorin als erfolgskritisch gelisteten, Maßnahmen von den untersuchten Unternehmen angewendet werden:

Erfolgsfaktoren	GDG	hessnatur	REMEI	Switcher	TRIGEMA	EVILATED	BERGSPITZ	Schoeller
Produkt und Leistung								
ökologisch intelligentes Produktdesign	teils	ja	teils	teils	teils	teils	teils	teils
Slow Fashion	ja	ja	teils	ja	ja	ja	ja	
Product Stewardship	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja
Einsatz erneuerbarer Energiequellen		teils		teils				
ökologisch und sozial verträgliche Beschaffung	ja	ja	ja	ja	ja	ja	teils	teils
ökologisch und sozial verträgliche Erzeugung	ja	ja	ja	ja	ja	ja	teils	teils
umweltfreundliche Verpackung	ja	ja	ja	ja	teils	teils	teils	teils
Zertifizierungen	ja		ja	ja	ja	ja		ja
Klimaneutralisierungen			ja	ja				
Sozial- und Umweltprojekte		ja	ja	ja	ja			

Darst. 55: Erfolgsfaktoren in der Preis- und Leistungs politik

Quelle: eigene Ausarbeitung

Die Leistungs- und Produktpolitik weist idealerweise ein ökologisch intelligentes Produktdesign nach dem Kreislaufprinzip auf. Hierfür kann in Kooperation mit Institutionen aus Wissenschaft und Forschung, wie beispielsweise dem EPEA Institut zusammengearbeitet werden. Insbesondere die ökologische Nachhaltigkeit nach dem Kreislaufprinzip wirft zahlreiche Forschungsfragen auf, die kaum ein Unternehmen in der T&B-Industrie alleine bewerkstelligen kann. Hierfür eignet sich das Instrument der Kooperation, um bestehendes Wissen diesbezüglich zu nutzen und gemeinsam weiter zu entwickeln.

Sämtliche Maßnahmen, wie das Product Stewardship, Verwendung von erneuerbaren Energiequellen, öko-sozial verträgliche Beschaffung bzw. Herstellung sowie die Produktverpackung sind in der Regel nur durch Kooperationen mit Lieferanten durchführbar.

Auch Sozial- und Umweltprojekte, zu denen teilweise auch die Klimaneutralisierungsprojekte gezählt werden können, bedingen zur Umsetzung Kooperationen mit Partnern, wie NGOs, Entwicklungsorganisationen, Logistikern uvm. — Ein hilfreiches Werkzeug für die Umsetzung derartiger Projekte, stellen Stiftungen dar.

Zur Unterstreichung der Glaubwürdigkeit, für sich am Markt als öko-sozial verträglich positionierende Unternehmen, ist die Verfolgung eines Slow Fashion Modells in die Produktpolitik zu integrieren.

Zertifizierungen sind im Grunde genommen, Überprüfungen durch unabhängige Dritte (sofern es sich um glaubwürdige Zertifizierungen handelt). Zum einen können sie Standards setzen und ein einheitliches Verständnis von Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette fördern, zum anderen dienen sie, speziell in der Kommunikation angewendet, der Unterstützung von Glaubwürdigkeit. Der Vergleich mit den Unternehmen zeigt, dass Zertifizierungen sehr wohl Anwendung finden, jedoch nicht als alleinige Maßnahme zur Vermittlung von Glaubwürdigkeit oder Einhaltung sozialer und ökologischer Standards eingesetzt werden. Ferner zeigt die Auflistung, dass bei den acht untersuchten Unternehmen nahezu ebenso viele Zertifizierungen anzutreffen sind. Die in der Studie gängigen Labels stellen jedoch nur eine kleine Auswahl, der möglichen Zertifizierungen dar.

Erfolgsfaktoren	GDG	hessnatur	REMEI	Switcher	TRIGEMA	EVILATED	BERGSPITZ	Schoeller
Zertifizierungen								
Bluesign						ja		ja
GOTS	ja							teils
Fairtrade	ja			ja				
ISO 14001				ja		ja		
Öko-Tex 100				ja	ja			
SA 8000			ja	ja				
SKAL						ja		

Darst. 56: Zertifizierungen der untersuchten Unternehmen

Quelle: eigene Ausarbeitung

6.1.5.2 Preis

In der Preis- und Konditionenpolitik wird im Nachhaltigkeits-Marketing insbesondere auf faire Preise für Groß- und Einzelhandel sowie Endverbraucher gesetzt. Faire Zahlungskonditionen sind ebenfalls Bestandteil des Instrumentes Preis. Der faire Einsatz des Preisinstrumentes unterstützt die Glaubwürdigkeit der Marke und fördert ausgewogene, stabile Partnerschaften sowie die Kundenbindung.

Eine gemäßigte Rabattpolitik ist vorwiegend im mittleren bis hohen Preissegment erkennbar – im Discountbereich halten sich Rabatte, da die Preise schon sehr niedrig angesetzt, ebenso in Grenzen. Im niedrigen bis mittleren Preissegment (z. B. Switcher) sind die Rabatte mit denen von herkömmlichen Anbietern vergleichbar.

Erfolgsfaktoren	GDG	hessnatur	REMEI	Switcher	TRIGEMA	EVILATED	BERGSPITZ	Schoeller
Preis								
faire Preise für Groß- und Einzelhandel	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja
faire Endverbraucherpreise	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja
gemäßigtes Rabattsystem	ja	ja				ja	ja	ja
faire Konditionen	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja

Darst. 57: Erfolgsfaktoren in der Preispolitik

Quelle: eigene Ausarbeitung

Empfehlung:

Generell empfiehlt die Autorin eine gemäßigte Rabattpolitik, unabhängig von der Preispositionierung, da das Ausmaß der Rabatte Einfluss nimmt, auf die Wertwahrnehmung des Produktes.

6.1.5.3 Distribution

In der Distribution ist auf umweltfreundliche Verpackung und umweltschonenden Transport zu achten. Auch die Maßnahme der Klimaneutralisierung taucht in diesem Instrument wiederholt auf und fokussiert sich speziell auf den verursachten Ausstoß durch Transporte. Betreffend Verpackungen und Transporte gilt es, umweltfreundliche Lieferanten bzw. Partner zu finden, die

idealerweise auch Neutralisierungsprojekte durchführen, welche durch finanzielle Gegenleistung die verursachten Emissionen kompensieren können.

Positive Auswirkungen auf den Erfolg öko-sozial verträglicher Produkte hat die Anwendung eines Mehrkanalvertriebs und die darin integrierte Nutzung von herkömmlichen Distributionskanälen, um den Massenmarkt, d.h. neben den aktivierten auch die aktivierbaren und passiven Kundentypen zu erreichen, indem es ihnen möglichst einfach gemacht wird (Convenience Denken), das öko-sozial verträgliche Produkt zu kaufen.

Das Forcieren der Markenwahrnehmung kann durch Vorwärtsintegration mit Hilfe eigener Monolabel-Flächen (Store-in-Store Concept) und eigener Verkaufsstellen vorgenommen werden. Auch die Idee des Cross Selling mit Anbietern, deren Zielgruppen dieselben Werte teilen, wie es speziell von hessnatur praktiziert wird, kann große Synergieeffekte in der Distribution mit sich bringen.

Auch in der Distribution zeigt sich die Dominanz des Kooperation-Instruments. Die Zusammenarbeit mit Partnern, deren Positionierung zu der eigenen passt oder auch herkömmlich positionierte Partner (z.B. Handel, der Kanäle in den Massenmarkt aufgebaut hat) tragen zur erfolgreichen Umsetzung des Leitbildes der Nachhaltigen Entwicklung bei.

Bei Distributionspartnern, insbesondere jene, die über herkömmliche Kanäle verfügen, empfiehlt sich eine gezielte Endverbraucher-Kommunikation bzw. Sprungwerbung, um einen Pull-Effekt in der Absatzmittlerstimulation zu erzeugen.

Nachstehende Darstellung zeigt die Anwendung der erfolgswirksamen Maßnahmen der Distributionspolitik im Nachhaltigkeits-Marketing im Überblick. REMEI vertreibt die hergestellten Produkte nicht selbst – in der Auswertung wurden die Marke Naturaline von Coop und FairAlliance von Penny berücksichtigt, welche nur über herkömmliche Distributionskanäle – im Rahmen ihrer Supermarktkette distribuieren und auf diese Weise den Massenmarkt erschließen.

