

Green Marketing – ein Ansatz nachhaltiger Unternehmensführung aus Sicht des Marketings von David Kraus

Literaturservice – Marketing-Neuerscheinungen 4. Quartal 2018 und 1. Quartal 2019 von Sören Schiller

Erfurter Hefte zum angewandten Marketing



GO GREEN

Heft 57

Green Marketing

Herausgeber: Prof. Dr. Norbert Drees



**FACHHOCHSCHULE
ERFURT** UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

Wirtschafts-
wissenschaften

Inhalt:**Green Marketing –
ein Ansatz nachhaltiger Unternehmensführung aus Sicht des Marketings**

von David Kraus

1 Grundlagen des Green Marketings	4
1.1 Terminologie	4
1.1.1 Nachhaltige Unternehmensführung	4
1.1.2 Eingrenzung und Abgrenzung des Green Marketings	4
1.2 Historie und Entwicklung des Green Marketings	5
2 Rahmenbedingungen des Green Marketings	6
2.1 Ressourcenknappheit	6
2.2 Klimawandel und anthropologischer Treibhauseffekt	7
2.3 Forderungen der Politik, Öffentlichkeit und Anspruchsgruppen	7
2.4 Corporate Social Responsibility	8
2.5 Digitalisierung	9
3 Strategisches Green Marketing	10
3.1 Zielgruppenanalyse	10
3.1.1 Charakteristika und Bedürfnisse	10
3.1.2 Spezifische Zielgruppe: LOHAS	10
3.2 Motive und Potenziale der Unternehmen	11
3.3 Ökologieorientierte Marketingziele	12
3.4 Implementierung in Unternehmensstrategien	13
3.4.1 Ökologische Wettbewerbsstrategien	14
3.4.2 Ökologische Marktabsicherungsstrategien	14
3.4.3 Ökologische Kostenstrategien	15
3.4.4 Ökologische Differenzierungsstrategien	15
3.4.5 Ökologische Marktentwicklungsstrategie	16
4 Operatives Green Marketing	16
4.1 Produktpolitik	16
4.1.1 Der ökologische Herstellungsprozess	17
4.1.2 Der ökologische Produktnutzen	18
4.1.2.1 Grundnutzen	19
4.1.2.2 Zusatznutzen	20
4.1.3 Die Verpackungspolitik	20
4.1.4 Die Markenpolitik	22
4.1.4.1 Die ökologische Unternehmensdachmarke	22
4.1.4.2 Die ökologische Produktdachmarke	23
4.2 Preispolitik	23
4.2.1 Die Hochpreisstrategie	24
4.2.2 Die Preisdifferenzierung	24
4.2.3 Die Mischkalkulation	24
4.3 Kommunikationspolitik	25
4.3.1 Die klassische Werbung	25
4.3.2 Onlinekommunikation	26
4.3.2.1 Die Unternehmens-Homepage	26
4.3.2.2 Social-Media-Marketing	26
4.3.3 Verwendung von Umweltzeichen	27
4.3.3.1 Charakteristika und Zertifizierungsprozess	27
4.3.3.2 Die relevantesten Öko-Labels	28
4.3.4 Cause-related Marketing	29
4.3.5 Public Relations	30

4.4 Distributionspolitik	30
4.4.1 Die physische und logistische Distribution	31
4.4.1.1 Transportmanagement	31
4.4.1.2 Lagerhausmanagement	31
4.4.1.3 Verpackungsmanagement	32
4.4.2 Die akquisitorische Distribution und die Rolle des Handels	32
5 Risiken der kommunikativen Wirkung	32
5.1 Verkürztes Green Marketing	33
5.2 Greenwashing	33
5.2.1 Herkunft und Charakteristika	34
5.2.2 Auswirkungen	34
5.2.3 Beispiele für Greenwashing-Aktivitäten	35
5.2.3.1 Greenwashing in der Energiebranche	35
5.2.3.2 Greenwashing in der Öl- und der Automobil-Branche	36
6 Abschlussbetrachtung	37
Quellenverzeichnis	38

Literaturservice – Marketing-Neuerscheinungen 4. Quartal 2018 und 1. Quartal 2019

von Sören Schiller

43

Heft 57 (2020): **Green Marketing**

Green Marketing – ein Ansatz nachhaltiger Unternehmensführung aus Sicht des Marketings

von *David Kraus*

Literaturservice – Marketing-Neuerscheinungen 4. Quartal 2018 und dem 1. Quartal 2019

von *Sören Schiller*

Fachhochschule Erfurt • University of Applied Sciences

Fakultät Wirtschaft-Logistik-Verkehr

Altonaer Str. 25 • 99085 Erfurt

Tel.: 0361/6700-194 • Fax: 0361/6700-152 • E-Mail: drees@fh-erfurt.de

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Herausgebers nicht zulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

© 2020 Copyright beim Herausgeber, alle Rechte vorbehalten. **ISSN 1439-1392**

Titelgrafik: Kristin Thieme, FH Erfurt / Colourbox.de.

Green Marketing – ein Ansatz nachhaltiger Unternehmens- führung aus Sicht des Marketings

von David Kraus

„Nachhaltigkeit hat ihren Weg in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft gefunden. Immer mehr Menschen stellen sich der Frage in der gesamten Breite, wie sie nachhaltig arbeiten können, wie sie nachhaltig konsumieren können.“¹ Diese Worte richtete Bundeskanzlerin Angela Merkel an die Teilnehmer der Jahreskonferenz des Rates für Nachhaltige Entwicklung 2018 und adressierte somit aktuelle Problemstellungen.

Die Welt scheint einen gefährlichen Kurs eingeschlagen zu haben. Der Klimawandel schreitet immer weiter voran, die Weltmeere bergen Plastikmüll, und die Ressourcen der Erde werden immer knapper. Für einen Großteil der Deutschen sind dies gute Gründe, um den eigenen Konsum infrage zu stellen und eine nachhaltigere Lebensweise in Betracht zu ziehen. Laut einer *YouGov*-Umfrage (Abb. 1) äußern 79 Prozent der Befragten, dass Nachhaltigkeit in ihrem Leben relevant ist.²

So ist es nicht verwunderlich, dass heutzutage von Kosmetik über Wurst bis zum Bankkonto eine Vielzahl von Produkten auch als „Öko-Version“ angeboten wird. Im Bereich Naturkosmetik verzeichnet der Markt beispielsweise stetig ansteigende Wachstumszahlen. Diese Produkte sind vor allem bei der jungen Zielgruppe gefragt. Doch nicht nur beim Konsum wird vielen Kunden ihr ökologischer Fußabdruck immer wichtiger, so legen sie ihr Geld beispielsweise bei Öko-Banken an, welche die Kundengelder nach nachhaltigen sowie sozialen Gesichtspunkten investieren.³ Es ist zu beobachten, dass das soziale und ökologische Engagement eines Unternehmens eine stetig zunehmende Rolle bei der Kaufentscheidung der Konsumenten⁴ einnimmt. Grün liegt im Trend – somit wächst die Nachfrage nach umweltverträglichen Produkten. Die Einstellung der Menschen zum Thema Umweltschutz hat sich deutlich verändert und Konsumenten stellen inzwischen auch konkrete Anforderungen an Unternehmen.⁵

Die Schwierigkeit für Unternehmen besteht darin, den Spagat zwischen ökonomischen und ökologischen Aspekten zu bewältigen. So ist jeder grüne Ansatz ohne die kaufmännische Basis von Umsatz und Gewinn zum Scheitern verurteilt. Green Marketing bietet Ansatzpunkte, ökonomische mit ökologischen und sozialen Zielen in Einklang zu bringen. Innovative Produkte, partnerschaftliche Handelsstrukturen oder optimierte sowie ressourcenschonende Produktionsprozesse bieten viele Möglichkeiten, sowohl wirtschaftlich als auch nachhaltig zu agieren.⁶

Seit Themen wie Nachhaltigkeit und Umweltschutz den Nischen diverser Bürgerinitiativen und Öko-Aktivisten erwachsen und nun auch Bestandteil politischer sowie öffentlicher Diskussionen geworden sind, reagieren die Unternehmen und stellen sich den neuen Herausforderungen. Um erfolgreich zu agieren, reicht es jedoch nicht, einzelne „grüne“ Projekte öffentlichkeitswirksam in Szene zu setzen, ohne einen wirklichen ökologischen Wandel im Unternehmen zu etablieren. Erkennt die Öffentlichkeit ein derartiges

Verhalten, ist die Rede von „Greenwashing“ und verursacht dem Unternehmen deutlich mehr Schaden, als vollständig auf den grünen Ansatz zu verzichten. Green Marketing ist eine unternehmensweite Aufgabe. So reicht sie vom Einkauf bis zum Absatz, vom Marketing über Human Resources bis hin zum Controlling und sollte zu einem festen Bestandteil der Unternehmenskultur werden.⁷

Ziel des vorliegenden Beitrages ist es, Green Marketing unter dem Gesichtspunkt „Möglichkeiten nachhaltiger Unternehmensführung“ kritisch zu beleuchten. Dabei sollen insbesondere marketingspezifische Aspekte näher betrachtet werden.

Die folgenden Forschungsfragen sind aus dem Kontext des zuvor Dargestellten ableitbar: Wie kann Unternehmensnachhaltigkeit sichergestellt werden? Welche Risiken einer Green-Marketing-Strategie ergeben sich für Unternehmen? Welche Auswirkung hat eine nachhaltige Unternehmensführung auf das Kaufverhalten der Konsumenten?

Zunächst werden einleitend der Forschungsgegenstand sowie die Zielsetzung herausgearbeitet.

Dann liefert Kapitel 1 die notwendigen inhaltlichen Grundlagen. Hier erfolgt zunächst eine Definition zentraler Begriffe, bevor die bisherige Entwicklung des Green Marketings aufgezeigt wird

Die aktuellen Treiber des Green Marketing auf den heutigen Märkten sind Gegenstand des Kapitels 2. Eingegangen wird dabei auf die Ressourcenknappheit, den Klimawandel und anthropologischen Treibhauseffekt, Forderungen seitens der Politik, Öffentlichkeit und Anspruchsgruppen, die Corporate Social Responsibility sowie die Digitalisierung.

Kapitel 3 diskutiert die strategische Perspektive des Green Marketings. Aufbauend auf einer Zielgruppenanalyse werden Motive und Potenziale der Unternehmen in Verbindung mit dem Green Marketing aufgezeigt. Im Anschluss wird fokussiert, welche Möglichkeiten zur Verfügung stehen, um eine Green-Marketing-Strategie in die Unternehmensstrategie zu implementieren.

Anschließend wird für die operative Ebene anhand zahlreicher Praxisbeispiele aufgezeigt, wie die Marketinginstrumente Produktpolitik, Preispolitik, Kommunikationspolitik sowie Distributionspolitik im Rahmen eines nachhaltig orientierten Marketing-Mix eingesetzt werden können.

Schließlich werden in Kapitel 5 die in der kommunikativen Wirkung liegenden Gefahren des Green Marketings im Sinne eines verkürzten Green Marketings sowie des sogenannten Greenwashing aufgezeigt. Es wird dargestellt, welche Charakteristika auf Greenwashing-Aktivitäten hindeuten und welche Auswirkungen ein Aufdecken ebendieser Aktivitäten für die Unternehmen nach sich ziehen kann, auch hier werden bekannte Beispiele angeführt.

Ein Resümee, weitergehenden Überlegungen und ein perspektivischer Ausblick schließen den Beitrag ab.

David Kraus (M.A.)

studierte im Masterstudiengang
,Business Management'
an der FH Erfurt.
Der Beitrag entspricht im Wesentlichen
seiner Master-Thesis.



Kontakt: Kraus.david90@gmail.com

¹ Merkel, A. (2018).

² Vgl. Nier, H. (2018).

³ Vgl. o.V. (2015a).

⁴ Im Text erfolgt die Bezeichnung weiblicher oder männlicher Personen aus Gründen der Lesbarkeit und Übersichtlichkeit jeweils in maskuliner Form. Mit allen verwendeten Personenbezeichnungen sind stets beide Geschlechter gemeint.

⁵ Vgl. Weber, T. (2015), S. 1.

⁶ Vgl. Weigand, H. (2017), S. 13f.

⁷ Vgl. Steinke, L. (2018), S. 21; Weigand, H. (2017), S. 15.

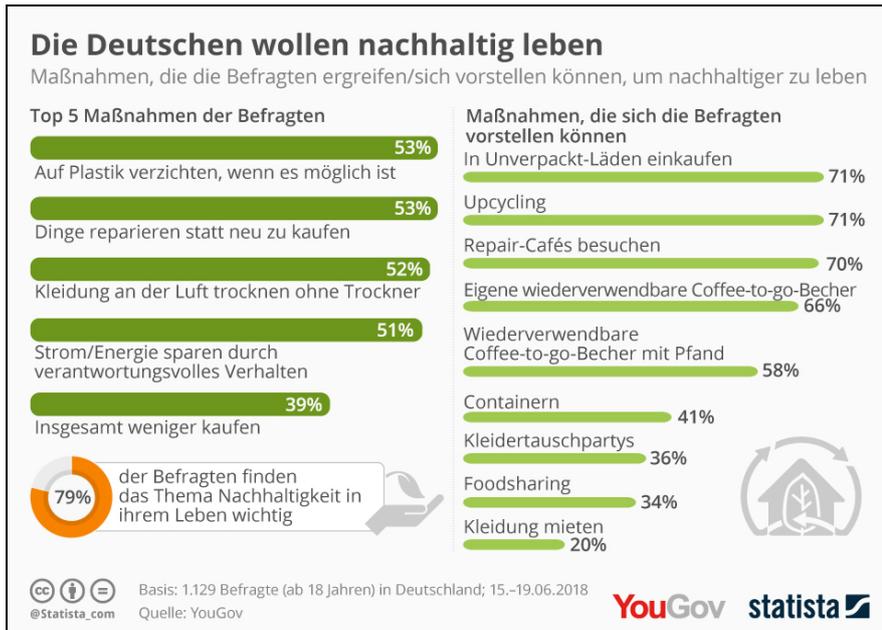


Abb. 1: Die Deutschen wollen nachhaltig leben. Quelle: infographic.statista (2019).

1.1.2 Eingrenzung und Abgrenzung des Green Marketings

Erste Ansätze des Green Marketings lassen sich bis zu der Weltwirtschaftskrise in den 1970er-Jahren zurückverfolgen, als die durch Unternehmen verursachte Umweltverschmutzung höher war als je zuvor und eine Interessenbewegung für die Umwelt initiierte.¹⁰ Dabei spielte die Farbe Grün für die Umweltbewegung von Beginn an eine zentrale Rolle, so entwickelte sich die Farbe zu einem Synonym für „sauberes“ Wirtschaften. Es entstanden Termini wie „Green Economy“ oder „Green Growth“, die durch ihre Kernaussage, einen grünen Umbau der Wirtschaft, zwar stark mit dem „Green Marketing“ verknüpft sind, jedoch abgegrenzt werden sollten.¹¹

Die „Green Economy“ wurde von dem UN-Umweltprogramm UNEP (United Nations Environment Programme) ins Leben gerufen und zeigt Entscheidungsträgern Reformen und politische Rahmenbedingungen auf, mit denen der Übergang zu einer grünen Wirtschaft realisiert werden kann.

1 Grundlagen des Green Marketings

Als Einstieg in das Thema werden zu Beginn einige begriffliche und inhaltliche Grundlagen geklärt. Dieser Abschnitt widmet sich demgemäß zunächst der Definition zentraler Begriffe. Im Anschluss folgt eine Betrachtung der Historie und der Entwicklung des Green Marketings, bevor die Zielsetzungen und Strategien der Unternehmen fokussiert werden.

1.1 Terminologie

Um die in diesem Beitrag erörterten Sachverhalte und deren Zusammenhänge besser zu verstehen, werden im Folgenden die Begriffe nachhaltige Unternehmensführung und Green Marketing definiert.

1.1.1 Nachhaltige Unternehmensführung

Laut einer Stellungnahme des EACC (European Environmental Advisory Council) bedeutet Nachhaltigkeit „[...]dass die Bedürfnisse der gegenwärtigen Generation erfüllt werden, ohne dafür zukünftige[...] Generationen in ihren Möglichkeiten zu beschneiden, ihren eigenen Bedürfnissen gerecht zu werden.“⁸

Auf Unternehmensebene kann daraus abgeleitet werden, dass nachhaltige Unternehmensführung die Fähigkeit des Betriebs beschreibt, gegenwärtig so zu handeln, dass der Betrieb auch zukünftig bestehen wird. Inzwischen hat sich die Unternehmensnachhaltigkeit zu einem wirtschaftlichen Gesamtkonzept entwickelt. Ökologische, soziale und ökonomische Gesichtspunkte dürfen dabei nicht voneinander getrennt werden, denn es gibt keinen dauerhaften wirtschaftlichen Erfolg ohne funktionierende Umwelt. Daher integrieren viele Unternehmen Nachhaltigkeit in ihre Strategien, generieren gemeinsame Werte, binden somit die fähigsten Mitarbeiter an sich, die bevorzugt für nachhaltige Unternehmen arbeiten, und erobern neue Zielgruppen, die bereit sind, mehr für nachhaltige Produkte zu zahlen. Nachhaltige Unternehmensführung wird demgemäß nicht mehr vordergründig als etwas Gesehenes, was man für andere tut, sondern für sich selbst.⁹

denen der Übergang zu einer grünen Wirtschaft realisiert werden kann. „Green Growth“ verdankt ihren Namen der OECD (Organization for Economic Co-Operation and Development, die 2011 den Startpunkt einer langfristigen „Green Growth Agenda“ setzte, die politische Rahmenbedingungen vorgab, wie grünes Wachstum erreicht werden kann. Beide zielen demnach auf eine Veränderung von politischen Rahmenbedingungen und sind eher als politische Strategien zu verstehen, die eine nachhaltige Entwicklung gewährleisten sollen.¹²

„Green Marketing“ hingegen befasst sich gezielt mit Konzepten der Nachhaltigkeit aus Unternehmenssicht. Es können der Fachliteratur verschiedene Definitionen entnommen werden. So unterscheidet allein die AMA (American Marketing Association) drei Definitionen für das Green Marketing:¹³

- “The marketing of products that are presumed to be environmentally safe.” (Retailing definition).
- “The development and marketing of products designed to minimize negative effects on the physical environment or to improve its quality.” (Social marketing definition).
- “The efforts by organizations to produce, promote, package, and reclaim products in a manner that is sensitive or responsive to ecological concerns.” (Environments definition).