Erfolgsfaktoren	GDG	hessnatur	REMEI	Switcher	TRIGEMA	EVILATED	BERGSPITZ	Schoeller
Distribution								
umweltfreundliche Verpackung	ja	ja	ja	ja	teils	teils	teils	teils
umweltschonender Transport	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja
Klimaneutralisierung				teils		teils		
Mehrkanalvertrieb	ja	ja		ja	ja	ja	ja	ja
Nutzung herkömmlicher Vertriebskanäle	ja		ja	ja	ja	ja	ja	ja
Cross Selling		ja						

Darst. 58: Erfolgsfaktoren in der Distributionspolitik

Quelle: eigene Ausarbeitung

6.1.5.4 Kommunikation

In der Kommunikationspolitik des Nachhaltigkeits-Marketings ist vor allem die geschickte Transformation des Gemeinnutzens in einen Individualnutzen erfolgswirksam. Lebensqualität, Wellness, Wohlfühlen, Gesundheit, Genuss und die Stimulierung eines Selbstachtungsnutzens, helfen den Best-Practices der Vergleichsstudie den Mehrwert ihrer Produkte für KonsumentInnen spürbar zu machen. Die Gratwanderung von Informationsvermittlung und das Stimulieren von Emotion wird durch Storytelling bzw. Edutainment gelöst. Geschichte online u.a. als Video oder offline auf Zwischenseiten im Katalog, bringen den KonsumentInnen die Hintergründe der Produkte näher und lassen einen Bezug zu den, an der Wertschöpfungskette beteiligten, Mitmenschen und zur Umwelt entstehen.

Die offene Einstellung zur transparenten Darstellung des Unternehmens und seiner Wertschöpfungskette ist wesentlicher Bestandteil des Kommunikationsinstrumentes. Je nach Involvement eignet sich insbesondere das Internet bzw. die Website zur Bereitstellung sämtlicher, für die Glaubwürdigkeit relevanter, Informationen. Auch Rückverfolgung der Produkte wie bei hessnatur, Switcher und REMEI zeigen, dass die Unternehmen ihre Wertschöpfungskette überschauen und diese im Überblick behalten. In diesem Zusammenhang können auch konkrete Datenerhebungen des Nachhaltigkeits-Controllings in Form von CO₂-Ausstoß und

Wasserverbrauch eingebettet werden. Zertifizierungen können in der Kommunikation diese Art von Informationen verdichtend kommunizieren und sprechen vor allem jene KonsumentInnen an, welche zu viel Information als abschreckend empfinden. Aber auch Zertifizierungslabels können Verwirrung auslösen — die wenigsten Nachhaltigkeits-Labels in der T&B-Industrie sind der breiten Masse bekannt. Viele der KonsumentInnen kennen inzwischen den Standard Öko-Tex 100 und das Fairtrade Siegel. Wobei hier angezweifelt werden muss, dass die Bekanntheit der Labels ein Wissen um die konkreten Tatbestände, welche die Labels ausdrücken sollen, voraussetzt. So wird von der Autorin eine Kombination von transparenter Kommunikation und Zertifizierungen (inkl. Kurzbeschreibung der Zertifizierungen zur Erklärung) empfohlen.

In Kooperation mit Labeling- bzw. Zertifizierungsorganisationen sowie NGOs können Kommunikationssynergien für beide Seiten, zum Ausbau der eigenen Bekanntheit und Glaubwürdigkeit generiert werden.

PR Aktivitäten und Bewusstseinsbildung nehmen im operativen Marketing eine besondere Stellung ein. Das verantwortungsvolle Management sieht es als seine Aufgabe, die Idee ihres Leitbilds bzw. die Idee der Nachhaltigkeit nach Aussen zu tragen und kooperiert betreffend Vorträge, Diskussionen und Interviews sehr intensiv mit seinem Umfeld bzw. seinen Anspruchsgruppen. Die Bewusstseinsbildung wird als Teil der Unternehmensmission gesehen und hat zudem den Zweck die Rahmenbedingungen politisch und marktlich zum Vorteil der Nachhaltigkeit zu verändern.

Event Marketing, wie es von hessnatur mit der Peru-Kampagne und REMEI mit dem jährlichen Kundenevent in Indien praktiziert wird, zeigt den Willen zur Transparenz und lässt die sozialen und ökologischen Aktivitäten der Unternehmen erfahrbar bzw. greifbar machen. hessnatur nutzt in der Peru-Kampagne die Möglichkeit, KundInnen zu Botschaftern zu machen und mit ihrer Hilfe bzw. Kooperation sowie den Möglichkeiten des Web 2.0 andere Anspruchsgruppen teilhaben zu lassen. Auch der geschickte Einsatz von Produkttestern wird in Kombination mit dem Web 2.0 zu Empfehlungsmarketing bzw. Mund-zu-Mund Werbung, welche, gestützt durch das Internet, virale Züge annimmt.

Die Interaktion mit Anspruchsgruppen ist vor dem Hintergrund der Transparenz, welche von öko-sozial verträglichen Unternehmen praktiziert wird, besonders zu empfehlen. Das Motto „nothing to hide“ erweist sich mit den Dialog- und Greifbarkeitsmöglichkeiten (im Sinne von Erreichbarkeit), die Social Media bietet, als genau richtig. Speziell für Unternehmen, die Transparenz für die Unterstützung ihrer Glaubwürdigkeit einsetzen wollen, sind geradezu prädestiniert für das Social Web. Auch wenn die Fallbeispiele von hessnatur und TRIGEMA zeigen, dass sich der Umgang mit neuen Medien nicht immer einfach gestaltet, da speziell für Unternehmen bis dato noch zu wenig Erfahrungswerte in diesem Zusammenhang aufzufinden sind.

Neben der Interaktionsmöglichkeiten bietet Social Media Marketing zudem den Vorteil, dass diese Art von Kommunikation eine besonders umweltfreundliche darstellt. Generell soll in der Kommunikation auf den Einsatz umweltfreundlicher Mittel geachtet werden — wie beispielsweise auch die Vermeidung von Drucksorten oder zumindest die Verwendung von recyceltem Papier dafür.

Erfolgsfaktoren	GDG	hessnatur	REMEI	Switcher	TRIGEMA	EVILATED	BERGSPITZ	Schoeller
Kommunikation								
Transformation Gemein- in Individualnutzen	ja	ja	teils	teils	ja	teils	teils	teils
Gratwanderung Information und Emotion	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	teils
Transparenz / Greifbarkeit	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	teils
PR Arbeit und Bewusstseinsbildung	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja
Social Media Marketing	ja	ja		ja	ja	ja	ja	
Event-Marketing		ja	ja					teils
aktives Empfehlungs-Marketing		ja						
Pull Ansatz der Absatzmittlerstimulation	ja			ja	ja	ja	ja	
umweltfreundliche Kommunikationsmittel	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	

Darst. 59: Erfolgsfaktoren in der Kommunikationspolitik

Quelle: eigene Ausarbeitung

6.1.6 Nachhaltigkeits-Marketing Controlling

Die Praktizierung von Nachhaltigkeits-Marketing Controlling mit dem Vorbild von REMEI und Switcher wird von der Autorin empfohlen. Insbesondere Stakeholdervalue-Ansätze in Form von Ökobilanzen lassen sich in der Kommunikation einsetzen und speziell auch in der Zielfestlegung auf normativer Ebene (z.B. Kompensation des gesamten CO₂-Ausstoßes bis zum Jahr 2013) verwenden. Zudem ermöglichen sie das Differenzierungsmerkmal „Klimaneutralisierung“ – denn nur konkrete Datenerhebungen ermöglichen passend konkrete Maßnahmen dazu.

Generell hilft Nachhaltigkeits-Marketing die Externalisierung von Kosten (z.B. bedingt durch Umweltschäden) zu reduzieren. Die Umweltverschmutzung in Kosten zu fassen, gestaltet sich aktuell noch als schwierig – die Berechnung von Emissionen in kg lassen jedoch neue Ansätze der Internalisierung von Kosten zu und ermöglichen eine Ausweitung der unternehmerischen Verantwortungsübernahme, insbesondere mit dem Fokus auf die Umwelt.

Folgende Abbildung zeigt, dass die Anwendung von Nachhaltigkeits-Marketing noch nicht allzu verbreitet ist. Dennoch, die grauen Markierungen zeigen erste Bestrebungen in diese Richtung und sind vielversprechend.

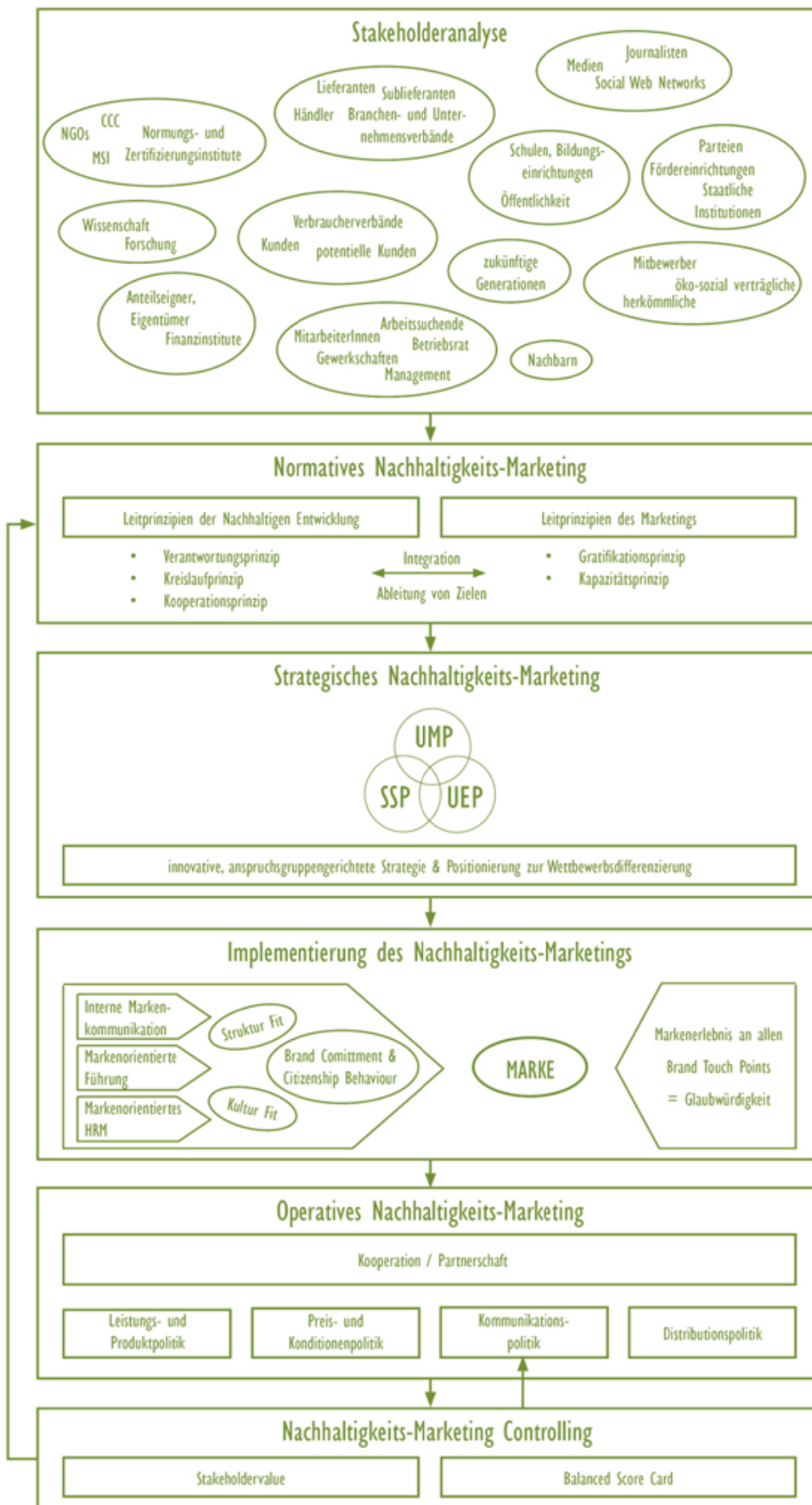
Erfolgsfaktoren	GDG	hessnatur	REMEI	Switcher	TRIGEMA	EVILATED	BERGSPITZ	Schoeller
Nachhaltigkeits-Marketing Controlling								
Stakeholdervalue-Ansätze	teils	teils	ja	ja	teils	teils		
Balanced Score Card			ja					ja

Darst. 60: Anwendung von Nachhaltigkeits-Marketing Controlling

Quelle: eigene Ausarbeitung

6.2 Komplettierter Nachhaltigkeits-Marketing Ansatz

Der im Theorie-Teil ausgearbeitete entscheidungsorientierte Nachhaltigkeits-Marketing Ansatz für Anbieter erweist sich in den einzelnen Fallbeschreibungen als praxisrelevant und erfährt durch die Erkenntnisse aus der Vergleichsstudie verschiedenste Adaptierungen. Auf operativer Ebene wird nun das Instrument der Kooperation übergeordnet eingezeichnet. Die Verwendung von Daten aus dem Nachhaltigkeits-Controlling in der Kommunikation, zur Unterstreichung der Glaubwürdigkeit, wird mit einem Verbindungspfeil von der Controlling-Ebene auf das Instrument der Kommunikation verdeutlicht. Das Definieren und Abgleichen von Zielen auf der normativen Ebene durch das Nachhaltigkeits-Marketing Controlling wurde ebenfalls mit einem Verbindungspfeil gekennzeichnet.



Darst. 61: komplettiertes Modell für den entscheidungsorientierten Nachhaltigkeits-Marketing Ansatz für Anbieter
 Quelle: eigene Ausarbeitung

7 Zusammenfassung und Ausblick

Eines steht definitiv fest: mit dem Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung tut sich ein immens großes Handlungs- und Forschungsfeld für Unternehmen in der T&B-Industrie auf. Die Forschungslücke, der fehlenden Handlungsempfehlungen für die Umsetzung des Leitbildes der Nachhaltigen Entwicklung mit Hilfe des Nachhaltigkeits-Marketings für Unternehmen in der T&B-Industrie, konnte, mit Fokus auf Bekleidung und Heimtextilien, aus Sicht der Autorin weitestgehend geschlossen werden.

Ergebnis ist ein, für die Praxis tauglicher, Nachhaltigkeits-Marketing Ansatz für Anbieter-Entscheidungen mit zahlreichen Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen. Dieser Ansatz bedarf jedoch einer stetigen Aktualisierung und Erweiterung, insbesondere in der Produktgestaltung, basierend auf dem aktuellen Stand der Wissenschaft und Forschung und der Informationstechnologie im Bereich der Kommunikation.

Dennoch ist die vorliegende Arbeit als eine Art explorative Vorstudie zu verstehen. Eine weitere Überprüfung der entwickelten Theorien und den davon abgeleiteten Thesen bzw. Handlungsempfehlungen und Erfolgsfaktoren, mit Hilfe quantitativer Verfahren, wird im Sinne der erhöhten Repräsentativität von der Autorin empfohlen.

Ferner erachtet die Autorin eine detaillierte Untersuchung für die erfolgreiche Transformation eines Gemeinnutzens in einen Individualnutzen für öko-sozial verträglich gestaltete Produkte und die Anwendungsmöglichkeiten von Social Media Marketing für öko-sozial verträgliche Unternehmen als interessant.

Weiters wäre zu untersuchen, inwieweit das Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung für spezielle Funktionstextilien in medizinischen, verkehrs-, bau-, und schutztechnischen Bereichen anwendbar ist, ohne deren Funktionen zu beschränken.

Ein großes Forschungsfeld ist auch die Eruierung des ökologischen Fußabdruckes der einzelnen natürlichen und synthetischen Materialien, welche in der T&B-Industrie eingesetzt werden, um basierend auf konkreten Daten (Ressourcenverbrauch im Anbau und in der Weiterverarbeitung) Argumentationen für und wider dem Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung formulieren zu können. Aktuell scheiden sich diesbezüglich die Geister — während Switcher davon überzeugt ist, dass Baumwolle in der nachhaltigen T&B-Industrie keine Rolle mehr spielen wird, setzt hessnatur zur Gänze auf die Karte der Naturfaser in Sachen Nachhaltigkeit.