Green Marketing sollte dabei als ganzheitlicher Managementprozess eingestuft werden, bei dem die Bedürfnisse der Konsumenten identifiziert, erweckt und im Anschluss auf eine profitable, aber zugleich auch nachhaltige Art und Weise befriedigt werden.¹⁴ Aus diesem Grund wird für den weiteren Verlauf des Beitrags folgende Definition für den Terminus Green Marketing verwendet:

Green Marketing „kann als Vertiefung (Deepening) des kommerziellen Marketings angesehen werden, bei der neben der Abnehmer- und Wettbewerbsorientierung ökologi-

⁸ EACC (2008).

⁹ Vgl. Scholz, U. / Pastoors, S. (2018), S. 11f.

¹⁰ Vgl. Scholz, U. / Pastoors, S. (2018), S. 12.

¹¹ Vgl. o.V. (2015b).

¹² Vgl. o.V. (2015b).

¹³ o.V. (2009).

¹⁴ Vgl. Peattie, K. / Charter, M. (2003), S. 727f.

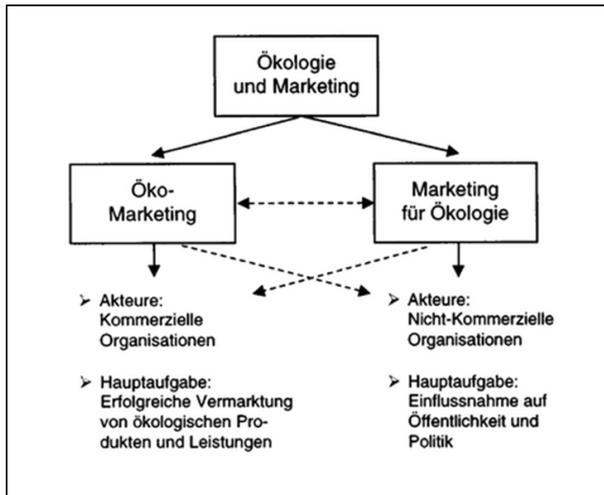


Abb. 2: Ökologie und Marketing.
Quelle: Belz, F.-M. 2001, S. 14.

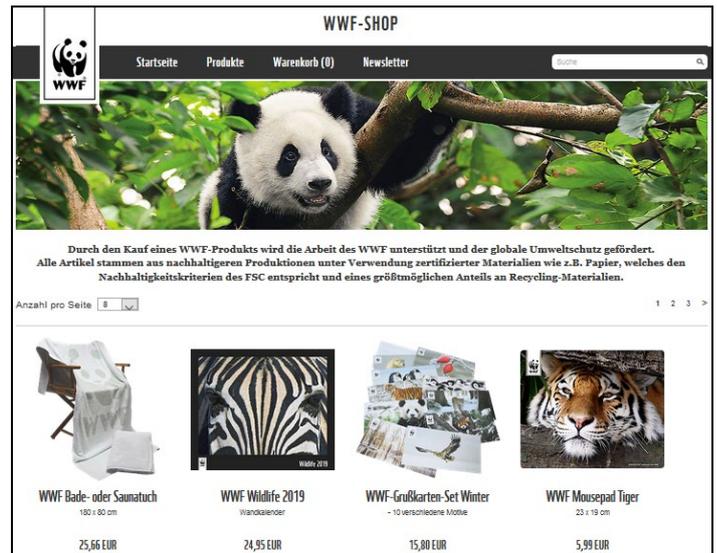


Abb. 3: Ökologische Merchandise-Produkte im WWF Onlineshop.
Quelle: shop.wwf.de (2019).

sche und ethische Entscheidungskriterien ergänzend Berücksichtigung finden.“¹⁵ In diesem Rahmen ist es weder räumlich noch zeitlich begrenzt und wird als ganzheitlicher Managementprozess aufgefasst.¹⁶ Das Ziel besteht darin: „[...]bei der Planung, Koordination, Durchsetzung und Kontrolle aller marktgerichteten Transaktionen eine Vermeidung und Verringerung von Umweltbelastungen zu bewirken, 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.“¹⁷

Im deutschsprachigen Raum werden in der Literatur oftmals synonyme Verwendungen der Begriffe Green Marketing, Nachhaltigkeitsmarketing oder ökologisches Marketing genutzt. In diesem Beitrag wird der Begriff Green Marketing verwendet, da sich dieser in der internationalen Fachliteratur bereits fest etabliert hat.

1.2 Historie und Entwicklung des Green Marketings

Erste Forderungen nach einer nachhaltigeren Nutzung natürlicher Ressourcen lassen sich bis in das Altertum zurückverfolgen, jedoch war die effiziente Nutzung dieser Ressourcen über einen langen Zeitraum kaum relevant.¹⁸ Die langanhaltenden Diskussionen über nachhaltige Entwicklungen entspringen – wie bereits erwähnt – den Krisenjahren der Weltwirtschaft in den 1970er-Jahren.

Die Krisenzeit verdeutlichte den Menschen, dass die Übernutzung und Verschwendung der natürlichen Ressourcen die eigene Lebensgrundlage gefährdet. Dennoch waren weitere Krisenjahre erforderlich, bis Regierung und Investoren ca. 1980 auf die Umweltverschmutzung der Unternehmen aufmerksam wurden.¹⁹ Es kam zu ersten Diskussionen bezüglich einer Erweiterung des Marketingbegriffs, unter „deepening the Concept of Marketing“ wurde neben der Berücksichtigung ökonomischer auch jene sozialer und ökologischer Aspekte beim Einsatz verschiedener Marketinginstrumente kommerzieller Unternehmen gefordert. Die Grundidee dahinter kann auf das Human Concept von Dawson aus dem Jahr 1969 zurückgeführt werden.²⁰

Zu Beginn der Diskussion wurde davon ausgegangen, dass der Nachhaltigkeitsaspekt des Marketings lediglich wenige Branchen wie z.B. die Verkehrs- oder Ölindustrie betreffen würde, da man diesen Wirtschaftszweigen einen erheblichen Anteil der Umweltverschmutzung zurechnete.²¹ Das grüne Denken entwickelte sich jedoch weit darüber hinaus und wurde zu einem gesamtgesellschaftlichen Thema. Spätestens mit dem Einzug der Grünen in den Bundestag 1983 fand der Nachhaltigkeitsgedanke Einzug in die deutsche Gesellschaft und wurde von verschiedenen Wirtschaftswissenschaftlern behandelt.

In einem Herausgeberwerk mit dem Titel „Öko-Marketing“ schlossen sich angesehene Marketingwissenschaftler wie Meffert, Kirchgeorg und Wiedmann im Jahr 1988 zusammen, um einen Beitrag zur Transparenz und Redlichkeit der Diskussion rund um das Themengebiet des ökologischen Marketings zu leisten. Im Vorwort des Buchs verfasste Burkhard Heinz folgende Prognose zum gesellschaftlichen Wandel:

„Empirische Evidenzen sprechen dafür, dass sich in der Folge des gesellschaftlichen Wertewandels ein zunächst verbreitetes ökologieorientiertes Marketing der Unternehmen weiterentwickelt und weiterentwickeln wird zu einem den Umweltschutzanforderungen in umfassender Weise gerecht werdenden ökologischen Marketing.“²²

Früher wurde in der Literatur häufig zwischen Öko-Marketing und Marketing für Ökologie unterschieden. Demnach wird Öko-Marketing von kommerziellen Unternehmen betrieben, die auf Gewinn ausgerichtet sind. Marketing für Ökologie hingegen wird von nicht kommerziellen Organisationen betrieben, welche die Vermittlung ökologischen Wissens und das Aufzeigen grüner Handlungsoptionen antreibt (Abb. 2). Das Green Marketing der heutigen Zeit lässt diese Unterscheidung jedoch nicht mehr zu. So treten kommerzielle Unternehmen, wie z. B. Henkel, als „Nachhaltigkeitsbotschafter“ auf und betreiben somit ebenfalls Marketing für Ökologie, während Organisationen, wie z. B. WWF (World Wildlife Fund)²³, auch ökologische Merchandise-Produkte in ihren Läden verkaufen und im Umkehrschluss Öko-Marketing betreiben. Beispiele zeigt Abbildung 3.

In den 1990er-Jahren forderten Politik und Gesellschaft vermehrt umweltgerechtes Handeln der Unternehmen, so

¹⁵ Kirchgeorg, M. (o.J).

¹⁶ Vgl. Peattie, K. / Charter, M. (2003), S. 727f.

¹⁷ Kirchgeorg, M. (o.J).

¹⁸ Vgl. Rogall, H. (2012), S 29ff.

¹⁹ Vgl. Scholz, U. / Pastoors, S. (2018), S. 12.

²⁰ Vgl. Bookhagen, A. (2001), S. 46.

²¹ Vgl. Peattie, K. / Charter, M. (2003), S. 735.

²² Heinz, B. (1988), S.1.

²³ World Wildlife Fund.

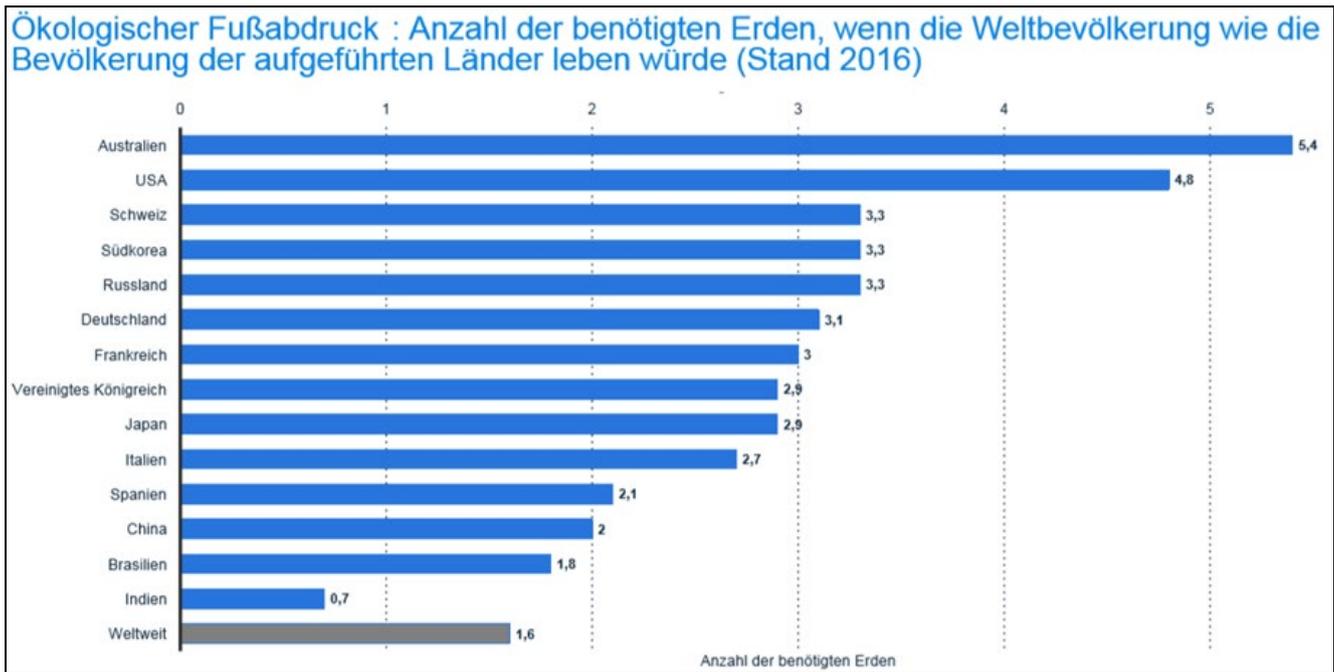


Abb. 4: Ökologischer Fußabdruck der Länder mit den höchsten Werten 2016.
Quelle: Nachhaltiger Konsum – Statista-Dossier, S. 8.

gab es z. B. erste gesetzliche Regelungen zur Emissionsreduzierung. Angehalten durch die Politik, sich intensiver mit dem Thema Umweltschutz auseinanderzusetzen, erkannten Unternehmen, dass der Wandel zur Nachhaltigkeit großes Innovationspotenzial eröffnet. So entwickelte sich das Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit, welches neben dem Profit (erste Säule), auch Umwelt und soziale Aspekte (zweite und dritte Säule) in den Entscheidungsprozess einbezieht. Das Modell ermöglicht, durch die Verknüpfung von wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Werten, einen Marktvorteil zu generieren.²⁴

Daher werden Unternehmen heutzutage von der Gesellschaft nicht mehr ausschließlich als Verursacher von Umweltproblemen, sondern auch als Problemlöser wahrgenommen.²⁵

2 Rahmenbedingungen des Green Marketings

Einführend könnte der Witz von zwei Planeten, die sich im All begegnen, stehen. So sagt der erste „Du siehst aber schlecht aus“ – „Ja, ich habe Homo-Sapiens.“ Antwortete der andere. „Nicht schlimm, das hatte ich auch mal, geht schnell vorbei“, entgegnet wiederum der erste. Dahinter verbirgt sich allerdings eine ernste Botschaft: Schafft es die Menschheit nicht, ihren ökologischen Fußabdruck deutlich zu verbessern, gefährdet sie die eigene Zukunft.²⁶ Der nachfolgende Abschnitt befasst sich daher mit dem „Warum?“. Warum sollten Unternehmen den grünen Wandel forcieren? Es gibt eine Reihe von Rahmenbedingungen, die für eine Integration einer Green-Marketing-Strategie im Unternehmen sprechen.

Die Ressourcenknappheit, der Klimawandel sowie der anthropologische Treibhauseffekt führten zu neuen politischen Verordnungen und gesetzlichen Regelungen bezüglich des Umweltschutzes, während die Gesellschaft durch die Digitalisierung live mitdiskutiert. Wer nicht auf diese neuen Rahmenbedingungen eingeht, wird längerfristig auf Probleme am Markt stoßen.

2.1 Ressourcenknappheit

Die Mikroökonomie gilt als die Wissenschaft der Knappheit und der Bewältigung dieser Knappheitsfolgen. Gemäß Mikroökonomie entsteht Knappheit dann, wenn die zur Deckung der Bedürfnisse der Menschen vorhandenen Ressourcen nicht mehr ausreichen, um die Wünsche der Menschen zu erfüllen.²⁷

Bereits 1972 erkannten die Wissenschaftler *Dennis* und *Donella Meadows*, dass die natürlichen Ressourcen der Erde sich dem Ende zuneigen. In ihrer Studie „Die Grenzen des Wachstums“ beschreiben sie, dass die Menschheit an ihre Grenzen gestoßen ist und es die Aufgabe der Zukunft sei, dies anzuerkennen. Die Studie war ein Appell an die gesamte Welt, allen voran jedoch an die Industriegesellschaften, ihre verschwenderische Wirtschaftsweise umzustellen: Die Nutzung der Natur ohne Rücksicht auf Verluste, nur um die stetig wachsenden Bedürfnisse der Menschen zu befriedigen, könne so nicht weitergehen.²⁸ Darum sendete *Meadows* eine alarmierende Botschaft: „Wenn die gegenwärtige Zunahme der Weltbevölkerung, der Industrialisierung, der Umweltverschmutzung, der Nahrungsmittelproduktion und der Ausbeutung von natürlichen Rohstoffen unverändert anhält, werden die absoluten Wachstumsgrenzen auf der Erde im Laufe der nächsten hundert Jahre erreicht.“²⁹

Über 45 Jahre später wird diese Prognose nun immer dringlicher. Wird der Verbrauch fossiler Energien und Rohstoffe der Natur sämtlicher Volkswirtschaften weltweit betrachtet, so beträgt dieser das 1,6-fache der natürlichen Nachproduktion. Der Verbrauch der Menschheit übersteigt die Produktion an natürlichen Ressourcen jährlich um 60 Prozent, wobei auffällig ist, dass die Tendenz schnell steigend ist.³⁰ Dieser Wert ergibt sich unter Einbeziehung der Entwicklungsländer, die wesentlich weniger verbrauchen als die großen Industrieländer. Würde die Weltbevölkerung beispielsweise nur aus Deutschen bestehen, so bräuchten wir für unseren jährlichen Verbrauch das 3,1-fache der natürlichen Erdpro-

²⁴ Vgl. Scholz, U. / Pastoors, S. (2018), S. 12.

²⁵ Vgl. Peattie, K. / Charter, M. (2003), S. 728.

²⁶ Vgl. Braungart, M. (2009), S. 18f.

²⁷ Vgl. Endres, A. (2013), S. 1f.

²⁸ Vgl. Seitz, N. (2018).

²⁹ Meadows, D. (1972), S. 17.

³⁰ Vgl. Weigand, H. (2017), S. 23.

duktionen.³¹ Weitere internationale Vergleichswerte hierzu liefert Abbildung 4.