Literaturverzeichnis

Agenda 21 Treffpunkt (2010): Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung 1992: Agenda 21. Online im Internet: <http://www.agenda21-treffpunkt.de/archiv/ag21dok/index.htm> (Zugriff am 3.6.2010)

Alt, Franz, Peter Spiegel (2009): Gute Geschäfte Humane Marktwirtschaft als Ausweg aus der Krise. 1. Aufl. Berlin: Aufbau-Verl.

AMA (2010): About the American Marketing Association. Online im Internet: <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/default.aspx> (Zugriff: 21.6.2010).

Amann, Susanne (2009): Bio-Klamotten. Boom der sauberen Sachen. Online im Internet: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,615487,00.html> (Zugriff: 12.6.2010).

Balderjahn, Ingo (2004): Nachhaltiges Marketing-Management. Möglichkeiten einer umwelt- und sozialverträglichen Unternehmenspolitik. Forum Marketing & Management 5. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Balik, Michael, Christian Frühwald (2006): Nachhaltigkeitsmanagement. Mit Sustainability Management durch Innovation und Verantwortung langfristig Werte schaffen. Saarbrücken: VDM-Verl. Müller.

Barth, Jonna (2007): Corporate Citizenship Aus Der Sicht Der Landespolitik Verständnis, Ziele, Instrumente. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.

Baum, Alexandra (2009): Textil-Fibel: Wissenswertes über Fäden, Fasern und faire Kleidung zum Wohlfühlen ; neue Ausgabe, mehr Tipps, mehr Service, mehr Adressen. 3. Auflage. Hamburg: Greenpeace Media.

Behrens, Torsten (2005): Nachhaltigkeitsmarketing. Konzept zur Wahrnehmung der unternehmerischen Verantwortung für den nachhaltigen Konsum. Online im Internet: <http://www.gelena.uni-oldenburg.de/download/WP-05-02.pdf> (7.6.2010).

Belz, Christian (2001): „Nachhaltiges Marketing schafft nachhaltige Kundenvorteile“ In: Thexis, Fachzeitschrift für Marketing des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen, 18. Jahrgang (2001), Nr. 2, S. 2.

Belz, Christian, Otto Belz (2001): „Nachhaltiges Marketing. Erfolgreich ist, wer nachhaltig wirkt.“ In: Thexis, Fachzeitschrift für Marketing des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen, 18. Jahrgang (2001), Nr. 2, S. 1-10.

Belz, Frank-Martin (2004): Nachhaltigkeits-Marketing. Ein entscheidungsorientierter Ansatz. In: Wiedmann, Klaus-Peter, Wolfgang Fritz, Bodo Abel (Hrsg.): Management mit Vision und Verantwortung. Eine Herausforderung an Wissenschaft und Praxis; Festschrift für Hans Raffée zum 75. Geburtstag. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Belz, Frank-Martin (2005): „Nachhaltigkeits-Marketing: Konzeptionelle Grundlagen und empirische Ergebnisse“ In: Belz, Frank-Martin, Michael Bilharz (Hrsg.): Nachhaltigkeits-Marketing in Theorie und Praxis. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH.

Belz, Frank-Martin, Daria Ditze (2005): „Nachhaltigkeits-Werbung im Wandel: Theoretische Überlegungen und empirische Ergebnisse“ In: Belz, Frank-Martin, Michael Bilharz (Hrsg.): Nachhaltigkeits-Marketing in Theorie und Praxis. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH.

Belz, Frank-Martin, Michael Bilharz (2005): „Einführung in das Nachhaltigkeits-Marketing.“ In: Belz, Frank-Martin, Michael Bilharz (Hrsg.): Nachhaltigkeits-Marketing in Theorie und Praxis. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH.

Belz, Frank-Martin, Gabi Hildesheimer, Michael Bilharz (2005): „Aktive Verantwortungsübernahme von Unternehmen durch Nachhaltigkeits-Marketing: Implikationen für Theorie und Praxis“ In: Belz, Frank-Martin, Michael Bilharz (Hrsg.): Nachhaltigkeits-Marketing in Theorie und Praxis. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH.

Beuermann, Günter, Ellen Faßbender-Wynands (2003): „Nachhaltigkeit im Kostenmanagement“ In: Leisten, Rainer, Hans-Christian Krcal (Hrsg.): Nachhaltige Unternehmensführung. Systemperspektiven. Wiesbaden: Wirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH.

Brodde, Kirsten, Christian Grund (2008): Grün Couture. Online im Internet: <http://www.greenpeace-magazin.de/index.php?id=5201> (12.6.2010).

- Bookhagen, Andrea (2001): Ethische Positionierung Verbindung Von Unternehmensethik Und Strategischem Marketing. 1. Aufl. Gabler Edition Wissenschaft. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. (u.a.).
- Burckhardt, Gisela (2006): Dokumentation der Kampagne „Tschibo — jede Woche eine neue Welt? Nicht für die Textilarbeiterinnen in Bangladesch!“ In: ver.di — Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft, Terre des Femmes (Hrsg.).
- Buss, Eugen, Ulrike Fink-Heuberger (2000): Image Management. Wie Sie Ihr Image-Kapital erhöhen! Erfolgsregeln für das öffentliche Ansehen von Unternehmen, Parteien und Organisationen. Frankfurt am Main: FAZ-Inst. für Management-, Markt- und Medieninformationen.
- Busse, Tanja (2006): Die Einkaufsrevolution. Konsumenten entdecken ihre Macht. 4. Aufl. München: Blessing.
- Chomsky, Noam (2000): Globalisierter Widerstand gegen die Macht der Konzerne. In: Sozialismus von unten - Nr.4, 5/2000, Online im Internet: <http://www.sterneck.net/politik/chomsky-medien/index.php> (Zugriff: 12.6.2010).
- Clean Clothes Campaign (2009): Cashing in. Giant retailers, purchasing practices, and working conditions in the garment industry. Online im Internet: http://www.saubere-kleidung.de/downloads/publikationen/2009-02-10_Cashing-In_EN.pdf (Zugriff: 9.6.2010).
- CIR (Christliche Initiative Romero e.V.) (2008): Schwere Vorwürfe gegen Adidas. Online im Internet: [http://www.glocalist.com/index.php?id=20&tx_ttnews\[tt_news\]=433&tx_ttnews\[cat\]=5&cHash=2d27d8b858](http://www.glocalist.com/index.php?id=20&tx_ttnews[tt_news]=433&tx_ttnews[cat]=5&cHash=2d27d8b858) (Zugriff: 5.6.2010).
- Clean Clothes (2010): Unabhängige Überprüfungsorganisationen. Online im Internet: <http://www.cleanclothes.at/start.asp?ID=221911&b=1019> (Zugriff: 25.6.2010).
- Cornelius, Robin (Präsident des Verwaltungsrats, Gründer, Hauptteilhaber der Mabrouc SA) (2010): Persönliches Interview, geführt von der Verfasserin. Le-Mont-sur-Lausanne, Wolfurt 13.5.2010.
- Czwalina, Johannes (2001): Der Markt hat keine Seele. Zwischen Leistungsdruck und Lebensqualität. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Frankfurter Allg. Zeitung, Verl.-Bereich Buch.
- Die Presse (2010): Umsatz von Fairtrade klettert auf 3,4 Milliarden Euro. Online im Internet: <http://diepresse.com/home/wirtschaft/economist/569075/index.do> (Zugriff: 7.6.2010).
- Dietzfelbinger, Daniel (2004): Aller Anfang Ist Leicht Unternehmens- Und Wirtschaftsethik Für Die Praxis. 4. Aufl. München: Utz.
- Die Presse (2008): Wie die LOHAS die Konsumwelt verändern (sollen). Online im Internet: <http://diepresse.com/schaufenster/beauty/424456/index.do> (Zugriff: 6.6.2010).
- Duden (2010): Storytelling. Online im Internet: <http://szenesprachenwiki.de/definition/storytelling/> (Zugriff: 21.6.2010).
- Eisele, Jürgen (2004): Ethik — Schönwetterthema oder Erfolgsfaktor? Der Einfluss unternehmerischen Verantwortungsbewusstseins auf die Kundenloyalität in der Automobilindustrie. In: Wiedmann, Klaus-Peter, Wolfgang Fritz, Bodo Abel (Hrsg.): Management mit Vision und Verantwortung. Eine Herausforderung an Wissenschaft und Praxis; Festschrift für Hans Raffée zum 75. Geburtstag. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Erklärung von Bern (2008): Fair Fashion? Schweizer Modefirmen Im Vergleich. Zürich: Erklärung von Bern.
- Fabritius, Burkhard, Michael Fuhlrott (2010): Der BSCI-Verhaltenskodex. Online im Internet: http://www.competence-site.de/downloads/66/dd/i_file_134490/der_bsci_verhaltenskodex_huss_2010.pdf (7.6.2010).
- FairAlliance (2010): FairAlliance trifft bioRe. Online im Internet: <http://www.fairalliance.de/> (Zugriff: 1.7.2010).
- Fairtrade Österreich (2010): Steckbrief Fairtrade Österreich. Online im Internet: <http://www.fairtrade.at/?thema=fairtrade&zo=fairtrade> (Zugriff: 18.6.2010).
- Fair Wear Foundation (2010): Zusammenschluss von ISCOM und Fair Wear Foundation. Online im Internet: <http://www.is-com.org/> (Zugriff: 16.6.2010).
- Felber, Christian. 2008. Neue Werte für die Wirtschaft. Eine Alternative zu Kommunismus und Kapitalismus. 1. Aufl. Wien: Deuticke.

Fichter, Tanja (2003): „Vertrauen als Wettbewerbsfaktor in Austauschbeziehungen“ In: Leisten, Rainer, Hans-Christian Krcal (Hrsg.): Nachhaltige Unternehmensführung. Systemperspektiven. Wiesbaden: Wirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH.

Fiedler, Lars, Jan U. Becker, Manfred Kirchgeorg (2009): Unternehmens- und Stakeholderkommunikation als Einflussfaktoren des Unternehmensimages. In: Marketing ZFP, 31. Jg., 3/2009, S. 197-211

Fletcher, Kate (2007): Slow Fashion. Online im Internet: <http://www.britannica.com/bps/additionalcontent/18/25473397/Slow-fashion> (Zugriff: 12.6.2010).

Flick, Uwe (2007): Qualitative Sozialforschung Eine Einführung. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl.

Florack, Arnd, Martin Scarabis, Ernst Primosch (2007): Psychologie der Markenführung. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.

Füllhaas, Karsten (2010): Social Media Newsroom — mit allen Bezugsgruppen online kommunizieren, <http://www.fuellhaas.com/2010/04/21/social-media-newsroom-mit-allen-bezugsgruppen-online-kommunizieren/> (Zugriff: 5.6.2010)

Forum Fairer Handel (2008): Fairer Handel: Nachhaltiges Wachstum trotz Krise. Online im Internet: <http://www.forum-fairer-handel.de/webelements/filepool/site/download/Zahlen%20des%20Fairen%20Handels%202008.pdf> (Zugriff: 5.6.2010).

Forum Fairer Handel (2009): In Kürze: Ergebnisse der Verbraucherstudie 2009. Online im Internet: http://www.faire-woche.de/fileadmin/user_upload/media/presse/hintergrundinformationen/hintergrundtexte/marktforschung2009.pdf (Zugriff: 5.6.2010).

Geißler, Cornelia (2010): Naturtextilien sind etwas Sinnliches. Interview von Cornelia Geißler (Redakteurin des Harvard Business Managers) mit Wolf Lüdge (GF hessnatur). Online im Internet: <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-665925-2.html> (Zugriff: 5.7.2010).

Greipl, Erich, Stefan Wünschmann (2004): Vertrauen und Loyalität. Eine empirische Analyse am Beispiel von Markenartikeln. In: Wiedmann, Klaus-Peter, Wolfgang Fritz, Bodo Abel (Hrsg.): Management mit Vision und Verantwortung. Eine Herausforderung an Wissenschaft und Praxis ; Festschrift für Hans Raffée zum 75. Geburtstag. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Grimm, Fred (2008): Shopping hilft die Welt verbessern. Der andere Einkaufsführer. München: Wilhelm Goldmann Verlag.

Grupp, Wolfgang (Inhaber und Geschäftsführer der TRIGEMA GmbH & Co. KG) (2010): Persönliches Interview, geführt von der Verfasserin. Burladingen, 9.3.2010

Harant, Annemarie (2009): Fairtrade und verwandte Nachhaltigkeitsinitiativen — ein kritischer Vergleich. Online im Internet: http://othes.univie.ac.at/7228/1/2009-10-05_0407405.pdf (Zugriff: 18.6.2010).

Hardtke, Arnd, Marco Prehn (Hrs.) (2001): Perspektiven Der Nachhaltigkeit. Vom Leitbild zur Erfolgsstrategie. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Haselwander, Kurt (Vorstand bzw. Geschäftsführer und Teilhaber der Schoeller GmbH & Co KG) (2010): Persönliches Interview, geführt von der Verfasserin. Bregenz, 9.4.2010.

Hermann, Steffen (2005): Corporate Sustainability Branding. Nachhaltigkeits- und stakeholderorientierte Profilierung von Unternehmensmarken. 1. Aufl. Gabler Edition Wissenschaft. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.

hessnatur Herbst/Winter Katalog 2010 Butzbach: 2010

hessnatur 2010a: Mit der Natur im Einklang — Baumwolle in Bio-Qualität. Online im Internet: <http://www.hessnatur.info/de/verantwortung/projekte/burkina-faso.html> (Zugriff 18.6.2010).

Hines, Tony, Margaret Bruce (2007): Fashion Marketing Contemporary Issues. 2. Aufl. Oxford (u.a.): Elsevier Butterworth-Heinemann.

Hohmann, Patrick (Geschäftsführer, Gründer, Teilhaber der Remei AG) (2010): Persönliches Interview, geführt von der Verfasserin. Rotkreuz, 5.5.2010.

Hummel, Johannes (2000): Strategisches Öko-Controlling: Konzeption und Umsetzung in der textilen Kette. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

ILO (2010): What we do. Online im Internet:

http://www.ilo.org/global/What_we_do/InternationalLabourStandards/Introduction/lang--en/index.htm (Zugriff 16.6.2010)

ISO (2010): ISO 14000 essentials. Online im Internet:

http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_standards/iso_9000_iso_14000/iso_14000_essentials.htm (Zugriff 16.06.2010).

Jeppesen, Helle (2009): Nicht die Ernte bringt das Geld. Online im Internet: [http://www.dw-](http://www.dw-world.de/dw/article/0,,4468341,00.html)

[world.de/dw/article/0,,4468341,00.html](http://www.dw-world.de/dw/article/0,,4468341,00.html) (Zugriff: 5.6.2010).

Kampagne für Saubere Kleidung (Clean Clothes Campaign, CCC) (2006): Dokumentation der Kampagne: Tchibo — jede Woche eine neue Welt? Nicht für die Textilarbeiterinnen in Bangladesch! Online im Internet: <http://www.frauenrechte.de/tdf/pdf/ccc/Tchibo-Dokumentation.pdf> (Zugriff: 5.6.2010).

Kirchgeorg, Manfred (2002): „Nachhaltigkeits-Marketing. Integration bestehender Erkenntnisse oder konzeptionelle Erweiterung?“ In: UmweltWirtschaftsForum, 10 Jahrgang (2002), Nr. 4 S. 4-11.

Kirchgeorg, Manfred (2004): Vom Ökocontrolling zum Nachhaltigkeitscontrolling mithilfe der Balance Score Card. In: Trendberichte zum Controlling, Festschrift zum 60. Geburtstag von Prof. Dr. Heinz Lothar Grob, Hrsg. Bensberg, F., vom Broke, J., Schultz, M.B., Heidelberg 2004, S. 371-391.

Kirchgeorg, Manfred, Oliver Klante (2003): Markenerosion — Ursachen und Wirkungen eines unterschätzten Phänomens. In: Neue Juristische Wochenschrift, NJW-Sonderheft 100 Jahre Markenverband, 2003, S. 18-27.

Kirchgeorg, Manfred (2005): „Nachhaltigkeits-Marketing — eine internationale Perspektive“ In: Belz, Frank-Martin, Michael Bilharz (Hrsg.): Nachhaltigkeits-Marketing in Theorie und Praxis. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH.