Unsere Ressourcennutzung verändert die Ökosysteme laut Umweltbundesamt oftmals dauerhaft. Gewinnung und Verarbeitung nicht-regenerativer Ressourcen sind zumeist mit signifikanten Eingriffen in die Natur verbunden, die zu Emissionen von Schadstoffen in Boden, Wasser und Luft führen.³² Die gegenwärtige Situation ist so zugespitzt, dass es keine Kombination aus rein wirtschaftlichen, technischen oder gesetzlichen Maßnahmen gibt, die eine wesentliche Besserung bewirken könnte. Es werden neue Denkansätze und Vorgehensweisen benötigt, die anstelle von weiterem Wachstum auf das Erreichen von Gleichgewichtszuständen ausgerichtet sind.³³

2.2 Klimawandel und anthropologischer Treibhauseffekt

Aus der Übernutzung der Ressourcen und der Ausbeutung der Natur entwickelten sich weitere tiefgreifende Folgen. So sind Klimawandel und der anthropologische Treibhauseffekt weitere Einflussfaktoren, die Unternehmen zukünftig vor neue Herausforderungen stellen, um langfristig agieren zu können. „Make our Planet great again“, wandelte der französische Staatspräsident *Emmanuel Macron* den bekannten Slogan von *Donald Trump* während seiner Rede vor dem US-Kongress Ende April 2018 um. Dabei warb er eindringlich für den globalen Umweltschutz sowie das Pariser Abkommen gegen die Erderwärmung. Der Austritt der USA aus dem Klimaabkommen sorgte für weltweite Empörung. *Macron* allerdings ist davon überzeugt, dass die USA eines Tages zurückkommen, um dem Klimaschutzabkommen beizutreten. Dabei nennt er auch folgenden Grund: Es gibt keinen Planeten B.³⁴

Als das *WEF* (World Economic Forum)³⁵ im Jahr 2018 rund 1 000 Experten beauftragt hat, 30 Risiken für den jährlichen Report zu priorisieren, landeten alle vier, die sich mit Ökologie und Klima auseinandersetzen weit oben auf der Liste. Aspekte wie Temperaturanstieg, der Kollaps von Ökosystemen oder Extremwetterereignisse werden von Ökonomen und Managern als sehr gefährlich und äußerst wahrscheinlich eingestuft.³⁶

Der Klimawandel sowie der anthropogene Treibhauseffekt werden seit mehr als dreißig Jahren wissenschaftlich untersucht und öffentlich diskutiert. Dennoch gibt es trotz fundierter wissenschaftlicher Belege weiterhin Skeptiker, die den Klimawandel anzweifeln. Laut Umweltbundesamt entstammen kritische Diskussionsteilnehmer häufig nicht der Klimawissenschaft sondern anderen Fachgebieten, wie der Wirtschaft, und vertreten oftmals konkrete Interessen, wie zum Beispiel Lobbyisten der Öl- oder Kohleindustrie.³⁷

Ein bekanntes Beispiel bietet der Präsident der Vereinigten Staaten, *Donald Trump*. Über die Plattform *Twitter* meldet er sich öfter zu Wort und stellt Thesen auf, bspw.: Der Klimawandel sei eine Erfindung der Chinesen, um die Wirtschaft der USA zu schaden. *Trump* kann sich zwar vorstellen, dass die USA doch im Pariser Abkommen bleiben, jedoch nur, wenn der Wettbewerbsfähigkeit der US-

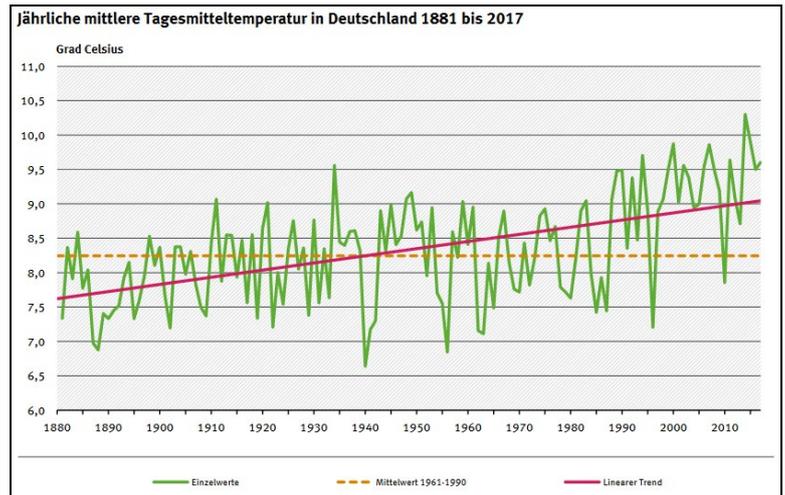


Abb. 5: Jahresdurchschnittswerte in Deutschland 1881 bis 2017. Quelle: Deutscher Wetterdienst (2018).

Energiewirtschaft ein höherer Stellenwert eingeräumt werde. Die Regierung der Vereinigten Staaten verfolgt unter *Trump* weiterhin eine tiefgreifende Anti-Klimaschutz-Agenda.³⁸ Was dabei völlig ignoriert wird, formulierte *Al Gore*, Friedensnobelpreisträger und ehemaliger Vizepräsident der USA, pointiert: „Wenn wir keinen Planeten mehr haben, geht’s der Wirtschaft nicht gut!“³⁹ Der geplante Ausstieg der USA aus dem Pariser Klimaabkommen sorgte folgerichtig für eine starke Gegenreaktion der Wirtschaft in den Vereinigten Staaten. Es entstanden Koalitionen wie „We are still in“ mit mehreren tausend Unterzeichnern oder dem „America’s Pledge“ mit verschiedenen Akteuren des Wirtschaftsbereichs.⁴⁰

Die Sorgen und die Gegenreaktion des Wirtschaftssektors sind berechtigt, denn eine US-Studie zeigt auf, dass der Klimawandel das Wachstum der Weltwirtschaft ausbremst. Laut Untersuchungen haben Volkswirtschaften ihre höchste Produktivität bei einer Jahresdurchschnittstemperatur von 13° Celsius. Wird diese überschritten, so sinken die Erträge fast linear wieder ab.⁴¹ Nach den Rekordjahren 2015 und 2016 war 2017 das bisher wärmste Jahr seit Beginn der Wetteraufzeichnungen 1880. Diese Entwicklung zeichnet sich auch in Deutschland ab. So weist die Jahresdurchschnittstemperatur im Vergleich mit Vorjahren einen linearen Trend nach oben auf (Abb. 5).⁴² Wird die Erderwärmung nicht eingedämmt, droht bis zum Jahr 2100 ein Temperaturanstieg von etwa 4° Celsius. Dies hätte neben ernsthaften anthropologischen Problemen eine weltweite Wirtschaftskraftminderung von ca. 23 Prozent zur Folge.⁴³

2.3 Forderungen der Politik, Öffentlichkeit und Anspruchsgruppen

Die beschriebenen Entwicklungen bezüglich Ressourcenknappheit sowie Klimawandel ließen verschiedene Interessengemeinschaften aktiv werden, die Forderungen gegenüber Unternehmen aufstellen. Gesetzgeber, Aufsichtsbehörden, Kunden, Lieferanten, Aktionäre und Mitarbeiter sind beispielsweise solche Gruppen und besitzen teilweise unterschiedliche Erwartungen an den betrieblichen Umweltschutz der Unternehmen. So stehen für Gesetzgeber und

³¹ Vgl. Statista-Dossier (2017), S. 8.

³² Vgl. o.V. (2013): <https://www.umweltbundesamt.de>.

³³ Vgl. Seitz, N. (2018).

³⁴ Vgl. Wergin, C. (2018): <https://www.welt.de>; o.V. (2018a): <https://www.mdr.de>.

³⁵ World Economic Forum.

³⁶ Vgl. Wille, J. (2018): <https://www.fr.de>.

³⁷ Vgl. Umweltbundesamt (2016):

<https://www.umweltbundesamt.de>.

³⁸ Vgl. Wille, J. (2018): <https://www.fr.de>.

³⁹ Zitiert nach Kölsch, M. (2015): <https://www.derwesten.de>.

⁴⁰ Vgl. Ehlerding, S. (2018): <https://www.tagesspiegel.de>.

⁴¹ Vgl. Barthélémy, A. (2015): <https://www.welt.de>.

⁴² Vgl. Umweltbundesamt (2018a):

<https://www.umweltbundesamt.de>.

⁴³ Vgl. Barthélémy, A. (2015): <https://www.welt.de>.

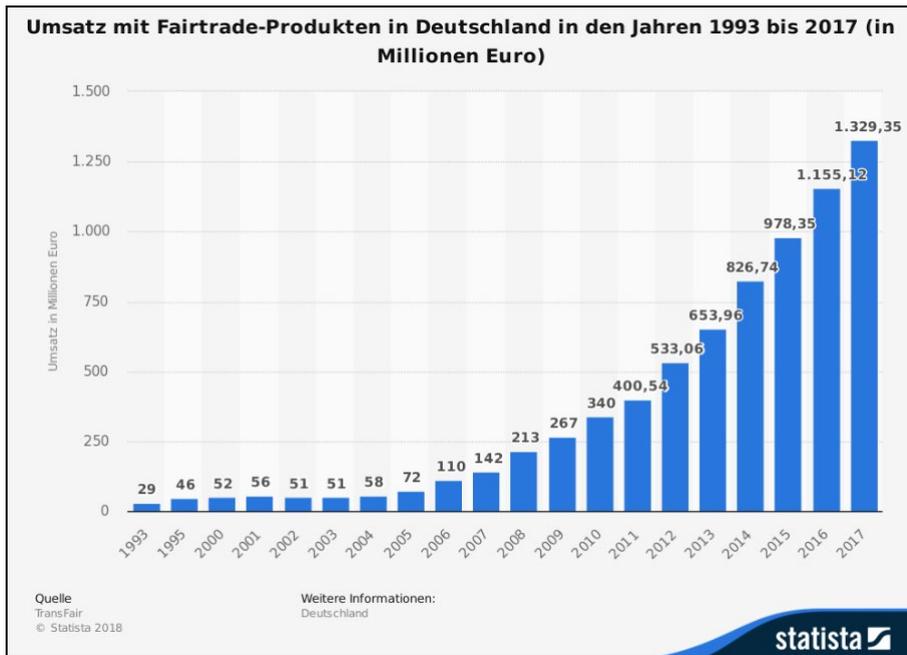


Abb. 6: Umsatz mit Fairtrade Produkten in Deutschland von 1993 – 2017. Quelle: Statista (2018c).

nehmen zum heutigen Zeitpunkt sämtliche gesetzlichen Anforderungen erfüllt, können zukünftig auch ohne Vorsatz schnell rechtliche und wirtschaftliche Probleme auftreten. Gesetze zur Reduzierung von Emissionen und Abfall oder Rücknahmebestimmungen werden ständig verschärft.⁴⁸ Die Umweltmanagementsystemnorm ISO 14001, welche eine weltweit akzeptierte und angewendete Norm hinsichtlich des Umweltmanagements ist, soll dabei helfen, die Gesetzesanforderungen zu erfüllen, Erstmals wurde sie 1996 von der Organisation für Normung veröffentlicht und seitdem regelmäßig erweitert. Die letzte Novellierung erhielt sie im Jahr 2015. Sie legt Anforderungen an ein Umweltmanagementsystem fest, durch deren Hilfe ein Unternehmen die Umwelleistung verbessern sowie rechtliche Verpflichtungen erfüllen kann. Zentrale Elemente der Norm sind:⁴⁹

Aufsichtsbehörden zumeist ökologische Aspekte im Vordergrund. Lieferanten und Aktionäre achten genauer auf die ökonomische Säule der Nachhaltigkeit, während Kunden und Mitarbeiter beide Punkte noch um den sozialen Aspekt erweitern. Unterschiedliche Erwartungen führen demzufolge häufig zu einem Spannungsfeld im betrieblichen Umweltschutz. Es ist die Aufgabe des Unternehmens, diese Spannungen zu erkennen und die verschiedenen Erwartungen über seine Umweltziele in das Umweltmanagement zu integrieren.⁴⁴

Stellen verschiedene Interessengruppen Forderungen an Unternehmen und beeinflussen diese dadurch bezüglich des betrieblichen Umweltschutzes, so wird dies Ökologie-Push-Effekt genannt. „Diese Effekte sollen zum Ausdruck bringen, inwieweit ein Unternehmen durch Forderungen einzelner Anspruchsgruppen, ökologisch zu wirtschaften, einem Sanktionspotenzial ausgesetzt ist. Üben Politik und gesellschaftliche Anspruchsgruppen (z.B. NGOs⁴⁵) sowie die Öffentlichkeit auf private Unternehmen Druck aus, Umweltschutz zu betreiben, so wird von Ökologie-Push gesprochen.“⁴⁶ Abgeleitet wird der Begriff daraus, dass umweltfreundliche Produkte durch verschiedene Gruppen in den Markt „hineingedrückt“ werden.

Aufgabe des Unternehmens ist es, diese ökologischen Anforderungen zu priorisieren. So stellen Anforderungen von Aufsichtsbehörden und durch den Gesetzgeber Muss-Ziele dar, da bei Nichteinhaltung mit Sanktionen zu rechnen ist. Andere Anforderungen hingegen kann das Unternehmen freiwillig erfüllen. Anforderungen, die keinem direkten Sanktionspotenzial unterliegen, haben demnach auch eine geringere Priorität, sollten aber nicht unterschätzt werden, da bei Missachtung gültiger Nachhaltigkeitsstandards Image-schäden entstehen können.⁴⁷

Rational betrachtet, führt eine nachhaltige Unternehmensführung auch zu einer Risikominimierung. Denn erfüllt man alle Standards, so sind beispielsweise Produkthaftungsprozesse, wie bei der öffentlich diskutierten Abgasaffäre, keine Gefahr für das Unternehmen. Doch auch wenn ein Unter-

- Planung: Festlegung von Umweltzielen und entsprechenden Maßnahmen, Zuständigkeiten und Verfahrensweisen;
- Durchführung: Umsetzung der festgelegten Maßnahmen und Verfahrensweisen;
- Kontrolle: Überprüfung der Zuständigkeiten und Verfahrensweisen sowie der Maßnahmen im Hinblick auf die Umweltziele und die Umwelleitlinien;
- Verbesserung: Anpassung der Zuständigkeiten, Verfahren und Maßnahmen sowie ggf. auch der Umweltziele und Umwelleitlinien.

Als Beispiel für die neuen Anforderungen kann die CSR⁵⁰-Berichtspflicht betrachtet werden, die am 09.03.2017 vom Bundestag verabschiedet worden ist und dadurch europäische CSR-Richtlinien in nationales Recht bringt. Alle kapitalmarktorientierten Unternehmen sowie Kreditinstitute und Versicherungsunternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern und entweder einer Bilanzsumme von mehr als 20 Millionen Euro oder Umsatzerlösen von mehr als 40 Millionen Euro müssen seitdem neben dem finanziellen auch ihr soziales und ökologisches Handeln rechtfertigen.⁵¹

2.4 Corporate Social Responsibility

Die CSR-Berichtspflicht besteht aktuell zwar nur für größere Unternehmen, doch ist der Begriff der „Corporate Social Responsibility“ in hohem Maß mit einer nachhaltigen Unternehmensführung verbunden und somit für jede Unternehmensgröße relevant. Schon aus der oben gegebenen Definition geht hervor, dass Green Marketing weiter gefasst werden sollte als eine reine Reduzierung auf Umweltaspekte, da diese in der Regel nicht von ethischen und sozialen Gesichtspunkten zu trennen sind. So ist z.B. der Fair-trade-Einkauf von Rohstoffen aus Afrika sowohl mit ökologischen als auch sozialen Bedingungen im Erzeugerland verknüpft. Da die Gesellschaft inzwischen unabhängig von Größe und Gewinn des Unternehmens verlangt, Verantwortung sowohl für die Umwelt als auch für soziale Aspekte zu übernehmen,

⁴⁴ Vgl. Förtsch, G. / Meinholz, H. (2018), S.39f.

⁴⁵ Nichtregierungsorganisation.

⁴⁶ o.V. (2018b): <http://www.wirtschaftslexikon24.com>.

⁴⁷ Vgl. Förtsch, G. / Meinholz, H. (2018), S.39f.

⁴⁸ Vgl. Weigand, H. (2017), S. 25 f.

⁴⁹ Umweltbundesamt (2017): <https://www.umweltbundesamt.de>.

⁵⁰ Corporate Social Responsibility.

⁵¹ Vgl. Raddatz, V. (2017): <https://www.csr-berichte.de>.

und sich diese Themen im Rahmen einer Green-Marketing-Strategie nicht trennen lassen, wird die Corporate Social Responsibility im Folgenden in kompakter Form definiert.⁵²

„CSR ist ein Schlüsselbegriff der Unternehmensethik, welcher die Frage nach der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen aufspannt. CSR wird dabei in Wissenschaft und Praxis sehr unterschiedlich interpretiert, sodass es sich hierbei nicht um ein klares Managementkonzept, sondern um eine Leitidee handelt, die unternehmensspezifisch zu konkretisieren ist. Als grundlegende Orientierungspunkte fungieren hierbei insbesondere das Leitbild der Nachhaltigkeit sowie die Sustainable Development Goals. Zudem ist weitgehend anerkannt, dass CSR nicht nur die Erbringung von positiven gesellschaftlichen Beiträgen, sondern ebenso die Reduzierung von negativen Effekten umfasst.“⁵³ Es ist also zu konstatieren, dass eine Green-Marketing-Strategie eine Option im Rahmen der Leitidee der CSR darstellt. Die Übernahme unternehmerischer Verantwortung hat in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen. So weist beispielsweise der Umsatz von Fairtrade-Produkten seit über 20 Jahren ein exponentielles Wachstum auf. 1993 wurde mit diesen Produkten in Deutschland ein Umsatz von nur 29 Millionen Euro generiert, 2017 waren es hingegen bereits ca. 1,33 Milliarden Euro (Abb. 6). Abbildung 7 skizziert die Bedeutung sozialer und ökologischer Gesichtspunkte eines Unternehmens beim Produktkauf. 9,53 Millionen Menschen in Deutschland stimmen der Aussage „Beim Kauf von Produkten ist es mir wichtig, dass das jeweilige Unternehmen sozial und ökologisch verantwortlich handelt“ voll und ganz zu. Weitere 25,44 Millionen Menschen finden die Aussage meist zutreffend. Ungefähr 35 Millionen Menschen in Deutschland setzen sich demnach beim Produktkauf regelmäßig mit dem Aspekt der unternehmerischen Verantwortung auseinander.⁵⁴ Die Herausforderung der Unternehmen besteht darin, mit den Erwartungen der Bevölkerung angemessen umzugehen, ansonsten droht der Verlust von unternehmerischer Akzeptanz innerhalb der Gesellschaft. Übernimmt das Unternehmen jedoch diese Verantwortung, so positioniert es sich als guter Partner und schafft Voraussetzungen, die sich positiv auf Glaubwürdigkeit, Kundenloyalität oder Vertrauenswürdigkeit auswirken können.⁵⁵

2.5 Digitalisierung

Als letzte Rahmenbedingung soll auf das Thema Digitalisierung eingegangen werden. Der technische Fortschritt brachte in den letzten 100 Jahren eine signifikante Veränderung sowohl für Verbraucher, Märkte als auch Unternehmen mit sich. Durch die Digitalisierung geprägt, entwickelt sich auch

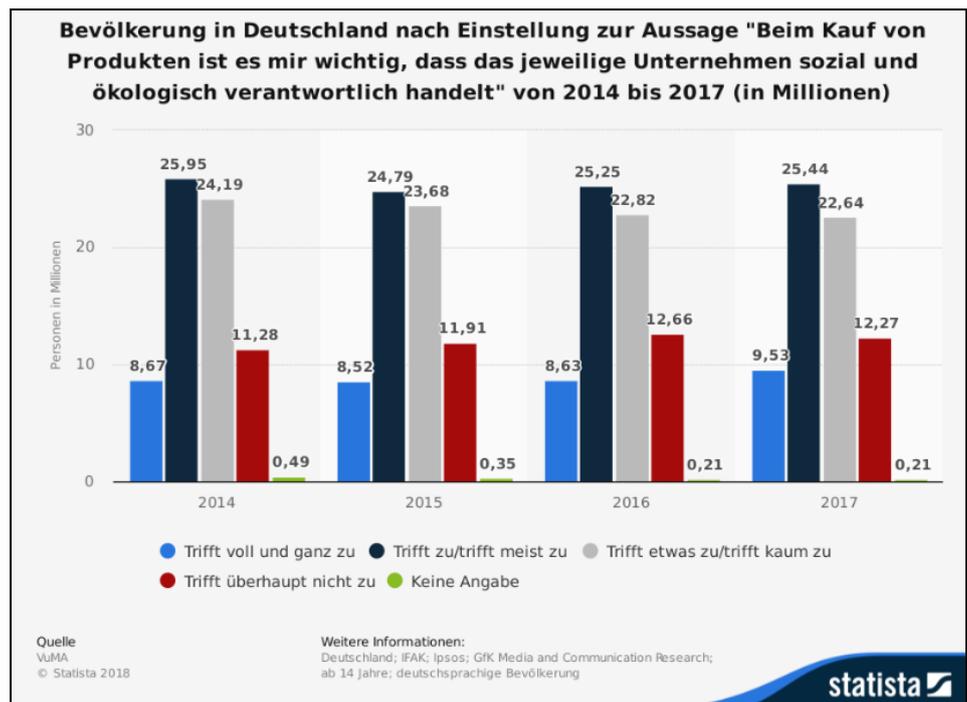


Abb. 7: Umfrage zu sozialer und ökologischer Verantwortung als Kaufkriterium bis 2017.
Quelle: Statista (2017).