Klante, Oliver, Manfred Kirchgeorg (2003): Markenerosion — Ursachen und Wirkungen eines unterschätzten Phänomens. In: Neue Juristische Wochenschrift, NJW-Sonderheft 100 Jahre Markenverband, 2003, S. 18-27

Klein, Naomi (2001): No Logo! Der Kampf der Global Players um Marktmacht. Ein Spiel mit vielen Verlierern und wenigen Gewinnern. 3. Aufl. München: Riemann.

Kloos, Dominic (2009): Sozial-Ökologische Mode auf dem Prüfstand eine Kurzübersicht. Siegburg: Südwind.

Köhler, Richard (2004): Wie vermeintliche Werturteilsfreiheit das Managementverhalten normativ beeinflusst. In: Wiedmann, Klaus-Peter, Wolfgang Fritz, Bodo Abel (Hrsg.): Management mit Vision und Verantwortung. Eine Herausforderung an Wissenschaft und Praxis ; Festschrift für Hans Raffée zum 75. Geburtstag. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Königshofer, Michaela (2010): Who we are — Vorstellung der Clean Clothes Campaign. Online im Internet:

<http://www.fashioncheck.net/index.php?id=8> (Zugriff 5.6.2010).

Kreutzberger, Stefan. 2009. Die Ökolüge Wie Sie Den Grünen Etikettenschwindel Durchschauen. 2. Aufl. Berlin: Econ

Let's make Money. Regie: Erwin Wagenhofer. 107 min. Deutschland 2009.

Lamnek, Siegfried (1995): Qualitative Sozialforschung, Methodologie. Weinheim: Beltz, Psychologie-Verl.-Union.

Leitschuh, Heike (1999): Zukunftsfähige Unternehmenspolitik in Hessen. Fallstudien in 10 hessischen Unternehmen im Auftrag des hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung, Unternehmensportrait hessnatur, basierend auf Interview mit Heinz Hess und Ute auf der Brücken, Wiesbaden (1999): erstellt von Heike Leitschuh Fecht, Journalistin und Beraterin. Online im Internet: http://www.eco-world.de/scripts/basics/econews/basics.prg?a_no=231 (Zugriff: 3.7.2010).

Lichtl, Martin (2008): Nachhaltigkeitsmarketing und das Ecotainment-Konzept. In: Schwender, Clemens, Werner F. Schulz, Martin Kreeb (Hrsg.): Medialisierung der Nachhaltigkeit das Forschungsprojekt Balance[f]; Emotionen und Ecotainment in den Massenmedien. Marburg: Metropolis-Verl.

Linard, André (2003): Cotton-Farmer und Baumwollbauern. Die Folgen der Agrarsubventionen für Westafrika. Online im Internet: <http://www.monde-diplomatique.de/pm/2003/09/12/a0048.text.name.askh63Fc4.n.5> (Zugriff: 5.6.2010).

Lüdge, Wolf (CEO der hessnatur-Textilien GmbH) (2010): Persönliches Interview, geführt von der Verfasserin. Butzbach, Wolfurt 18.6.2010.

Mayer, Horst O. (2009): Interview und Schriftliche Befragung Entwicklung, Durchführung und Auswertung. 5. Aufl. München (u.a.): Oldenbourg.

Mayring, Philipp (2008): Qualitative Inhaltsanalyse Grundlagen und Techniken. 10. Aufl. Beltz Pädagogik. Weinheim (u.a.): Beltz.

Meffert, Heribert (2004): Eigenverantwortung in der sozialen Marktwirtschaft. In: Wiedmann, Klaus-Peter, Wolfgang Fritz, Bodo Abel (Hrsg.): Management mit Vision und Verantwortung. Eine Herausforderung an Wissenschaft und Praxis; Festschrift für Hans Raffée zum 75. Geburtstag. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Meffert, Heribert, Christoph Burmann, Manfred Kirchgeorg (2008): Marketing Grundlagen Marktorientierter Unternehmensführung Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele. 10. Aufl. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr Th Gabler / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.

Mert, Wilma, Manfred Klade, Ulrike Seebacher (2008): LOHAS — einem Phantom auf der Spur. Recherchebericht. Nachhaltige Trendsetter — LOHAS auf dem Weg in eine zukunftsfähige Gesellschaft. Online im Internet: [www.ifz.tugraz.at/.../Nachhaltige%20Trendsetter Recherchebericht.pdf](http://www.ifz.tugraz.at/.../Nachhaltige%20Trendsetter_Recherchebericht.pdf) (Zugriff: 6.6.2010).

Muhr, Lisa (PR & Marketing, Mitgründerin, Teilhaberin der Göttin des Glücks OG) (2010): Persönliches Interview, geführt von der Verfasserin. Wien, 22.3.2010.

MONSANTO. Mit Gift und Genen. Regie: Marie-Monique Robin. 109 min. Frankreich 2008.

Orsenna, Érik (2007): Weisse Plantagen — eine Reise durch unsere globalisierte Welt. München: Verlag C.H. Beck oHG.

Palazzo, Guido (2008): „Vom Stakeholder Management zur globalen Governance“ In: Wieland, Josef (Hrsg.): Die Stakeholder-Gesellschaft und Ihre Governance. Management, Netzwerke, Diskurse, Studien zur Governanceethik. Marburg: Metropolis-Verlag.

Pientka, Claudia (2007): Wie Polyester die Welt retten könnte. Online im Internet: <http://www.stern.de/lifestyle/mode/mode-wie-polyester-die-welt-retten-koennte-585073.html> (Zugriff 12.6.2010).

Pfriem, Reinhard (2008): „Zwischen Reputation und Legitimation“ In: Wieland, Josef (Hrsg.): Die Stakeholder-Gesellschaft und Ihre Governance. Management, Netzwerke, Diskurse, Studien zur Governanceethik. Marburg: Metropolis-Verlag.

Pretting, Gerhard, Werner Boote (2010): Plastic Planet. Die dunkle Seite der Kunststoffe. Freiburg: orange-press 2010

Ramerstorfer, Franz (2004): TV-Werbung verliert an Glaubwürdigkeit. Online im Internet: <http://www.innovations-report.de/html/berichte/studien/bericht-31929.html> (Zugriff: 6.6.2010).

Remei AG (2010): Geschäftsbericht, Nachhaltigkeitsbericht 2008/2009. Online im Internet: [http://www.remei.ch/fileadmin/user_upload/PDF/GB_08-09_triner WEB.pdf](http://www.remei.ch/fileadmin/user_upload/PDF/GB_08-09_triner_WEB.pdf) (Zugriff: 1.7.2010).

Rogall, Holger (2009): Nachhaltige Ökonomie Ökonomische Theorie Und Praxis Einer Nachhaltigen Entwicklung. Grundlagen der Wirtschaftswissenschaft 15. Marburg: Metropolis-Verl.

Rupprecht, Susanne, Georg Parlow (2008): Ethisches Marketing. Nachhaltige Strategien für Klein- und Mikrounternehmen. 2. Aufl. Wien: Festland-Verl. Peterell-Eder.

SAI (2010): About us. Online im Internet: <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageId=472> (Zugriff: 16.6.2010).

Schoenheit, Ingo, Ursula Hansen (2004): Corporate Social Responsibility — eine neue Herausforderung für den vergleichenden Warentest. In: Wiedmann, Klaus-Peter, Wolfgang Fritz, Bodo Abel (Hrsg.): Management mit Vision und Verantwortung. Eine Herausforderung an Wissenschaft und Praxis; Festschrift für Hans Raffée zum 75. Geburtstag. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Schrader, Ulf (2005): „Von der Öko-Werbung zur Nachhaltigkeits-Kommunikation“ In: Belz, Frank-Martin, Michael Bilharz (Hrsg.): Nachhaltigkeits-Marketing in Theorie und Praxis. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH.

Schulz, Werner F. u.a. (2008): Nachhaltigkeitsmarketing — Sachstand und Perspektiven. In: Schwender, Clemens, Werner F. Schulz, Martin Kreeb (Hrsg.): Medialisierung der Nachhaltigkeit das Forschungsprojekt Balance[f]; Emotionen und Ecotainment in den Massenmedien. Marburg: Metropolis-Verl.

Schwender, Clemens, Werner F. Schulz, Martin Kreeb (2008): Vorwort — Das Forschungsprojekt Balance[f] In: Schwender, Clemens, Werner F. Schulz, Martin Kreeb (Hrsg.): Medialisierung der Nachhaltigkeit das Forschungsprojekt Balance[f]; Emotionen und Ecotainment in den Massenmedien. Marburg: Metropolis-Verl.

Stanzl, Jochen (2008): Baumwolle: Fakten, Fakten, Fakten. Online im Internet: <http://www.godmode-trader.de/nachricht/Baumwolle-Fakten,a792432.html> (Zugriff: 19.6.2010).

Steinbach, Evelyn (2010): Alles bio oder was? Online im Internet: <http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/alles-bio-oder-was/1847898.html> (12.6.2010).

Steiner, Markus (2009): Werbebranche will Negativimage aufpolieren. Online im Internet: <http://www.presetext4joomla.com/cms/medien/medienkommunikation/6316-Werbebranche%20will%20Negativimage%20aufpolieren.html> (Zugriff: 6.6.2010).

Steinmann, Cary (2009): Pragmatik statt Paradigma — Diskurs über die zeitgeistige Evolution des Marketing. In: Marketing Review St. Gallen, Ausgabe 6/2009, S. 47-51.

Stiglitz, Joseph (2004): Die Schatten der Globalisierung. 3. Auflage. München: Wilhelm Goldmann Verlag.

Switcher (2010a): Normen- und Zertifizierungen. Online im Internet: <http://www.switcher.ch/deutsch/ueber-switcher/normen-und-zertifizierungen-switcher/oeko-tex-100.php> (Zugriff: 16.6.2010).

Switcher (2010b): Corporate conscience award. Social Accountability International. Online im Internet: <http://www.switcher.ch/deutsch/ueber-switcher/nachhaltige-entwicklung/corporate-conscience-award.php> (Zugriff: 16.6.2010).

Switcher Katalog (2010): Online Katalog. Online im Internet: http://www.segghuus.ch/html/katalog_switcher.html (Zugriff: 30.6.2010).

Tombor, Birgit (2009): Boykott ist keine Lösung. Online im Internet: <http://diestandard.at/1237229810563/Bekleidungsindustrie-Boykott-ist-keine-Loesung> (Zugriff 5.6.2010).

Ulrich, Peter. 2008. Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie. 4. Aufl. Bern (u.a.): Haupt.

van Delden, Hendrik H. (2010): Entwicklung der internationalen Textilmärkte. Online im Internet: http://www.messefrankfurt.com/content/corporate/frankfurt/de/media/textilmessen/heimtextil/frankfurt/aktuelles/pressemappe_wipk_2010/jcr_content/mainParsys/downloadbox/downloadboxParsys/download_1/file.res/Van_Delden.pdf (Zugriff 19.6.2010).

Villiger, Alex, Rolf Wüstenhagen, Arnt Meyer (2000): Jenseits der Öko-Nische. Basel: Birkhäuser Verlag AG.

Werner-Lobo, Klaus (2008): Uns Gehört Die Welt! Macht und Machenschaften der Multis. München: Hanser.

Werner, Michael (2008): Nachhaltigkeit ist kein Nischenthema. Online im Internet: http://www.pwc.de/files/RepositoryItem/5117_Nachhaltigkeitsbericht.pdf?itemId=8168542 (Zugriff: 6.6.2010).

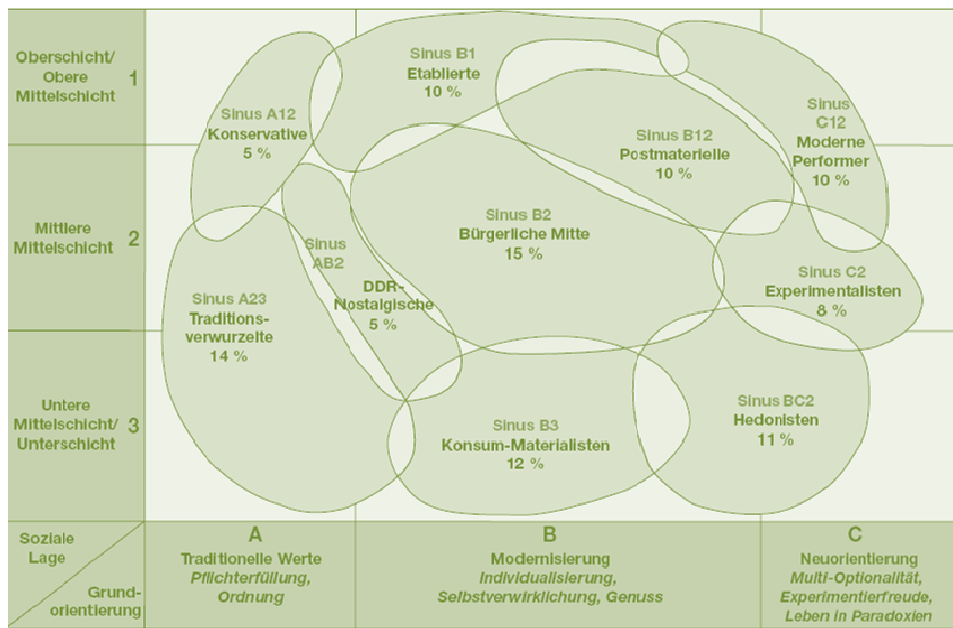
Werther, William B. (2006): Strategic Corporate Social Responsibility. Stakeholders in a Global Environment. Thousand Oaks, Calif. (u.a.): Sage Publ.

Wieland, Josef (2008): Die Stakeholder-Gesellschaft Und Ihre Governance Management, Netzwerke, Diskurse. Studien zur Governanceethik 6. Marburg: Metropolis-Verl.

Wikipedia (2010): Weltwirtschaftskrise 1929ff. Online im Internet: <http://de.wikipedia.org/wiki/Weltwirtschaftskrise> (Zugriff: 2.5.2010).

- Wikipedia (2010a): Global Compact http://de.wikipedia.org/wiki/Global_Compact (Zugriff 4.6.2010).
- Wikipedia (2010b): Internationale Arbeitsorganisation. Online im Internet: http://de.wikipedia.org/wiki/Internationale_Arbeitsorganisation (Zugriff: 16.6.2010).
- Wikipedia (2010c): ISO 14001. Online im Internet: http://de.wikipedia.org/wiki/ISO_14001 (Zugriff: 16.06.2010).
- Wikipedia (2010d): Fairer Handel. Online im Internet: http://de.wikipedia.org/wiki/Fairer_Handel (Zugriff: 18.6.2010).
- Wikipedia (2010e): Weltbevölkerung. Online im Internet: <http://de.wikipedia.org/wiki/Weltbev%C3%B6lkerung> (Zugriff: 19.6.2010).
- Wikipedia (2010f): Blog. Online im Internet: <http://de.wikipedia.org/wiki/Bloggen> (Zugriff 19.6.2010).
- Wikipedia (2010g): Global Reporting Initiative. Online im Internet: http://de.wikipedia.org/wiki/Global_Reporting_Initiative (Zugriff: 22.6.2010).
- Wikipedia (2010h): Mulesing. Online im Internet: <http://de.wikipedia.org/wiki/Mulesing> (Zugriff: 6.7.2010).
- Winn, Monika, Manfred Kirchgeorg (2005): Herausforderungen an das Nachhaltigkeitsmanagement bei zunehmenden ökologischen Diskontinuitäten. In: Burmann, Chr., Freiling, J., Hülsmann, M., (Hrsg.): Management von Ad-hoc-Risiken, Wiesbaden 2005, S. 245-268.
- WWF Deutschland (2005): Kampf ums „weiße Gold“: EU- und US-Subventionen gegen Baumwolle aus Afrika. Online im Internet: http://www.keine-gentechnik.de/fileadmin/files/HG_Baumwolle_WTO_05.pdf (Zugriff: 5.6.2010).
- Zirkel, Gerhard (2008): LOVOS, die besseren LOHAS. Online im Internet: <http://www.waldblog.de/2008/04/17/lovos-die-besseren-lohas/> (Zugriff: 6.6.2010).
- Zucker.Kommunikation (2009): 13 Millionen Deutsche sind Partizipative Konsumenten. Online im Internet: [http://www.zucker-kommunikation.de/home/start/artikelansicht/article/13-millionen-deutsche-sind-partizipative-konsumenten.html?tx_ttnews\[backPid\]=13&chash=cad8e29ac3](http://www.zucker-kommunikation.de/home/start/artikelansicht/article/13-millionen-deutsche-sind-partizipative-konsumenten.html?tx_ttnews[backPid]=13&chash=cad8e29ac3) (Zugriff: 22.7.2009).