das Marketing ständig weiter. *Phillip Kotler* unterteilte 2010 das Marketing in drei Ären. Marketing 1.0, auch produktorientiertes Marketing genannt, wurde von der Entwicklung der Produktionstechnik während der industriellen Revolution geprägt. Marketing 2.0, das verbraucherorientierte Marketing, wurde von der Informationstechnologie und dem Internet initiiert. Marketing 3.0, auch als wertorientiertes Marketing bezeichnet, wurde durch die dann folgende erste digitale Technologiewelle geprägt.⁵⁶ Heute befinden wir uns in einer weiteren Ära des Umbruchs. Infolgedessen erweiterte *Kotler* im Jahr 2017 seine Ausführungen um das Marketing 4.0, das sich mit den Folgen der Digitalisierung für die Vernetzung in Produktion und Kommunikation auseinandersetzt. Das Marketing muss sich an die veränderte Natur der Customer Journey in der digitalisierten Wirtschaft anpassen. Das Marketing 4.0 ist menschenorientiert und versucht Unternehmen und Marken zu humanisieren, indem gezielt menschliche Attribute in den Mittelpunkt gestellt werden.⁵⁷ Die digitale Transformation, das Internet und allen voran Social Media beeinflussen sowohl das Denken als auch das Handeln der Konsumenten direkt. Menschen sind ständig miteinander verknüpft und auch informiert. Jedem Konsumenten stehen rund um die Uhr Informationen, z.B. über die Umweltverträglichkeit eines Produkts, zur Verfügung. Für Unternehmen gilt es, souverän mit den neuen Gegebenheiten umzugehen. Jeder Skandal verbreitet sich rasend schnell in Echtzeit und landet innerhalb von Minuten auf dem Smartphone der Menschen, wo er millionenfach geteilt wird. Unternehmen müssen sich darauf einstellen, dass Konsumenten, Mitbewerber und Öffentlichkeit deutlich informierter und kritischer sind als vor der Digitalisierung. Menschen entwickeln ein immer stärkeres Bewusstsein für ihre Umwelt, und diese Denkweise beeinflusst zwangsläufig auch die Wettbewerbssituation. Eine durchdachte Green-Marketing-Strategie verhilft dem Unternehmen somit, sich positiv in den Köpfen der Konsumenten zu verankern.⁵⁸

⁵² Vgl. Weigand, H. (2017), S. 15.

⁵³ Lin-Hi, N. (o. J. a): <https://wirtschaftslexikon.gabler.de>.

⁵⁴ Vgl. Statista (2017): <https://de.statista.com>.

⁵⁵ Vgl. Lin-Hi, N. (o.J. a): <https://wirtschaftslexikon.gabler.de>.

⁵⁶ Vgl. Kotler, P. / Kartajaya, H. / Setiawan, I. (2010) , S. 24 f.

⁵⁷ Vgl. Kotler, P. / Kartajaya, H. / Setiawan, I. (2017) , S. 11 ff.

⁵⁸ Vgl. Weigand, H. (2017) S. 18f.

Die Sinus-Milieus® in Deutschland 2017

Soziale Lage und Grundorientierung

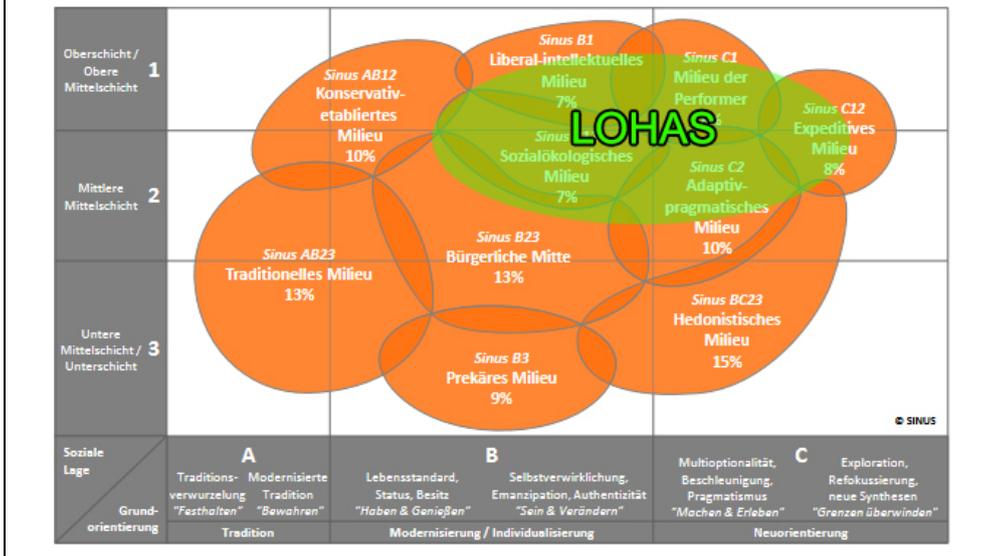


Abb. 8: Die LOHAS im Sinus Milieu.

Quelle: Eigene Darstellung (in Anl. an: SINUS Markt- und Sozialforschung GmbH, S.14).

3 Strategisches Green Marketing

Nachdem die Frage des „Warum?“ geklärt worden ist, adressiert der nächste Absatz das strategische Green Marketing. Das strategische Marketing umfasst die Suche nach langfristigen Wettbewerbsvorteilen sowie die Entwicklung marktgerichteter Verhaltensweisen und deren Umsetzung. Die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen wird erreicht, indem Produkte und Dienstleistungen so gestaltet werden, dass sie die Kundenbedürfnisse besser erfüllen als Konkurrenzprodukte.⁵⁹ Es soll aufgezeigt werden, welche Potenziale das Green Marketing offenbart, welche Zielsetzungen sich daraus für Unternehmen ergeben und welche Ansatzpunkte vorliegen, Green Marketing langfristig in vorhandene Unternehmensstrategien zu implementieren.

Da sich das strategische Green Marketing wie das konventionelle Marketing bei der Entwicklung, Planung sowie der Umsetzung inhaltlicher Ziele und Ausrichtungen stets an den Kundenbedürfnissen orientieren, wird vorab eine Zielgruppenanalyse vorgenommen, um daraus Potenziale und Zielsetzungen des Green Marketings ableiten zu können.⁶⁰

3.1 Zielgruppenanalyse

Der folgende Absatz soll aufzeigen, welche Zielgruppe durch eine Green-Marketing-Strategie erreicht werden kann. Eines der Hauptanliegen des Marketings besteht darin, einerseits für bestimmte Konsumentengruppen geeignete Produkte bereitzustellen, andererseits für diese Produkte die geeignete Zielgruppe zu ermitteln. Für eine erfolgreiche Marktbearbeitung ist es entscheidend, ob die Bedürfnisse der Zielgruppe erfüllt werden können oder nicht.⁶¹

3.1.1 Charakteristika und Bedürfnisse

Eine klassische Zielgruppendefinition nach Gesichtspunkten wie Altersklasse, Einkommen, Familienstand etc. funktioniert beim Green Marketing allerdings nicht, da sich umweltbewusste Käuferschichten früher auf die intellektuelle Elite beschränkten, sich heute aber über eine breite Masse

der Gesellschaft erstrecken.⁶² So war das Bild des umweltbewussten Bürgers in den 1970er- und 1980er-Jahren insbesondere durch einen naturnahen Lebensstil, die Forderung nach Konsumverzicht und eine eher negative Einstellung gegenüber Technik geprägt. Dieses Bild hat sich allerdings gewandelt. So entwickelte sich aus einer Innovationsbewegung heraus eine neue Lebenseinstellung der umweltbewussten Konsumenten, die einen verantwortungsbewussten und gesunden Lebensstil anstreben und durch die Digitalisierung zugleich sehr technikaffin sind.⁶³

Die Themengebiete Ökologie und Nachhaltigkeit beschäftigen heutzutage nicht mehr ausschließlich wenige Randgruppen, sondern alle Gesellschaftsschichten. In

Deutschland setzen sich beispielsweise regelmäßig 35 Millionen Menschen, ca. 42 Prozent der gesamtdeutschen Bevölkerung und ein erhebliches Marktpotenzial, beim Produktkauf mit ökologischen Aspekten auseinander. Es muss jedoch konstatiert werden, dass der Faktor Preis bei einem Großteil der Konsumenten immer noch eine stärkere Einflusswirkung hat als der Faktor Nachhaltigkeit. So gaben 78 Prozent der deutschen Bevölkerung an, öfter verantwortungsbewusst hergestellte Produkte zu kaufen, wären diese im Vergleich nicht teurer als ein herkömmliches Produkt. 75 Prozent der Bevölkerung gaben weiter an, dass sie sich öfter für nachhaltige Produkte entscheiden würden, wenn die positive Wirkung des Produkts besser kommuniziert würde.⁶⁴

Es entwickelt sich eine „Sowohl-als-auch“-Kultur, der Konsument will dabei nachhaltig und zugleich lustbetont einkaufen. Gesundheit, Umweltverträglichkeit und Design entwickeln sich zu gleichwertigen Kaufkriterien. Diese Menschen schätzen das Internet, aber auch die Natur. Es sind Individualisten, die jedoch den Gemeinsinn nicht aus den Augen verlieren.

Laut Trendforschern des Sinus Sociovision-Instituts wird die Nachfrage nach wirtschaftlich, ökologisch und gesundheitlich sinnvollen Produkten und Dienstleistungen auch zukünftig steigen.⁶⁵ Aus diesen veränderten Ansprüchen der Konsumenten entwickelte sich schließlich eine spezifische Zielgruppe, die im Folgenden näher betrachtet wird.

3.1.2 Spezifische Zielgruppe: LOHAS

Das Akronym LOHAS setzt sich aus den Anfangsbuchstaben von „Lifestyle Of Health And Sustainability“ zusammen und entspricht einem Kunstwort, das als eigenes Wort genutzt wird und sowohl medial als auch in der interessierten Öffentlichkeit weit verbreitet ist.

Der Lebensstil ist geprägt durch eine gezielte Produktauswahl, welche die persönliche Gesundheit und Nachhaltigkeit fördern soll. Die LOHAS orientieren sich eher an ihren Wer-

⁵⁹ Vgl. Walsh, G. / Deseniss, A. / Kilian, T. (2013), S. 123 f.

⁶⁰ Vgl. Bruhn, M. (2016), S. 53f.

⁶¹ Vgl. Nieschlag, R. / Dichtl, E. / Hörschgen, H. (2002), S. 509 f.

⁶² Vgl. Peattie, K. / Charter, M. (2003), S. 728 f.

⁶³ Vgl. Wenzel, E. / Kirig, A. / Rauch, C. (2009), S. 11 ff.

⁶⁴ Vgl. Statista-Dossier (2017), S. 40.

⁶⁵ Vgl. Köhn-Ladenburger, C. (2013), S. V (Vorwort).

ten als an Faktoren wie Einkommen, Geografie oder Demografie. Daher ist es schwierig, die Zielgruppe einer bestimmten Gesellschaftsschicht zuzuordnen.⁶⁶

Einen Ansatzpunkt, die Zielgruppe bezüglich sozialer Lage und Grundorientierung zuzuordnen, bieten die SINUS-Milieus, die sowohl Faktoren wie Einkommen und Bildung, aber auch die Alltagswelt sowie die Lebensauffassung der Menschen einbeziehen. Wie in Abbildung 8 zu erkennen, ist die Zielgruppe der LOHAS in mehreren Milieus zu verorten. Primär findet man sie in der mittleren und oberen Mittelschicht, und sie setzen auf Neuorientierung sowie Individualisierung.⁶⁷

Aus dieser Zuordnung heraus lassen sich drei wesentliche Bausteine, auf welche LOHAS beim Konsum achten, erkennen. Zum einen sind dies Innovation und Fortschrittlichkeit von Produkten. Sie probieren vermehrt neue Produkte aus und achten darauf, Dinge lösungsorientiert anzugehen. Daneben folgt der Baustein des gesellschaftlichen Engagements. So übernehmen LOHAS gerne gesellschaftliche Verantwortung, erwarten dies allerdings ebenfalls von Unternehmen.⁶⁸

Der dritte Baustein beschreibt das erweiterte Konsumbewusstsein bezüglich Umwelt und Gesundheit, das dafür verantwortlich ist, dass LOHAS bevorzugt Produkte kaufen, die umweltverträglich sind und unter fairen sozialen Bedingungen hergestellt worden sind. Besonders relevant für Unternehmen: Für eine Erfüllung dieser Aspekte ist der LOHAS-Konsument im Vergleich zur breiten Konsumentenmasse durchaus bereit, mehr Geld für nachhaltige Produkte auszugeben. Die höhere Zahlungsbereitschaft bietet dem Unternehmen mehr Spielraum für Nachhaltigkeitsinnovationen, auch wenn diese im Vertrieb einen höheren Preis beanspruchen.⁶⁹

Das Konsumverhalten der LOHAS liegt im Trend. So werden Kaufentscheidungen zunehmend unter Berücksichtigung des wertorientierten Verständnisses getroffen. Dies bestätigt z.B. die Entwicklung des deutschen Lebensmitteleinzelhandels. Betrachtet man die Wachstumsentwicklung der deutschen Biolebensmitteleinzelhandels, so konnte diese von 2013 bis 2017 eine Wachstumsrate von 35,3 Prozent erzielen (Abb. 9). Die Umsatzentwicklung des allgemeinen Lebensmitteleinzelhandels hat im gleichen Zeitraum eine Wachstumsrate von nur 11,1 Prozent vorzuweisen (Abb. 10). Dahingehend wird die Relevanz des neuen Konsumbewusstseins deutlich. Immer mehr Konsumenten verfolgen einen Lebensstil, in dem Nachhaltigkeit und Verantwortung wichtige Werte sind, und die Tendenz ist weiter steigend (Abb. 11).⁷⁰

3.2 Motive und Potenziale der Unternehmen

Auf Grundlage des stetig wachsenden Nachhaltigkeits- und Umweltbewusstseins der Konsumenten sowie des damit einhergehenden großen Umsatzpotenzials wollen Unternehmen von dieser Entwicklung profitieren. Langfristig

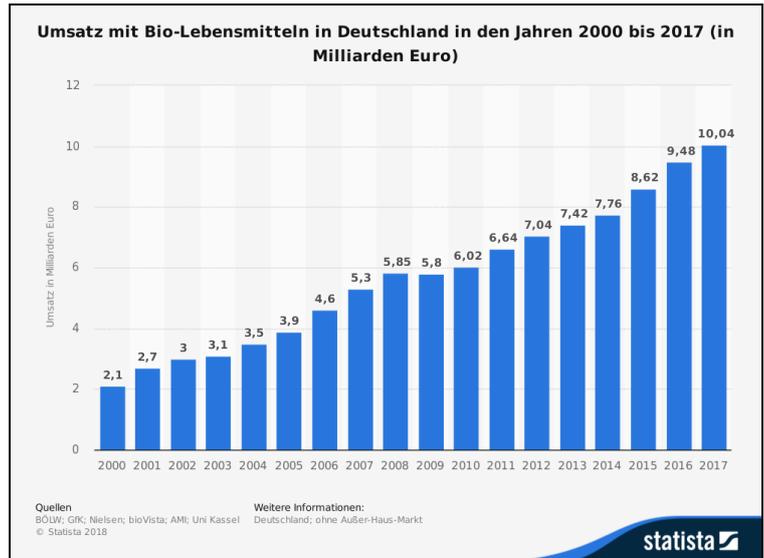


Abb. 9: Umsatz mit Bio-Lebensmitteln in Deutschland von 2000 – 2017. Quelle: Statista (2018d).

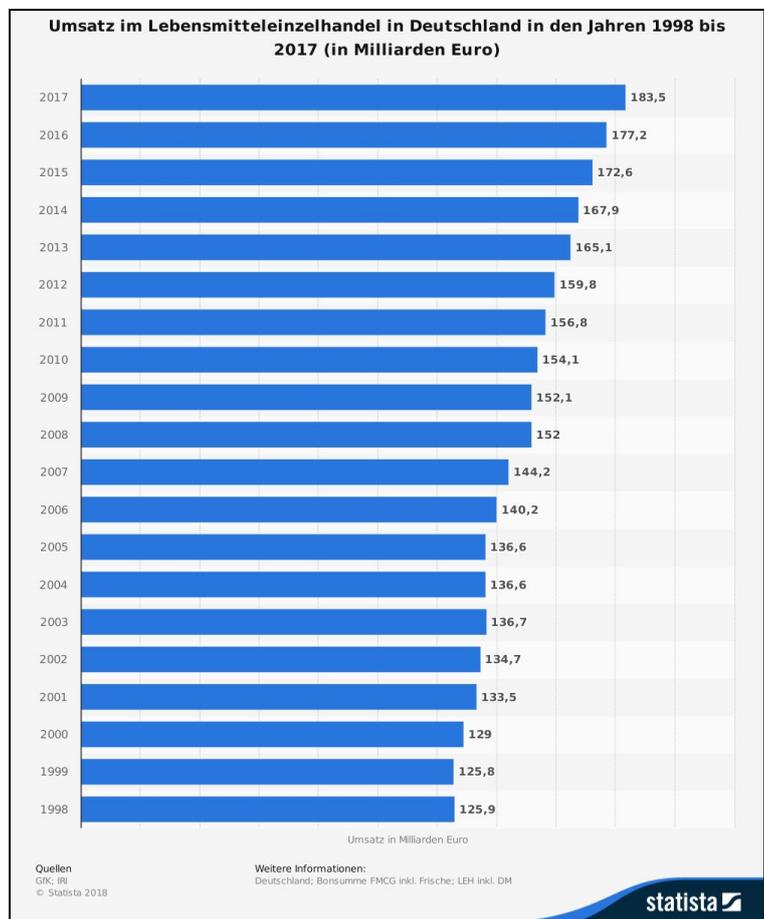


Abb. 10: Umsatz im LEH in Deutschland von 1998 - 2017. Quelle: Statista (2018e).

gesehen ist es für Unternehmen sogar ökonomisch notwendig, diese Entwicklung zu erkennen und die Chance zu nutzen, sich rechtzeitig auf dem Markt der umweltfreundlichen Produkte und Dienstleistungen zu etablieren bzw. durchzusetzen.⁷¹

Gibt ein Unternehmen eine nachhaltige Unternehmensphilosophie als strategisches Ziel aus, kann dies vielfältige positive Effekte auslösen. So wird beispielsweise die Moti-

⁶⁶ Vgl. Helmke, S. / Scherberich, J. U. / Uebel, M. (2016) S. 1 ff.