Anhang



Sinus Milieus in Deutschland

Quelle: Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 203

Bei den SINUS-Milieus wird vertikal nach sozialer Lage (basierend auf Bildung, Beruf und Einkommen) und horizontal nach Grundorientierungen (von traditionell bis postmodern) differenziert (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 201).

Sinus B2, Bürgerliche Mitte, 15 %	Sinus B12, Postmaterielle, 10 %
Der statusorientierte moderne Mainstream: Streben nach beruflicher und sozialer Etablierung sowie nach gesicherten und harmonischen Verhältnissen; Alter 30 bis 50; meist Mehr-Personen-Haushalte mit Kindern; qualifizierte mittlere Bildungsabschlüsse; mittlere Einkommensklassen	Das aufgeklärte Nach-68er-Milieu: Liberale Grundhaltung, postmaterielle Werte und intellektuelle Interessen; Alter 20 bis 60; häufig größere Haushalte mit Kindern; hohe bis höchste Formalbildung; hohes Einkommensniveau
Sinus A23, Traditionsverwurzelte, 14 %	Sinus C12, Moderne Performer, 10 %
Die Sicherheit und Ordnung liebende Kriegsgeneration: verwurzelt in der kleinbürgerlichen Welt bzw. in der traditionellen Arbeiterkultur; Alter > 65; hoher Frauenanteil; Hauptschulabschluss überrepräsentiert; geringes bis mittleres Einkommen	Die junge, unkonventionelle Leistungselite: intensives Leben – beruflich und privat, Multi-Optionalität, Flexibilität und Multimedia – Begeisterung; Alter < 30; hohes Bildungsniveau (z. T. noch in der Ausbildung); hohes Haushaltsnettoeinkommen
Sinus B3, Konsummaterialisten, 12 %	Sinus C2, Experimentalisten, 8 %
Die stark materialistisch geprägte Unterschicht: Anschluss halten an die Konsumstandards der breiten Mitte als Kompensationsversuch sozialer Benachteiligungen; Alter bis 60; meist Volks- oder Hauptschulabschluss; untere Einkommensklassen	Die individualistische neue Bohème: Ungehinderte Spontaneität, Leben in Widersprüchen, Selbstverständnis als Lifestyle – Avantgarde; Alter < 30; viele Singles; vergleichsweise hoher Anteil an Personen ohne eigenes Einkommen; durchschnittliches Haushaltsnettoeinkommen
Sinus BC3, Hedonisten, 11 %	Sinus AB2, DDR-Nostalgische, 5 %
Die spaßorientierte moderne Unterschicht/untere Mittelschicht: Verweigerung von Konventionen und Verhaltenserwartungen der Leistungsgesellschaft; Alter meist < 30; einfache bis mittlere Formalbildung; vergleichsweise hoher Anteil an Personen ohne eigenes Einkommen	Die resignierten Wende-Verlierer: Festhalten an preußischen Tugenden und altsozialistischen Vorstellungen von Gerechtigkeit und Solidarität; Alter > 45; meist einfache bis mittlere Bildung; kleine bis mittlere Einkommen (Doppelverdiener)
Sinus B1, Etablierte, 10 %	Sinus A12, Konservative, 5 %
Das selbstbewusste Establishment: Erfolgs-Ethik, Machbarkeitsdenken und ausgeprägte Exklusivitätsansprüche; Alter meist 40 bis 60; 3- und Mehr-Personen-Haushalte; überdurchschnittlich hohes Bildungsniveau; hohe und höchste Einkommensklassen	Das alte deutsche Bildungsbürgertum: konservative Kulturkritik, humanistisch geprägte Pflichtauffassung und gepflegte Umgangsformen; Alter > 60; meist 2-Personen-Haushalte; akademische Abschlüsse überrepräsentiert; mittleres bis gehobenes Einkommensniveau

Beschreibung der Sinus Milieus

Quelle: Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 204

I Nachhaltigkeit & konkrete Maßnahmen

- 1.1 Was macht Musterfirma so besonders?
- 1.2 Warum ist Nachhaltigkeit so ein großes Thema bei Musterfirma?
- 1.3 Wie würden Sie Nachhaltigkeit bei Musterfirma definieren?
- 1.4 Welche Dimensionen der Nachhaltigkeit sind bei Musterfirma erkennbar?

2 Unternehmertum & Erfolg

- 2.1 Wie definieren Sie Erfolg für Musterfirma?
- 2.2 Gab es auch mal Zeiten, in denen Musterfirma weniger erfolgreich war, falls ja, wodurch bedingt?
- 2.3 Was macht für Sie einen guten Unternehmer bzw. eine gute Unternehmerin aus?
- 2.4 Wie würden Sie den Management- bzw. Führungs-Stil bei Musterfirma beschreiben?
- 2.5 Wie wichtig ist für Sie die Rechtsform einer Unternehmung und die Finanzierung bzw. Kapitalstruktur?
Wie ist die Sachlage diesbzgl. bei Musterfirma?
- 2.6 Wie wichtig sind für Sie Kooperationen und Netzwerke?
- 2.7 Wie ist bei Musterfirma das Marketing in die Organisationsstruktur eingegliedert?
- 2.8 Haben Sie eine Vision für Musterfirma? Wo soll Musterfirma in 10-20 Jahren stehen?

3 Entwicklungen & Trends der Textil- und Bekleidungsindustrie

- 3.1 Wie beurteilen Sie die Entwicklungen der letzten Jahrzehnte im Textil- und Bekleidungssektor?
- 3.2 Hat die aktuelle Krise zu einem neuen Bewusstsein für das Thema geführt?
- 3.3 Wie sehen Sie die Zukunft der öko-sozialen Nachhaltigkeit in der Textil- und Bekleidungsindustrie?

4 Kunden & andere Stakeholder

- 4.1 Wie stehen Sie zum Thema Bekleidung & Konsum? Stichwort Fast Fashion vs. Slow Fashion?
- 4.2 Nach welchen Kriterien segmentieren Sie Ihre Märkte — wer ist Ihre Zielgruppe?
- 4.3 Welche Kundenbedürfnisse befriedigt Musterfirma? Bzw. wie positionieren Sie sich am Markt?
- 4.4 Welche Stakeholder berücksichtigt Musterfirma generell bei der Markenführung und —kommunikation?

5 Mitbewerb & Wettbewerbsverhalten

5.1 Wer sind Ihre Mitbewerber?

5.2 Wodurch unterscheiden Sie sich von Ihren Mitbewerbern?

5.3 Wie stehen Sie zur Globalisierung und den damit verbundenen Möglichkeiten für Ihr Unternehmen?

5.4 Wie bewerten Sie das Engagement von herkömmlichen Großunternehmen in der Textil- und Bekleidungsindustrie wie C & A, H & M, Nike, Adidas, Otto Versand etc. betreffend Nachhaltigkeit aktuell?

5.5 Wie reagieren Sie, wenn andere Unternehmen aus Ihrer Branche es Ihnen nachmachen und öko-soziale Nachhaltigkeit auch in Ihre Unternehmensführung integrieren?

6 Glaubwürdigkeit & Kommunikation

6.2 Wie stellen Sie sicher, dass Sie in Ihrem Tun glaubwürdig wirken? Auf welche Weise können Ihre Kunden sicher sein, dass ihre Produkte ökosozial korrekt sind?

6.3 Finden Sie, Unternehmen wie das Ihre, müssen in der Kommunikation andere/neue Wege beschreiten, als der herkömmliche Mitbewerb?

6.4 Wie kommunizieren Sie mit Ihren Stakeholdern & Kunden? Gibt es da Unterschiede?

6.5 Kommunizieren Sie den ökosozialen Mehrwert? Spielt dieser Mehrwert eine vordergründige oder eher zusätzliche Rolle in der Kommunikation?

6.6 Welche Kommunikationskanäle verwenden Sie dabei? Ist Social Media, Web 2.0 ein Thema für Sie?

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Dornbirn, am 15. Juli 2010

Unterschrift Verfasserin