⁶⁷ Vgl. Köhn-Ladenburger, C. (2013), S. 14f.; SINUS Markt- und Sozialforschung GmbH, S. 14.

⁶⁸ Vgl. Christiansen, N. (2015): <https://www.gruenderszene.de>.

⁶⁹ Vgl. Helmke, S. / Scherberich, J. U. / Uebel, M. (2016) S. 24f.

⁷⁰ Vgl. Köhn-Ladenburger, C. (2013), S. 9f.

⁷¹ Vgl. Christiansen, N. (2015): <https://www.gruenderszene.de>.

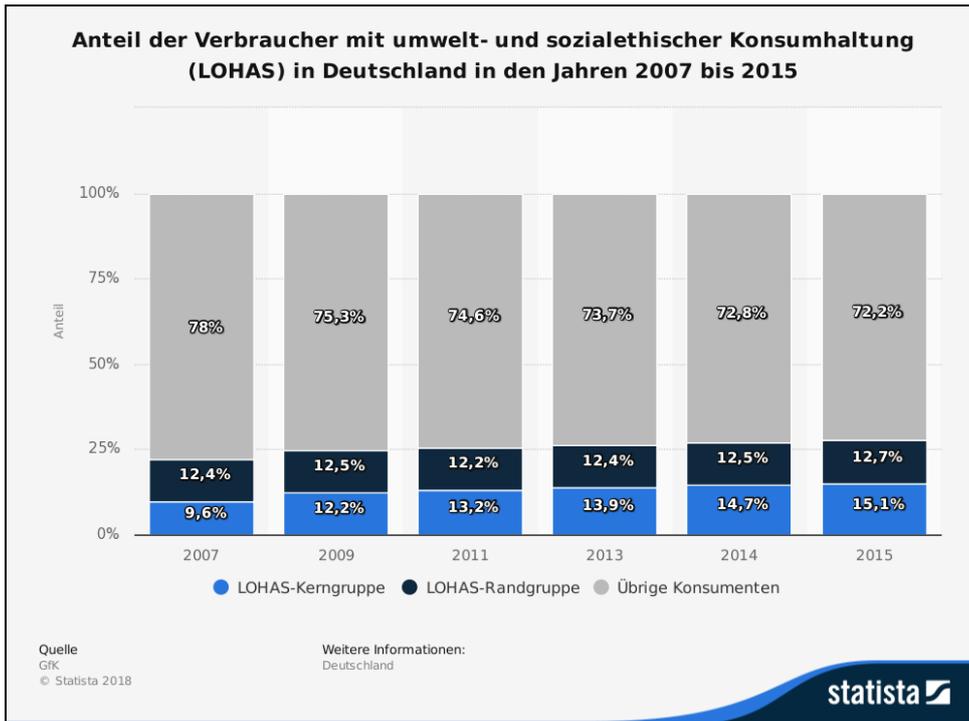


Abb. 11: Anteil der LOHAS in Deutschland in den Jahren 2007 bis 2015. Quelle: Statista (2016a).

vation der Mitarbeiter oder die Wertschätzung einzelner Interessengruppen gegenüber dem Unternehmen gesteigert. Genießt das Unternehmen eine höhere Wertschätzung, führt dies zeitgleich zu einer höheren Attraktivität des Unternehmens.⁷² Daraus ergeben sich verschiedene Potenziale, die durch das Green Marketing ausgelöst werden können.

Zum einen besteht hier das Potenzial der Umsatzsteigerung – vor allem der Konsumentenkreis der LOHAS ist wie bereits erwähnt durchaus bereit mehr für nachhaltige Produkte zu bezahlen. Daher ist es ökonomisch sinnvoll, sich auf diesem Markt zu etablieren. Eine Neugestaltung bereits am Markt existierender Produkte sowie eine Vermarktung der ökologischen Vorteile des Produkts oder die Schaffung neuer ökologischer Produkte bietet dem Unternehmen die Chance, sich in Nischen zu spezialisieren und vom Wettbewerb abzuheben.⁷³ Werden die ökologischen Vorteile eines Produkts offensiv kommuniziert, kann zusätzlich auch die Konsumentenmasse zum Kauf animiert werden, die sich bei Preisgleichheit eher für ein nachhaltiges Produkt entscheiden würde.⁷⁴

Zu Zeiten des Fachkräftemangels ergibt sich aus einer nachhaltigen Unternehmensphilosophie ebenfalls gesteigertes Potenzial zur Gewinnung der besten Fachkräfte und zur Bindung ebendieser. Das gesteigerte Umweltbewusstsein der Menschen wirkt sich auf die Mitarbeiter eines jeden Unternehmens aus. So identifizieren sich Mitarbeiter eher mit nachhaltig agierenden Unternehmen und sind stolz darauf, für ein solches zu arbeiten. Die höhere Attraktivität als Arbeitgeber hat somit einen positiven Einfluss z. B. auf das Personal-Recruitment von Fachkräften. Gewinnt man die besten Fachkräfte, stärkt dies langfristig auch die Innovationskraft des gesamten Unternehmens.⁷⁵

Neben den beschriebenen Potenzialen gibt es Motive, die sich aus der betriebswirtschaftlichen Grundlogik ableiten lassen.

Ein entscheidendes Motiv lässt sich auch aus der bereits erläuterten Ressourcenknappheit deduzieren. Langfristig soll eine ressourcenschonende Unternehmensphilosophie die Grundlage des wirtschaftlichen Handelns auch zukünftig sicherstellen. Daher ist es im Interesse des Unternehmens, die Grundeinstellung des Konsumenten zum Thema Umweltschutz und Ressourcenschonung positiv zu beeinflussen.⁷⁶

Ein weiteres Motiv ergibt sich aus den beschriebenen Forderungen seitens Gesetzgeber, Politik und Aufsichtsbehörden. In Europa gibt es eine Vielzahl von Regelungen, die Unternehmen in ihren wirtschaftlichen Handlungen beeinflussen. Unternehmen müssen bei Verstößen gegen geltende Richtlinien die Kosten, welche der Allgemeinheit durch Umweltverschmutzungen

entstanden sind, übernehmen. Umweltschädigende Produkte sowie deren Herstellungsverfahren werden mittel- oder langfristig verboten werden. Ein Motiv ist es daher, gesetzlichen Regelungen vorzuzukommen und Probleme durch einen nachhaltigen Herstellungsprozess auszuschließen.⁷⁷ Aus den genannten Potenzialen und Motiven lassen sich wiederum spezielle ökologieorientierte Marketingziele ableiten.

3.3 Ökologieorientierte Marketingziele

Inwieweit ein Unternehmen die Motive für sich umsetzt und welche Potenziale dadurch freigesetzt werden können, hängt stets mit der unternehmensinternen Einstellung zum Umweltschutz zusammen. Dabei kann man sich dem Thema entweder offensiv oder defensiv nähern.

Eine defensive Verhaltensweise wird durch eine Abwehrhaltung charakterisiert. Das Unternehmen trifft nur Umweltschutzmaßnahmen, wenn es dazu verpflichtet ist. Diese Situation entsteht beispielsweise, wenn von außen Druck auf das Unternehmen ausgeübt wird. Die offensive Verhaltensweise hingegen charakterisiert sich durch eine aktive und interessierte Haltung des Unternehmens, das bereit ist, über den gesetzlichen Rahmen hinaus freiwillige Umweltschutzmaßnahmen umzusetzen. Während defensive Unternehmen den Umweltschutz oftmals nur als kostensteigernd einstufen, sehen offensive Unternehmen im Umweltschutz eine Chance, sich mit umweltfreundlichen Produkten positiv zu präsentieren.⁷⁸ Aufgrund der verschiedenen Verhaltensweisen können die ökologieorientierten Marketingziele daher äußerst unterschiedlich formuliert werden.

Im Allgemeinen lassen sich Marketingziele in ökonomische und psychografische Ziele einteilen. So kann der ökologische Aspekt als eine Nebenbedingung in einzelne Funktionsbereichsziele einfließen.⁷⁹ Beispielsweise könnten Green-Marketing-Ziele einen bestimmten Soll-Umsatz, eine

⁷² Vgl. Pepels, W. (2009), S. 734 ff.

⁷³ Vgl. Christiansen, N. (2015): <https://www.gruenderszene.de>.

⁷⁴ Vgl. Statista-Dossier (2017), S. 40.

⁷⁵ Vgl. Pepels, W. (2009), S. 1113 ff.; Peattie, K. / Charter, M. (2003), S. 735f.

⁷⁶ Vgl. Peattie, K. / Charter, M. (2003), S. 735f.

⁷⁷ Vgl. Pepels, W. (2009), S. 1110 f.

⁷⁸ Vgl. Schaltegger, S. / Petersen, H. (2002), S. 32 ff.

⁷⁹ Vgl. ter Haseborg, F. / Wolters, C. (1998), S. 204 f.

Steigerung des Bekanntheitsgrades oder eine Verbesserung der ökologischen Qualität umweltfreundlicher Produkte festlegen. Ein weiterer Ansatzpunkt besteht darin, ökologische Aspekte vordergründig zu behandeln. So kann das Hauptziel Umweltschutz in Einzelziele zerlegt werden, die sich am Gesamt-Produktlebenszyklus orientieren. Beispielhaft sind hier Ziele wie ressourcenschonender Materialeinsatz, Wiederverwertbarkeit, Förderung der Produktlebensdauer sowie die Sensibilisierung der Konsumenten bezüglich des Themas Umweltschutz.⁸⁰

Ein Beispiel offensiver Nachhaltigkeitsziele bietet das Unternehmen Henkel, das mit ca. 18,7 Milliarden Euro Umsatz Deutschlands größter Konsumgüterhersteller ist.⁸¹ Henkel veröffentlichte konkrete Nachhaltigkeitsziele wie die Verdreifachung der Ressourceneffizienz bis 2030 oder die Reduzierung des CO₂-Fußabdrucks der Produktion um 75 Prozent bis 2030. Um die Ziele zu erreichen, entwickelte Henkel, wie in Abbildung 12 visualisiert, eine Nachhaltigkeitsmatrix. Dort treffen sechs Nachhaltigkeitskriterien auf sechs Wertschöpfungsstufen:⁸² „Rohstoffe“, „Produktion“, „Logistik“, „Einzelhandel“, „Gebrauchsphase“ und „Entsorgung“ treffen dabei auf die Nachhaltigkeitskategorien „Rohstoffe und Abfall“, „Energie und Klima“, „Wasser“, „Produktleistung“, „Sicherheit für Verbraucher und Arbeitnehmer“ sowie schließlich „sozialer Fortschritt“. So erhält die Matrix letztlich 36 Ansatzpunkte für Nachhaltigkeit, welche Fortschritte und Defizite klar eingrenzen.

Um die angegebenen Ziele zu erreichen, gilt es Prioritäten zu setzen. So werden Handlungsfelder, die innerhalb der Wertschöpfungskette einen hohen Einfluss auf die ausgegebenen Ziele besitzen, intern auch als „Hot spot“ bezeichnet.⁸³ Hot spots spiegeln demnach die wichtigsten Handlungsfelder eines Unternehmens wider. Wer weiß, wo diese liegen, der setzt seine zeitlichen, finanziellen sowie planerischen Kapazitäten zielgerichtet ein und kann sowohl die eigenen wie auch die Ansprüche der Kunden erfüllen.⁸⁴

3.4 Implementierung in Unternehmensstrategien

Die ökologie-orientierten Marketingziele müssen dabei mit den Zielen des Gesamtunternehmens kompatibel sein. Das

	Raw materials	Prdouction	Logistics	Retailing	Use	Disposal
Performance						
Health and Safety						
Social Progress						
Materials and Waste						
Energy and Climate			Hot Spot			
Water Wastewater						

Abb. 12: Die Nachhaltigkeitsmatrix von Henkel.

Quelle: Eigene Darstellung (in Anlehnung an Schröder, F.R. / Holbach, D. / Müller-Kirschbaum, T. (2014), S. 260).

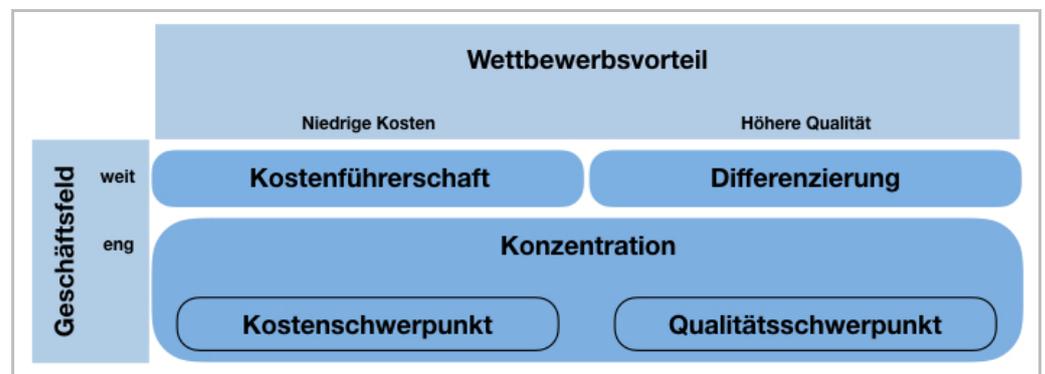


Abb. 13: Wettbewerbsstrategien nach Porter.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Porter, M. E. (2014), S. 34.

Green Marketing muss insofern mit der generellen strategischen Unternehmensführung abgestimmt werden.

„Strategien legen den notwendigen Handlungsrahmen bzw. die Route („Wie kommen wir dahin?“) fest, um sicherzustellen, dass alle operativen (taktischen) Instrumente auch zielführend eingesetzt werden.“⁸⁵ Richtig eingesetzt generieren Strategien Wettbewerbsvorteile, indem sie die Stärken des Unternehmens, die sie von der Konkurrenz unterscheiden, hervorhebt.

Laut Porter beruhen Wettbewerbsvorteile entweder auf Kosten- oder Qualitätsvorsprüngen, die beim Konsumenten eine Differenzierung vom Angebot der Konkurrenz ermöglichen. Diese Vorsprünge können sich dabei entweder auf das gesamte Marktangebot oder auf Marktnischen beziehen. Daraus ergeben sich nach Porter, wie in Abbildung 13 dargestellt, drei Strategien: die Strategie der Kostenführerschaft, die Differenzierungsstrategie und die Konzentrationsstrategie.⁸⁶ Ökologische Ansätze lassen sich dabei in allen Strategien implementieren, so können Ressourceneinsparungen beispielsweise die Produktionskosten senken und damit die Kostenstrategie unterstützen. Besitzt ein Produkt besonders ökologische Zusatzleistungen kann dies zu Qualitätsvorsprüngen führen und die Differenzierungsstrategie unterstützen.⁸⁷

Bedient ein Unternehmen hingegen spezielle Nischen am Markt, bietet die Konzentrationsstrategie die Möglichkeit, maßgeschneiderte Lösungen für einen engen Kundenkreis anzubieten. Durch die Konzentration generiert das Unternehmen Vorteile gegenüber breiteren Angebotsstreuungen

⁸⁰ Vgl. Schaltegger, S. / Petersen, H. (2002), S. 32 ff.; ter Haseborg, F. / Wolters, C. (1998), S. 203 ff.

⁸¹ Vgl. Henkel AG & Co. KGaA (2017), S. 4.

⁸² D'heur, M. (2015): <https://www.wiwo.de>.

⁸³ Vgl. Schröder, F. R. / Holbach, D. / Müller-Kirschbaum, T. (2014), S. 260f.

⁸⁴ Vgl. D'heur, M. (2015): <https://www.wiwo.de>.

⁸⁵ Becker, J. (2002), S. 140.

⁸⁶ Vgl. Porter, M. E. (2014), S. 32 ff.

⁸⁷ Vgl. Meffert, H. / Kirchgeorg, M. (1998), S. 181ff.

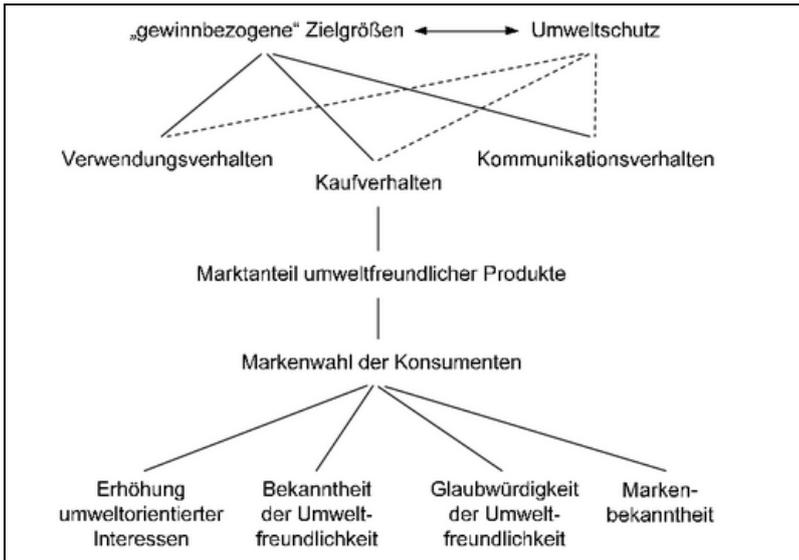


Abb. 14: Umweltschutz im Zielsystem des Marketingbereiches. Quelle: Dyckhoff, H. / Souren, R. (2008), S. 214.

Strategiebezug / Strategieausrichtung	Gesellschaft	Markt
defensiv	Ökologische Marktabsicherungsstrategien (clean)	Ökologische Kostenstrategien (effizient)
offensiv	Ökologische Marktentwicklungsstrategien (progressiv)	Ökologische Differenzierungsstrategien (innovativ)

Abb. 15: Typologie ökologieorientierter Wettbewerbsstrategien. Quelle: Dyllick, T. / Belz, F. / Schneidewind, U. (1997), S. 76.

der Konkurrenz, da diese die Wünsche nicht optimal erfüllen können.⁸⁸ Die Konzentrationsstrategie wird oft von ökologischen Vorreitern gewählt, indem sie ihre ökologisch innovativen Produkte in Bioläden oder über alternative Messen einer exklusiven Kundengruppe anbieten. Diese Nischenanbieter können sich ungeachtet kleiner Stückzahlen oftmals durch eine bessere Qualität und eine hochpreisige Differenzierung am Markt behaupten. Erreicht das spezielle Produkt ungeachtet des hohen Preises gute Absatzzahlen, kann der Mengenvorteil zum Teil auch zur Kostenführerschaft genutzt werden. In der Konzentrationsstrategie differenziert man daher zwischen Kostenschwerpunkt und Qualitätsschwerpunkt.⁸⁹ Es ist allerdings zu präzisieren, dass umweltorientierte Konzentrationsstrategien sich meist durch qualitative Differenzierung auszeichnen. Eine reine Kostenführerschaftsstrategie steht oftmals in Konflikt mit dem teureren Herstellungsprozess umweltfreundlicher Produkte, da die Kosten herkömmlicher Produkte meist günstiger sind.⁹⁰ Die Relevanz ökologieorientierter Aspekte beschränkt sich dabei nicht nur auf offensive Unternehmen, in denen der Umweltschutz ein gleichberechtigtes Oberziel ist. Ökologieorientierte Umweltstrategien sind auch dann relevant, wenn die Verfolgung ausschließlich einen instrumentellen (defensiven) Charakter zur Erreichung gewinnbezogener Zielgrößen aufweist, da sie sich direkt oder indirekt auf das Kaufverhalten der Konsumenten auswirken (Abb. 14).⁹¹ Aus diesem Grund soll im Folgenden gezeigt werden, welche speziell ökologischen Wettbewerbsstrategien sich am Markt etabliert haben.

ßen aufweist, da sie sich direkt oder indirekt auf das Kaufverhalten der Konsumenten auswirken (Abb. 14).⁹¹ Aus diesem Grund soll im Folgenden gezeigt werden, welche speziell ökologischen Wettbewerbsstrategien sich am Markt etabliert haben.

3.4.1 Ökologische Wettbewerbsstrategien

In der Praxis existieren viele Ansätze ökologischer Wettbewerbsstrategien. Um eine Übersicht zu erlangen, stellt Abbildung 15 Strategien vor, die sich aus der Beachtung verschiedener Leitkriterien heraus ergeben haben. So wird einerseits zwischen der Strategieausrichtung defensiv und offensiv, andererseits zwischen den Bezugsebenen Gesellschaft und Markt unterschieden.⁹² Unternehmen können im Rahmen der Verbands- oder Lobbyarbeit auf der gesellschaftlichen Ebene ansetzen und versuchen, dadurch eine indirekte Beeinflussung von Marktbedingungen zu erreichen. Direkt können Unternehmen Einfluss auf den Markt nehmen, indem eine Veränderung der Preise und Präferenzen durch den ökologischen Marktauftritt erzielt wird. Der gesellschaftliche Strategiebezug ist demzufolge weniger als Alternative, sondern eher ergänzend zum Marktbezug zu verstehen.⁹³

3.4.2 Ökologische Marktabsicherungsstrategien

Ökologische Absicherungsstrategien sollen das Image eines Unternehmens vor ökologisch initiierten Angriffen schützen, Unternehmen versuchen, sich von Schuldzuweisungen „sauber zu halten“, daher wird diese Strategie auch „Clean“ genannt. Es ist eine defensive Strategie, um auf gesellschaftliche Einflüsse zu reagieren, die bestehende Märkte oder Geschäftstätigkeiten eines Unternehmens infrage stellen. Der Absicherungsstrategie geht oft eine Diskussion voraus, die den Unternehmenserfolg zu verringern droht. Dabei bezieht sie sich oftmals auf den Einsatz von bestimmten Gefahrenstoffen, Technologien oder auf Standorte.⁹⁴

Als Beispiel wird eine Standortproblematik gewählt, die auf nationaler Ebene oftmals mit Anwohnern, Naturschützern oder Behörden diskutiert wird. Der Flughafen München will seit mehreren Jahren eine dritte Startbahn eröffnen, um Deutschlands einzigen 5-Sterne-Flughafen weiter auszubauen. Für den Flughafen ist dies von zentraler Bedeutung, um international wettbewerbsfähig zu bleiben und die steigende Flugnachfrage bedienen zu können. Jedoch betreffen ökologische Lasten wie Lärm und steigende Luftbelastungen durch den Umbau Anwohner im Umfeld. Es entwickelte sich eine langandauernde öffentlich geführte Diskussion – der Flughafen kämpft noch immer für die dritte Landebahn. So wurden mehrere Schritte eingeleitet, um die ökologischen Belastungen zu mindern. Es werden umfassende Umweltberichte erstellt und auf zahlreichen Presse-

⁸⁸ Vgl. Porter, M. E. (2014), S. 33 f.

⁸⁹ Vgl. Schaltegger, S. / Petersen, H. (2002), S. 37.

⁹⁰ Vgl. Dyckhoff, H. / Souren, R. (2008), S. 221.

⁹¹ Vgl. Schaltegger, S. / Petersen, H. (2002), S. 37f.; Dyckhoff, H. / Souren, R. (2008), S. 213 f.

⁹² Vgl. Dyllick, T. / Belz, F. / Schneidewind, U. (1997), S. 76.

⁹³ Vgl. Schaltegger, S. / Petersen, H. (2002), S. 37f.

⁹⁴ Vgl. Meyer, A. (o.J.), S. 19f.; Schaltegger, S. / Petersen, H. (2002), S. 39.

konferenzen kommuniziert.⁹⁵ Dennoch befindet sich das Unternehmen in der Defensive, solange die dritte Startbahn nicht genehmigt wurde.

Marktabstärungsstrategien sollen verhindern, dass ökologische Ansprüche verschiedener Interessengruppen die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens ungehindert untergraben. Sind die zugrunde liegenden Umweltbelastungen dennoch zu gravierend, können sie den ökologischen Strukturwandel höchstens verzögern, um Zeit für eine Neupositionierung des Unternehmens zu gewinnen, ihn aber nicht aufhalten. So zeigt z. B. der beschlossene Ausstieg aus der Kernkraft-Produktion, dass ein Versuch der Marktabstärkung in vielen Branchen auf Dauer nicht ausreicht, um wettbewerbsfähig zu bleiben.⁹⁶ Die Marktabstärungsstrategie stellt für defensive Unternehmen oftmals den ersten Kontaktpunkt mit ökologischen Problemen dar, sie können daraus jedoch wertvolle Entwicklungs- und Lernprozesse ziehen. Aus diesen Entwicklungsprozessen heraus können sich dabei die folgenden Strategietypen für Unternehmen als Alternative ergeben.

3.4.3 Ökologische Kostenstrategien

Die ökologische Kostenstrategie ist auf Effizienz ausgerichtet und tritt vorrangig auf, wenn gesetzliche Regelungen bestimmte ökologische Attribute vorschreiben oder die Marktbedingungen verändern. Setzen Unternehmen diese Regelungen nicht um, ist mit erheblichen Zusatzkosten in Form von erhöhten Beschaffungskosten, Strafen, Gewinneinbußen etc. zu rechnen. Der defensive Charakter der Kostenstrategie kann daran festgemacht werden, dass das Unternehmen durch die Umsetzung der ökologischen Aspekte lediglich Kostennachteile gegenüber der Konkurrenz vermeidet, jedoch keine Kostenvorteile generieren kann. Es wird versucht, die ökologischen Anforderungen möglichst kostengünstig (effizient) zu erfüllen.⁹⁷

Ein bekanntes Beispiel bietet die Katalysatorpflicht für Autos. Im Jahr 1984 beschloss die Bundesregierung die Einführung des Katalysators für alle Benzinmotoren, wodurch eine enorme Schadstoffreduzierung generiert werden sollte. Große Automobilhersteller wie VW wehrten sich anfangs, da sie damit rechneten, dass der Katalysator Autos teurer mache und in der Folge auch schlechter verkäuflich. Doch spätestens seit die Bundesregierung beschloss, den Kauf von Katalysator-Autos mit spürbaren Steuerersparnissen zu subventionieren, mussten die Unternehmen handeln. In der Folge wurde ein umweltfreundlicher Opel Corsa sogar günstiger als umweltunfreundlichere Volkswagen ohne Katalysator. Daher war es kein Wunder, dass VW auf der nächsten IAA die neuesten Modelle mit Katalysator vorstellte. Die Marktbedingungen wurden also grundlegend verändert, heutzutage ist der Fahrzeugkatalysator eine Selbstverständlichkeit.⁹⁸

Aktuell gewinnen Kostenstrategien neben gesetzlichen/marktverändernden Beschlüssen auch durch die Preissteigerung für Ressourcen oder höhere Entsorgungskosten an Bedeutung. Es gilt ökologische Einsparpotenziale zu identifizieren und darauf zu reagieren. Wird die Strategie allerdings nur auf Kostenargumente gestützt, verpufft der Effizienz-Effekt, sobald die ökologischen Aspekte am Markt bzw. im Unternehmen etabliert sind. Es wird zunehmend schwieriger, neue Sparpotenziale zu ermitteln. Um einen Bedeutungsverlust ökologischer Aspekte zu vermeiden, ist es daher erstrebenswert, ökologische Strategien von der Kosten- auf die Ertragsseite zu verlagern.⁹⁹

⁹⁵ Vgl. Flughafen München GmbH (2018), S. 12ff.

⁹⁶ Vgl. Schaltegger, S. / Petersen, H. (2002), S. 39f.

⁹⁷ Vgl. Meyer, A. (o.J.), S. 21.

⁹⁸ Vgl. o.V. (1989): <https://www.spiegel.de>.

⁹⁹ Vgl. Schaltegger, S. / Petersen, H. (2002), S. 40ff.



Abb. 16: Der essbare Strohhalm von eatapple.

Quelle: dhdl.info (2019).

3.4.4 Ökologische Differenzierungsstrategien

Bereits 1998 erkannte Meffert das Problem, dass wir uns auf zunehmend gesättigten Märkten befinden, auf denen konventionelle Produkte in Betrachtung von Preis und Qualität immer austauschbarer werden. Einen Ansatzpunkt, sich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen, liefert die ökologische Differenzierung. Ökologische Produkteigenschaften werden dabei häufig als Profilierungskriterium eingesetzt.¹⁰⁰ Die Differenzierung kann sich auf drei verschiedene Wettbewerbsfelder beziehen:¹⁰¹

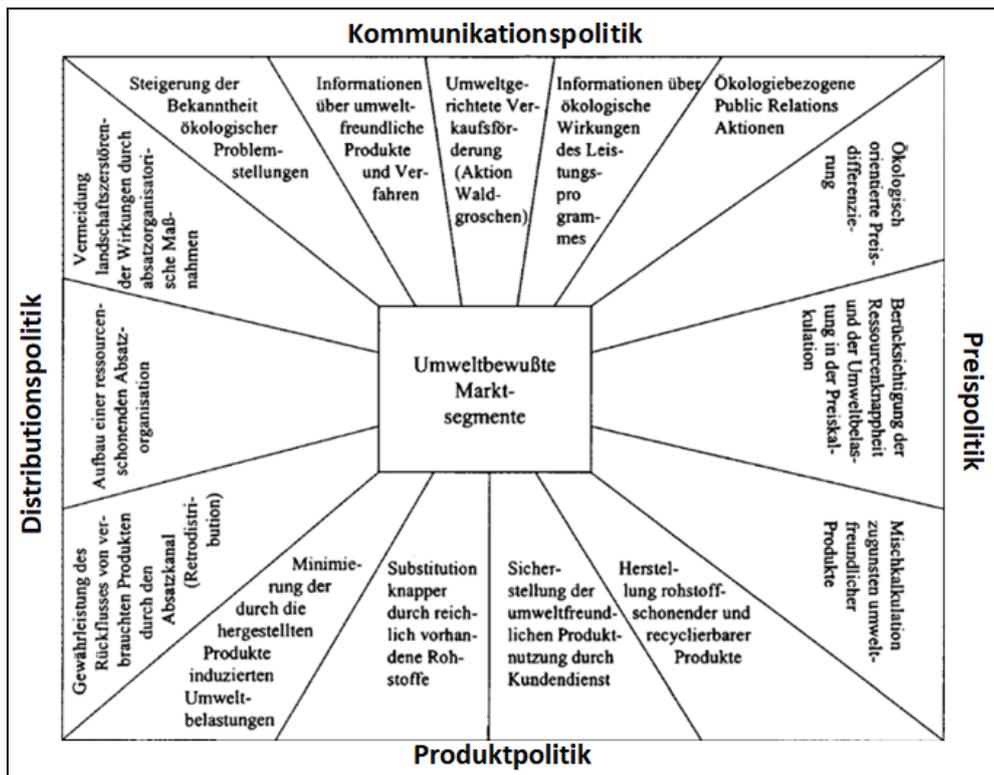
- **aktuelle Wettbewerbsfelder:** bieten zur gegenwärtigen Zeit auch im Massenmarkt Wettbewerbschancen in einer Branche. Die ökologische Produkteigenschaft ist ein ausschlaggebendes Kaufkriterium für den Kunden und verdrängt herkömmliche Produkte (z.B. energiesparende Haushaltsgeräte);
- **latente Wettbewerbsfelder:** oftmals in Marktnischen anzutreffen und von ökologischen Vorreitern bedient, die Absatzzahlen sind steigend, der Durchbruch auf dem Massenmarkt aber noch nicht erfolgt (z.B. Photovoltaikanlagen);
- **potenzielle Wettbewerbsfelder:** Produkte, welche sich noch in der Entwicklungsphase befinden und die Lösung von verschiedenen Umweltproblemen in Aussicht stellen. Der Markt bietet oftmals nur Potenzial und wird noch nicht bedient, da es ein gesellschaftliches Umdenken voraussetzt, das sich erst langsam andeutet (z.B. essbare Strohhalme, vgl. Abbildung 16).

In den frühen 90er-Jahren wurden ökologische Differenzierungsstrategien zur Bedienung von Nischen eingesetzt. Durch den höheren Preis wurde oftmals nur eine elitäre Zielgruppe angesprochen. Die Bedienung von Nischen im Hochpreissegment schafft zwar Möglichkeiten, Mainstreamprodukte hinter sich zu lassen, ist jedoch auch in ihrem Potenzial zur Entfaltung beschränkt. Daher versuchen ökologische Vorreiter vermehrt, latente Geschäftsfelder zu erweitern, um die ökologischen Produkte massentauglich anzubieten.¹⁰²

¹⁰⁰ Vgl. Meffert, H. / Kirchgeorg, M. (1998), S. 277f.

¹⁰¹ Vgl. Schnitker, K. / Eikenbusch, M. (2015), S. 166f.

¹⁰² Vgl. Schaltegger, S. / Petersen, H. (2002), S. 42f.



Um im Rahmen einer Green-Marketing-Strategie erfolgreich zu agieren, ist es notwendig, dass die Nachhaltigkeit sich in der Gesamtunternehmenspolitik widerspiegelt. Dies ist wichtig, da der Konsument das Produkt häufig nicht auf seine tatsächliche Umweltfreundlichkeit hin überprüfen kann. Green Marketing ist daher zu einem großen Teil auch Vertrauensmarketing. Vertrauen kann man beim Konsumenten lediglich herstellen, wenn jeder einzelne Teilbereich des Unternehmens in der Lage ist, umweltorientiert und nachhaltig zu agieren.¹⁰⁶ Die beschriebenen strategischen Ansätze des Green Marketings sollten sich daher im operativen Marketing während der Bearbeitung des gesamten Marketing-Mix wiederfinden lassen und umgesetzt werden.

Abb. 17: Ansatzpunkte zur Gestaltung eines Green-Marketing-Mix.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Meffert, H. / Kirchgeorg, M. (1998), S. 285.

3.4.5 Ökologische Marktentwicklungsstrategie

Die Gefahr bei Öko-Märkten besteht darin, dass es auf Dauer bei Nischenmärkten bleibt. Nimmt man das Beispiel Photovoltaikanlagen, sind diese ökologisch sinnvoll und technisch umsetzbar, allerdings ist die Produktion durch ordnungspolitische Rahmenbedingungen einer unvollständigen Internalisierung externer Kostenfaktoren überdurchschnittlich teurer als die der Konkurrenz. Durch die unvollständige Internalisierung sind Photovoltaikanlagen demnach auch in der Anschaffung für den Endkonsumenten teurer als umweltunfreundlichere Varianten. Folglich haben sie sich noch nicht bei der breiten Masse etabliert, da weitere Änderungen der institutionellen und ökonomischen Rahmenbedingungen benötigt werden.¹⁰³

Die Marktentwicklungsstrategie ist äußerst offensiv ausgelegt, und das Ziel besteht darin, den grünen Wandel aktiv mitzugestalten, um die Erfolgchancen eigener ökologischer Leistungen zu verbessern.¹⁰⁴ Gegenwärtig sind Umweltproblematiken bekannt und in den Ursachen erforscht, Menschen werden beim Thema Umweltschutz immer hellhöriger, jedoch ist die Resonanz für ökologische Innovationen am Markt häufig noch nicht hoch genug, um Wettbewerbsvorteile bei der breiten Masse zu generieren. Um schon jetzt von ihren technischen Möglichkeiten zu profitieren, können Unternehmen den Strukturwandel nicht einfach abwarten, sondern müssen diesen aktiv mitgestalten.¹⁰⁵

Um dies zu erreichen stehen den Unternehmen verschiedene Handlungsfelder zur Verfügung. Eine Veränderung der Ordnungspolitik (z.B. durch das Einsetzen für eine Öko-Steuer, um Kostennachteile auszugleichen), der Öffentlichkeitsentwicklung (z.B. durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit, die auf Umweltprobleme aufmerksam macht) oder durch die Beseitigung marktendogener Hindernisse wie Routine-Konsumgewohnheiten, Mangel an Transparenz oder bürokratischer Hemmnisse.

4 Operatives Green Marketing

Nachdem strategische Ansätze des Green Marketings aufgezeigt worden sind, beginnt für Unternehmen der Aspekt des „How to do?“. Geben strategische Entscheidungen den langfristigen Kurs des Unternehmens vor, so bestimmt das operative Marketing, wie dieser Kurs kurz- und mittelfristig umgesetzt werden kann.¹⁰⁷

Um die anvisierten Ziele zu erreichen, stehen Unternehmen verschiedene Marketinginstrumente zur Verfügung. „Marketinginstrumente sind Werkzeuge, die Unternehmen Möglichkeiten eröffnen, auf Märkte gestaltend einzuwirken. Zur Systematisierung der Marketinginstrumente hat sich in der Wissenschaft und Praxis die auf McCarthy (1960) zurückgehende Einteilung in die so genannten `4Ps` durchgesetzt. Die „4Ps“ bezeichnen die folgenden Marketinginstrumente: Product (Produkt), Price (Preis), Promotion (Kommunikation), Place (Vertrieb).“¹⁰⁸

Da diese Definition sehr allgemein gehalten ist, gibt Abbildung 17 einen ersten Überblick, welche Ansatzpunkte zur Gestaltung eines Green-Marketing-Mix vorhanden sind.

Da das Green Marketing, eine Vertiefung des kommerziellen Marketings ist, findet man in der Literatur häufig eine Erweiterung des 4P-Ansatzes auf einen 6P-Ansatz. Oftmals werden die Bereiche „Process“ und „Physical Evidence“ als eigenständige Säulen ergänzt. Da dies über den Rahmen des vorliegenden Beitrags jedoch hinausreichen würde, werden diese Aspekte in abgeschwächter Form unter den Säulen Produkt- bzw. Kommunikationspolitik Beachtung finden.¹⁰⁹

4.1 Produktpolitik

Ausgangspunkt jedes Marketingansatzes ist es, dass das Leistungsangebot des Unternehmens auf eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse abzielt. Dieses Leis-

¹⁰³ Vgl. Meyer, A. (o.J.), S. 27.

¹⁰⁴ Vgl. Dyllick, T. (2000), S. 191 f.

¹⁰⁵ Vgl. Schaltegger, S. / Petersen, H. (2002), S. 44f.

¹⁰⁶ Vgl. Meffert, H./ Burmann, C. / Kirchgeorg, M. (2015), S. 122.

¹⁰⁷ Vgl. Schaltegger, S. / Petersen, H. (2002), S. 70f.

¹⁰⁸ Bruhn, M. (2016), S.27f.

¹⁰⁹ Vgl. Scholz, U. (2018b), S. 236f.

tungsangebot sollte die Bedürfnisse besser erfüllen als das der Konkurrenz. Aus diesem Ansatz heraus kann die Produktpolitik auch als „Herz des Marketings“ bezeichnet werden.¹¹⁰

An der Nutzenstiftung, Qualität, Innovationskraft, aber auch an der Umweltverträglichkeit eines Produkts messen Außenstehende den Erfolg des gesamten Unternehmens. Daher befasst sich der Green-Marketing-Ansatz mit allen Nachhaltigkeitsaspekten des Produkts. Hierzu zählen sowohl Herstellung, Nutzen, Entwicklung/Verbesserung sowie der Aufbau einer Produktpolitik. Auch die Verpackung ist im Rahmen einer Nachhaltigkeitsstrategie von erheblicher Relevanz und muss näher betrachtet werden. Das angebotene Produkt macht die Unternehmenswerte für den Konsumenten sichtbar. Im Rahmen der Nachhaltigkeitsstrategie sollten Unternehmen daher gezielt darauf achten, dass das Produkt auch allen Umweltstandards und Tests erfolgreich standhält. Auf „möchtegern“ grüne Produkte oder irreführende Produktbeschreibungen sollte folglich von vornherein verzichtet werden, denn durch das Produkt dokumentieren Unternehmen, wofür und wie sie Verantwortung übernehmen. Das zentrale Anliegen der nachhaltigen Produktgestaltung ist der effiziente Umgang mit Ressourcen.¹¹¹

Dabei gibt es vier Kernkriterien, die ein nachhaltiges Produkt erfüllen sollte.¹¹²

- Gesundheitsvorsorge und Erhaltung unterstützen,
- Substituierung nicht nachwachsender durch erneuerbare Rohstoffe,
- Rohstoffeinsatz, Emissionen und Abfälle reduzieren,
- lange Nutzungsdauer ermöglichen.

Um diese Nachhaltigkeitsaspekte eines Produkts gewährleisten zu können, stehen dem Unternehmen verschiedene Gestaltungsparameter zur Verfügung. Eine beispielhafte Auflistung hierzu liefert Tabelle 1.

4.1.1 Der ökologische Herstellungsprozess

Durch Voranschreiten der Digitalisierung, Ressourcenknappheit sowie das sich stets weiterentwickelnde Umweltbewusstsein der Menschen verändern sich auch Herstellungsprozesse der Produkte. Auf Grundlage des C2C¹¹³-Ansatzes wird sich laut Experten der Internationalen Umweltforschung EPEA¹¹⁴ eine Markttransformation hin zu einer kompletten Kreislaufwirtschaft entwickeln, die bestenfalls frei von Ressourcenverbrauch ist.¹¹⁵

¹¹⁰ Vgl. Stender-Monhemius, K. (2002), S. 116.

¹¹¹ Vgl. Scholz, U. (2018b), S. 237f.

¹¹² Vgl. Schramm, P. (2014): <https://www.blog.sk-network.com>; vgl. Fribus, N. (2014), S.20.

¹¹³ Cradle-to-Cradle.

¹¹⁴ Environmental Protection Encouragement Agency.

¹¹⁵ Vgl. EPEA GmbH (o.J.): <https://www.epea.com>.

Ökologische Produktpolitik:

Gestaltungsparameter	Maßnahmen und ihre ökologische Wirkungen
Material (Stoffe)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nicht-regenerierbare, umweltbelastende Rohstoffe durch regenerierbare, umweltverträglichere ersetzen, um natürliche Ressourcenvorkommnisse zu schonen; ▪ Einsatz recyclingfähiger, kreislaufgerechter Materialien, damit Ressourcen länger im Umlauf bleiben und weniger Abfall entsteht, Vermeidung von Materialmix und Kennzeichnung der verwendeten Materialien erleichtern Recycling; ▪ Wahl langlebiger und hochwertiger Materialien, um langlebige Produkte zu erzeugen; ▪ Ressourceneinsatz, Emissionsausstoß und Abfall während der Produktion reduzieren, z. B. effizienter Umgang mit Energie, Wasser, Betriebsstoffen
Komponenten (Produktteile)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modularer Aufbau erleichtert Wartung und Reparatur, ermöglicht Ersatz von veralteten Teilen, Überholung und Instandsetzung für einen effizienten Ressourceneinsatz; ▪ Ressourceneinsatz reduzieren durch Miniaturisierung von Produktbauteilen
Konstruktions- und Funktionsprinzip	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Multifunktionalität, Anpassungsfähigkeit, Variabilität ermöglicht breites Einsatzspektrum, senkt Ersatzbedarf und somit bleiben Ressourcen länger im Umlauf; ▪ Technisch hochwertige Verarbeitung, geringe Verschleißanfälligkeit und stabile Konstruktionsmechanismen verlängern die Lebensdauer; ▪ Selbsterklärende, verständliche und nutzerfreundliche Funktionsweise, erleichterte, ressourcensparende, umweltgerechte Produktnutzung z. B. Dosierungsvorrichtungen; ▪ Ressourceneinsatz während der Nutzung minimieren, z. B. reduzierter Kraftstoffverbrauch durch Leichtbau in Maschinenbau, energie- und wassereffiziente Haushaltstechnik usw.
Verarbeitungsweise	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Energieeffiziente, emissionsarme Verarbeitungs- und Herstellungsverfahren und Technologien; ▪ Ressourceneffizienz durch Prozessoptimierung und Kreislaufwirtschaft
Nutzenstruktur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nutzenstiftende, funktionsorientierte, kundenorientierte Produktleitidee, Grundnutzen steht im Vordergrund, Wettbewerbsvorteile in Form von wertsteigernden Zusatznutzen gegenüber, z. B. Kosteneinsparungen während der Nutzung durch effizienten Energieverbrauch, verbesserte Produktqualität

Tabelle 1: Gestaltungsparameter ökologischer Produktpolitik.

Quelle: Fribus, N. (2014), S.20.

Das C2C-Konzept beschreibt eine Form der zyklischen Ressourcennutzung. Steht das Produkt am Ende seines Lebenszyklus, sollte es nicht weggeworfen werden müssen, sondern in seine Ausgangsmaterialien zerlegt und anschließend wieder als Eingangsstoff in den Kreislauf eingehen können. Dieses Prinzip wurde von der Natur inspiriert. Materialien sollten nicht nur „downgecycelt“ werden, um am Ende doch im Müll zu landen, sondern unbegrenzt wiederverwendet werden können. Dadurch würden weder Kosten noch Umweltbelastungen durch Primärrohstoffgewinnung anfallen. Natürlich ist dies ein hochgestecktes Ziel und nicht für alle Produktkategorien realisierbar, aber das Prinzip weist den richtigen Weg auf. Dabei sind in der Praxis Kreislaufansatzpunkte sowohl für Verbrauchs- wie auch für Gebrauchsgüter vorhanden (Abb. 18).¹¹⁶

Als Beispiel soll das deutsche Bekleidungsunternehmen *Trigema* dienen. *Trigema* ist ein First Mover aus Burladingen. Als erster deutscher Textilhersteller produziert das Unternehmen seit 2006 nach dem C2C-Konzept. In Zusammenarbeit mit den Zulieferern entwickelte das Unternehmen die *Change-Kollektion*, die eigens konzipierte Textilien enthält, die ein komplett kompostierbares T-Shirt ermöglichen (Abb. 19). Über den gesamten Herstellungsprozess fallen weder unverwertbare noch giftige Stoffe an. Bisher macht die *Change Kollektion* etwa zehn Prozent der Gesamtkollektion aus. Geht es nach Inhaber *Wolfgang Krupp*, ist die Tendenz weiter steigend, denn er glaubt da-

¹¹⁶ Vgl. D'heur, M. (2014): <https://www.wiwo.de>.

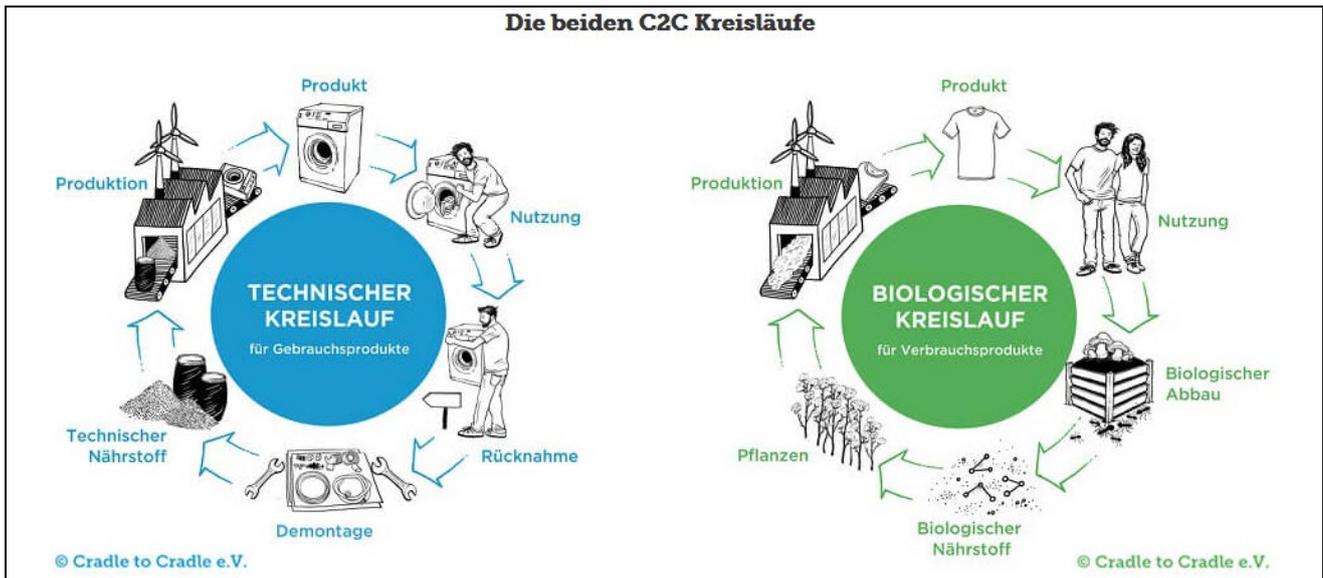


Abb. 18: Technischer und Biologischer Cradle-to-Cradle Kreislauf.
Quelle: cradellution (2019):



Abb. 19: Komplett kompostierbares T-Shirt der Trigema-Change Kollektion.
Quelle: Eigene Darstellung.

ran, dass die C2C-Textile eines Tages zum Herstellungsstandard wird.¹¹⁷

Auch Hersteller *Vaude*, ein Unternehmen für Outdoor-Bekleidung, setzt bei seiner *Green Shape*-Kollektion auf das C2C-Prinzip (Abb. 20). Neben schadstoffarmen, umweltschonenden Produktionsverfahren unter Einsatz erneuerbarer Energien macht das Unternehmen vor allem durch den Einsatz von *Tencel*-Fasern auf sich aufmerksam. *Tencel* ist eine aus Holz gewonnene Faser, die das Bakterienwachstum, das infolge des Schwitzens aufkommen kann, hemmt. Benutzt man zum Verdrängen dieses Bakteriums herkömmlicherweise Chemikalien bei der Herstellung von Funktionsbekleidung, nutzt *Vaude* eine zu 100 Prozent abbaubare Alternative. Durch die innovativen und nachhaltigen Implementierungen gepaart mit einem langlebigen, voll funktionsfähigen Produkt behauptet sich *Vaude* im umkämpften

Markt der Outdoor-Bekleidung. Belegt wird dies durch ein überdurchschnittliches Wachstum in den letzten Jahren.¹¹⁸ Dass ein C2C-Konzept auch für Großprojekte umgesetzt werden kann, beweist die *DeepGreen Development GmbH*. Sie sind Holzbau-Pioniere und setzen sich zusammen mit ihren Partnern für CO₂-neutrale, komfortable und gesunde Wohnhäuser ein. Ein Beispiel bietet das Vollholz-Gebäude *Woodcube*, laut Projektmanager *Matthias Korff* könne man das gesamte Haus schreddern und im Wald verstreuen, ohne diesen damit zu schädigen. Der *Woodcube* steht in Hamburg und ist ein fünfgeschossiges Mehrfamilienhaus, das komplett aus Massivholz besteht (Abb. 21). Die 30 Zentimeter dicken Außenwände kommen dabei ohne Leim, Kunststoffe, Rigips oder sonstige Dämmstoffe aus. Die Baukosten entsprechen in etwa denen konventioneller Bauweisen, ein großer Vorteil durch die Massivholzaußenwände: Die jährlichen Heizkosten betragen nur etwa 100 Euro. *Korff* lebt selbst in einer der Wohneinheiten und stellte fest, dass die Natur bessere Baustoffe entwickelt hat als der Mensch.¹¹⁹

Unternehmen, welche die Nachhaltigkeit im Kerngeschäft verankern wollen, sollten demnach bei der Produktentwicklung ansetzen, denn bereits bei Beginn des Lebenszyklus sind wichtige Weichen zu stellen. Der Umbruch sollte nicht im Hau-Ruck-Verfahren erfolgen, nach der Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie sollten fortlaufend kleine Entscheidungen getroffen werden, welche den bisherigen Prozess infrage stellen und ihn stetig optimieren.¹²⁰

4.1.2 Der ökologische Produktnutzen

Der wahrnehmbare Produktnutzen bildet den Beginn einer Wirkungskette, welche über Kundengewinnung und -zufriedenheit zu einer dauerhaften Kundenbindung führt und dadurch die Basis für den ökonomischen Erfolg bildet.¹²¹ Die Herausforderung besteht darin, das Produkt möglichst ökologisch herzustellen und dabei einen möglichst hohen Nutzen beim Konsumenten zu stiften.¹²² Eines der wichtigsten Kaufkriterien der Konsumenten ist der wahrnehmbare Produktnutzen und in diesem Zusammenhang, zu welchem Grad das Produkt die individuellen Bedürfnisse befriedigt.

¹¹⁷ Vgl. TRIGEMA Inh. W. Grupp e.K. (o. J.): <https://www.trigema.de>.

¹¹⁸ Vgl. D'heur, M. (2014): <https://www.wiwo.de>.

¹¹⁹ Vgl. Pape, U. (2015): <https://www.spiegel.de>.

¹²⁰ Vgl. D'heur, M. (2014): <https://www.wiwo.de>.

¹²¹ Vgl. Decker, R / Kroll, F./ Meißner, M. / Wagner, R. (2015), S.3.

¹²² Vgl. Fribus, N. (2014), S.13.

Die geringere Umweltbelastung ökologischer Produkte ist dabei ein kollektiver Nutzen und kein individueller Nutzen, da die Umwelt von der Gesellschaft als Gemeinschaftsgut wahrgenommen wird. Wie bereits bei der Zielgruppenanalyse angedeutet, reicht der kollektive ökologische Nutzen häufig nicht aus, um den Konsumenten dazu zu veranlassen, mehr Geld für ein ökologisches als für ein billigeres Alternativprodukt auszugeben, da der individuelle Mehrwert nicht groß genug ist.¹²³ Ausnahmen sind ökologische Produkte, die im umweltorientierten Kundensegment der LOHAS positioniert sind. Aufgrund des stark ausgeprägten Umweltbewusstseins kann der kollektive ökologische Nutzen durchaus ein ausschlaggebendes Kaufkriterium begründen, auch wenn das Produkt keine bedürfnisorientierten oder verbraucherfreundlichen Vorteile gegenüber herkömmlichen Alternativen offenbart. Exemplarisch dargestellt werden kann dies anhand des Beispiels der *4ocean LLC*. Das Unternehmen verkauft Armbänder mit einem Versprechen: Jedes gekaufte Armband finanziert das Aufsammlen von einem Pfund Meeresmüll. Die Armbänder sind simpel gehalten und bestehen zu 100 Prozent aus recycelten Materialien (Abb. 22). Der hohe Preis von 17,50 Euro ist um ein Vielfaches teurer als der von alternativen Produkten, und wird nur durch den kollektiven ökologischen Nutzen begründet. Das Produkt funktioniert, durch die *4ocean LLC* wurden bisher weltweit über 37 000 Kilogramm Plastikmüll aus den Meeren entfernt.¹²⁴

Der wahrnehmbare individuelle Produktnutzen lässt sich dabei in Grund- sowie Zusatznutzen gliedern. Der Grundnutzen beschreibt die Bedürfnisbefriedigung durch die physikalisch funktionellen Eigenschaften eines Produkts, während der Zusatznutzen Bedürfnisse befriedigt, die über den Grundnutzen hinausgehen.¹²⁵

4.1.2.1 Grundnutzen

Um nachhaltige Produkte im herkömmlichen Marktsegment zu etablieren, kann ein individueller Nutzen in Form eines Qualitätsversprechens generiert werden. Als Beispiel kann Naturkosmetik dienen. Der Verzicht auf Konservierungsstoffe verkürzt zwar häufig die Haltbarkeit des Produkts und macht es dadurch weniger verbraucherfreundlich. Das unbedenkliche Herstellungsverfahren sowie die natürlichen Inhaltsstoffe werden jedoch als gesünder sowie hochwertiger wahrgenommen und geben daher ein entscheidendes Kaufargument.¹²⁶ Exemplarisch zu nennen ist hier der beliebteste Naturkosmetikhersteller der Deutschen: *Weleda*. *Weleda* setzt seit über 100 Jahren auf Öko. Laut Geschäftsführer *Ammendola* suchen insbesondere Frauen während der Schwangerschaft nach gesunden Alternativen herkömmlicher Produkte. Nicht verwunderlich ist also, dass die *Calendula*-Babycreme das meistverkaufte *Weleda*-Produkt 2017 war (Abb. 23).¹²⁷ Der Faktor Gesundheit rückt als individueller Nutzen immer weiter in den Vordergrund – und entwickelt sich zu einem entscheidenden Kaufkriterium.

Ähnliches ist bei der Spielzeugbranche zu beobachten. Ökologisch hergestellte Kinderspielzeuge werden vom Konsumenten als sicherer wahrgenommen, da keine schädlichen Stoffe oder Materialien verwendet worden sind. Ökologische Produkteigenschaften eignen sich daher ausgezeichnet als Differenzierungsmerkmal auf klassischen Märkten, besonders bei homogenen Konsumgütern wie z.B. Nahrungsmitteln, Pflegeprodukten, Kleidung etc.¹²⁸ Umweltfreundliche Produkte können durch ihre physikalisch funkti-



Abb. 20: VAUDE's GREEN-SHAPE-Kollektion.

Quelle: Eigene Darstellung.

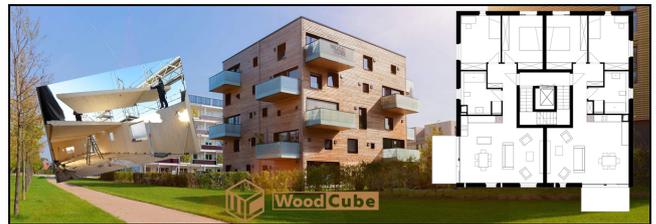


Abb. 21: Das WoodCube-Mehrfamilienhaus in Hamburg.

Quelle: Eigene Darstellung.



Abb. 22: Das 4ocean Armband. Quelle: Eigene Darstellung.



Abb. 23: Das meistverkaufte WELEDA-Produkt 2017.

Quelle: Eigene Darstellung.

onellen Eigenschaften demnach die Bedürfnisse der Konsumenten besser erfüllen als ein Alternativprodukt und stiften einen individuellen Nutzen. Dieser besteht jedoch nicht aus der verbesserten Umweltqualität, sondern ergänzt diesen kollektiven Nutzen.¹²⁹

¹²³ Vgl. Bruhn, M. / Kirchgeorg, M. (2007), S. 100f.

¹²⁴ Vgl. Flatley, A. (2017): <https://www.utopia.de>.

¹²⁵ Vgl. Vgl. Stender-Monhemius, K. (2002), S. 117.

¹²⁶ Vgl. Fribus, N. (2014), S.21.

¹²⁷ Vgl. Wulf, V (2018): <https://www.sueddeutsche.de>.

¹²⁸ Vgl. Fribus, N. (2014), S.21.

¹²⁹ Vgl. Schrader, U. (1995): <https://www.aloenk.tu-berlin.de>.

Effizienzklasse	A+++	A+	Altgerät*
Stromverbrauch	150 kWh	220 kWh	250 kWh
Stromkosten**	42 €	62 €	70 €
Wasserverbrauch	9.270 l	11.660 l	13.135 l
Wasserkosten***	37 €	46 €	53 €
Gesamtkosten	79 €	108 €	123 €

*12 Jahre alt **Strompreis 28 Ct./kWh *** Wasserpreis von 4 €/m³

Abb. 24: Vergleich der Kostenerzeugung von Waschmaschinen verschiedener Effizienzklassen. Quelle: Verbraucherzentrale Rheinland-Pfalz (2013).



Abb. 25: Vinylize-Brillen aus recycelten Schallplatten. Quelle: Eigene Darstellung.

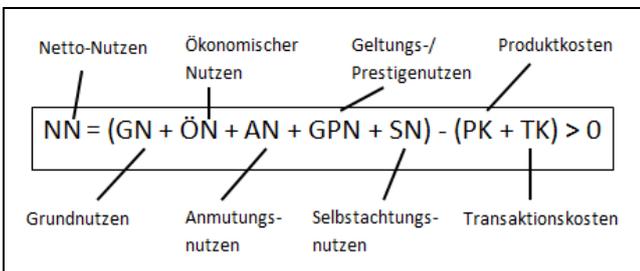


Abb. 26: Zusammensetzung des Produkt-Netto-Nutzens. Quelle: Eigene Darstellung.



Abb. 27: Umweltfreundliche wiederverwendbare Verpackungen auf Papierbasis. Quelle: Eigene Darstellung.

4.1.2.2 Zusatznutzen

Der Zusatznutzen beschreibt den Teil des Nutzens, der ergänzend zum Grundnutzen eines Produkts vorliegt. Im ökologischen Kontext kann ein Zusatznutzen entweder auf ökonomischer Basis beruhen oder auf die Befriedigung seelisch-geistiger Bedürfnisse abzielen.

Ein ökonomischer Zusatznutzen kann z.B. durch einen effizienteren Energieverbrauch ökologieorientierter Haushaltstechnik generiert werden. Der effizientere Verbrauch führt zu einer Energiekostensenkung während der gesamten Nutzungsdauer des Produkts und kann daher als entscheidendes Kaufkriterium gegenüber einem herkömmlichen Produkt eingestuft werden. Durch einen ökonomischen, in diesem Fall finanziellen, Zusatznutzen werden nicht nur umweltbewusste Konsumentengruppen angesprochen, sondern auch diejenigen, die bisher überwiegend zu herkömmlichen Produkten gegriffen haben.¹³⁰

Als Beispiel können neue Waschmaschinen unterschiedlicher Effizienzklassen im Vergleich mit einem Altgerät mit 6 Kilogramm Fassungsvermögen angeführt werden. Eine Waschmaschine der Effizienzklasse A+++ spart im Vergleich mit einem A+ Gerät pro Jahr ca. 29 Euro an Strom und Wasserkosten. Über eine durchschnittliche Nutzungsdauer von 15 Jahren ergibt dies eine Kosteneinsparung von rund 440 Euro. Gegenüber einem Altgerät ohne Effizienzklasse spart das A+++ Gerät jährlich in etwa 44 Euro an Energiekosten, über 15 Jahre gesehen ganze 660 Euro (Abb. 24). Dadurch führt der ökologische Zusatznutzen in Form der Energieeffizienz zu einem ökonomischen Nutzen beim Konsumenten.¹³¹

Umweltfreundliche Produkte können im Vergleich zu herkömmlichen Produkten ebenfalls einen höheren zusätzlichen Nutzen bezüglich der geistig-seelischen Bedürfnisse der Konsumenten erfüllen. In diesem Zusammenhang können verschiedene Nutzenebenen angesprochen werden:¹³²

- Anmutungsnutzen: betrifft die ästhetischen Eigenschaften eines Produkts.
- Geltungs-/Prestigenutzen: bezieht sich auf die Eigenschaften eines Produkts, die dem Verwender eine Fremdwertung verschaffen.
- Selbstachtungsnutzen: bezieht sich auf psychologische Eigenschaften eines Produkts, die dem Verwender eine Selbstachtung verleihen.

Das Unternehmen Vinylize hat sich bspw. darauf spezialisiert, Brillen aus alten Schallplatten herzustellen (Abb. 25). Durch das Recyclen der Schallplatten werden Ressourcen eingespart und anfallender Abfall reduziert. Die Gestelle werden in Handarbeit angefertigt. Dabei ist jedes Gestell ein Unikat, da die Rillen der Schallplatten auf den Brillen zu erkennen sind. Die ökologische Herstellungsweise und die recycelten Materialien machen das Produkt besonders nachhaltig. Der USP (Unique Selling Point), der beim Kunden letztlich einen Kaufimpuls auslöst, ist jedoch das individuelle Produkt an sich. Durch das einzigartige Aussehen und die Hintergrundgeschichte werden beim Kunden alle beschriebenen Nutzenebenen angesprochen.¹³³

Der durchschnittlich rational handelnde Konsument wird ein ökologisches Produkt bevorzugen, wenn das Nutzenpaket aus individuellen Grund- und Zusatznutzen einen positiven Netto-Nutzen gegenüber dem alternativen Produkt ergibt. Der Netto-Nutzen ist der Saldo aus dem gesamten individuellen Produktnutzen abzüglich aller aufgetragenen Kosten (Abb. 26). Ist der Saldo positiv, entscheidet sich der Konsument für das ökologische Produkt.¹³⁴

4.1.3 Die Verpackungspolitik

Die nachhaltige Verpackungspolitik befasst sich sowohl mit der Grund- als auch mit der Außen- und Versandverpa-

¹³⁰ Vgl. Fribus, N. (2014), S.21.

¹³¹ Vgl. Verbraucherzentrale Rheinland-Pfalz e. V. (2013): <https://www.verbraucherzentrale-rlp.de>.

¹³² Vgl. Seydel, S. (1998), S. 102.

¹³³ Vgl. Roder, K. (2014): <http://www.brillen-trends.de>.

¹³⁴ Vgl. Schrader, U. (1995): <https://www.aloenk.tu-berlin.de>.

ckung eines Produkts. Dabei stehen die Gestaltungsparameter Material, Form, Größe, Farbe, Konstruktionsprinzip sowie einzelne Verpackungsteile zur Verfügung (siehe Tabelle 2).

Verpackungen verdeutlichen für den Konsumenten die Unterschiede zum Konkurrenzprodukt. Ihre Rolle ist vor allem am POS (Point of Sale) entscheidend, da sie den Erstkontakt zwischen dem Produkt und dem Verbraucher darstellen.¹³⁵ Sie ist inzwischen mehr als eine nötige Begleitscheinung des eigentlichen Produkts, vielmehr zählt sie zum Qualitätsbestandteil der gesamten Leistung. Dabei erfüllt sie die unterschiedlichsten Funktionen. Sie schützt das Produkt und dient zur Markierung sowie Bereitstellung von Informationen für den Konsumenten. Ebenso kann die Verpackung auch den Ge- und Verbrauch des Produkts erleichtern.¹³⁶

Die Kehrseite besteht darin, dass Verpackungen einen Großteil der Umweltbelastungen in Deutschland begründen. Der Verpackungsüberfluss führte zu einem Abfallproblem. Unter dem Gesichtspunkt der Abfallvermeidung gab der Staat eine Reihe von Regelungen vor. Nach § 4 der Verpackungsverordnung sind Hersteller verpflichtet, Transportverpackungen nach dem Gebrauch zurückzunehmen und diese entweder wiederzuverwenden oder einer stofflichen Verwertung zuzuführen.¹³⁷

Die größte Herausforderung der Verpackung hinsichtlich einer Green-Marketing-Strategie besteht demnach darin, das Volumen sowie die umweltbelastenden Stoffe zu reduzieren. Gleichzeitig muss die Verpackung weiterhin die genannten Funktionen erfüllen. Sollte dies nicht gelingen, führt es zu einem Nutzendefizit beim Konsumenten und verringert die Kaufwahrscheinlichkeit.¹³⁸

Nutzenstiftend ist eine ökologische Verpackung hingegen, wenn sie den Abfall beim Konsumenten reduziert und dadurch die Transaktionskosten sowie den Aufwand für die Entsorgung erleichtert. Beispielhaft zu nennen sind hier Verpackungen aus Papier/Karton. Diese sind sehr umweltfreundlich, da sie aus erneuerbaren Ressourcen gewonnen werden, und sie können leicht auseinandergenommen, kompostiert oder recycelt werden. Werden diese Materialien erkennbar eingesetzt, vermitteln sie ein Gefühl von Einfachheit und Natürlichkeit und unterstreichen somit den Nachhaltigkeitsaspekt.¹³⁹ Besonders beliebt sind die besagten Verpackungen im Bio-Segment (Abb. 27). Auch aus Herstellersicht sind Reduzierung von Abfall und Gebrauch wiederverwendbarer Rohstoffe erstrebenswert. Es können Kostenvorteile durch effizienten Rohstoffeinsatz sowie die Schaffung von Stoffkreisläufen erzielt werden, was den C2C-Ansatz unterstützt (Abb. 28).

Doch es ist Vorsicht geboten: Sollte eine Verpackung wegen ökologischer Aspekte die notwendigen Funktionen nicht mehr erfüllen oder die Handhabung erschweren, sind auch

Ökologische Verpackungspolitik:

Gestaltungsparameter	Maßnahmen und ihre ökologische Wirkungen
Material (Stoffe)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nicht-regenerierbare Rohstoffe durch regenerierbare, recycelte, kreislaufgerechte Materialien ersetzen, um natürliche Ressourcenvorkommen zu schonen und Abfälle zu reduzieren; ▪ Ressourceneinsatz, Emissionsausstoß und Abfall während der Produktion reduzieren, z. B. effizienter Umgang mit Energie, Wasser, Betriebsstoffen
Form, Farbe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maximale Nutzung der Raumkapazität während des Transportes, in Lagerräumen und in Geschäften, um transport- und baubedingte Umweltbelastungen zu reduzieren; ▪ Bestmöglicher Schutz gegen äußere Einflüsse bei geringem Volumen und Gewicht, um möglichst wenig Verpackungsmüll zu verursachen; ▪ Praktische Handhabung, funktionsgerechte, gebrauchstaugliche Form, wiederverwendbare Verpackung, damit eingesetzte Ressourcen länger im Umlauf bleiben z. B. Tragetaschen; ▪ Verkaufsfördernde Warenpräsentation, ökologische Beschaffenheit bzw. Eigenschaften des Produktes durch Verpackungsdesign und Farbe unterstreichen
Konstruktionsprinzip	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bewusster, umweltfreundlicher Konsum soll erleichtert werden, z. B. durch Dosierungsvorrichtungen, Portionspackungen, Gebrauchs- bzw. Dosierungsanleitungen; ▪ Funktionsgerecht, nutzenorientiert, verbraucherfreundlich, z. B. praktische Handhabung, arbeits erleichternd und ergonomisch beim Gebrauch; ▪ Produktspezifisch und gebrauchstauglich, z. B. geeignet zur Aufbewahrung, längere Haltbarkeit von Produkten durch Wiederverschluss; ▪ Recyclingfähigkeit und Wiederverwendbarkeit darf nicht eingeschränkt werden, z. B. Konformität mit automatisierten Rücknahme- und Pfandsystemen oder Reinigungstechnik
Verpackungsteile	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kennzeichnung und verbrauchergerechte Produktinformationen, verständliche Gebrauchsanweisung, Anleitung zum bewussten, umweltgerechten Konsum, z. B. Dosierung, Informationen zur umweltgerechten Entsorgung; ▪ Anzahl der Verpackungsteile reduzieren, um Verpackungsvolumen gering zu halten und somit Ressourcenschonung und Abfallvermeidung

Tabelle 2: Gestaltungsparameter ökologischer Verpackungspolitik.

Quelle: Fribus, N. (2014), S.24.

die besten Absichten zum Scheitern verurteilt. Ein Beispiel bietet der Sportartikelhersteller *Puma*. *Puma* setzte bei der Schuhkollektion 2014 auf die Verwendung von Öko-Beuteln, statt der traditionellen Schuhkartons (Abb. 29). Grundgedanke der *Clever little Bag* war es, dass der wiederverwendbare Schuhbeutel anders als beim Schuhkarton beim Kauf die Plastiktragetasche ersetzt und somit Umweltbelas-

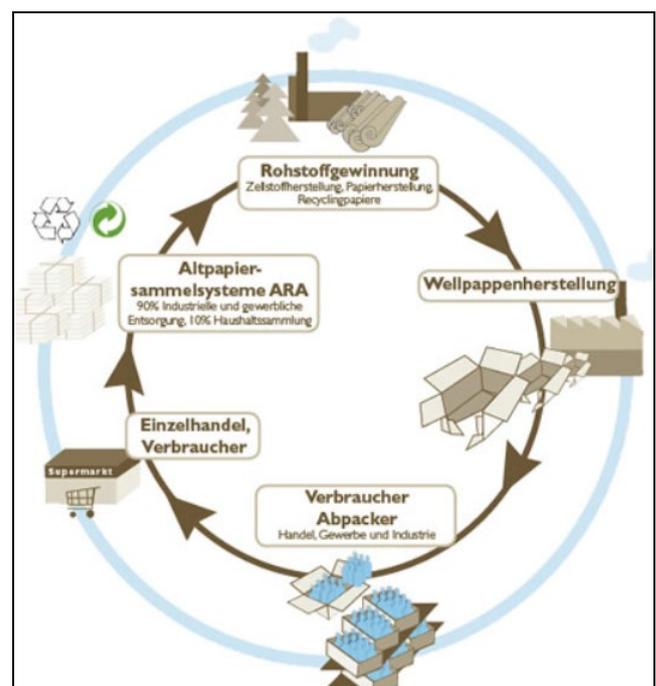


Abb. 28: Lebenszyklus einer auf Papierbasis hergestellten Verpackung.

Quelle: kafowell (2019).

¹³⁵ Vgl. Karmasin, H. (2016), S. 13.

¹³⁶ Vgl. Bruhn, M. (2016), S. 146ff.

¹³⁷ Vgl. Ministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit: Verpackungsverordnung, 4. April 2009: <http://www.resy.de/>.

¹³⁸ Vgl. Fribus, N. (2014), S.23.

¹³⁹ Vgl. Karmasin, H. (2016), S. 5.



Abb. 29: Der gescheiterte „clever little Bag“ von Puma, Quelle: monpaquet.wordpress (2019).



Abb. 30: Ökologisch-funktionale Verpackung der Kneipp-Lippenpflege. Quelle: Kneipp GmbH (o. J.).



Abb. 31a: Markenlogos mit verankerten nachhaltigen Wortassoziationen aus dem Bereich Mode. Quelle: Eigene Darstellung.

tungen reduziert. So innovativ die Idee auch war, scheiterte sie sowohl beim Handel als auch beim Konsumenten. Der Beutel ließ sich nicht so leicht stapeln wie Kartons, und nach der Anprobe des Konsumenten ließen sich die Schuhe nicht so einfach zurückpacken. Es ist also immer darauf zu achten, dass Ökologie und Funktionalität im Einklang stehen.¹⁴⁰

Ein Positivbeispiel stellt das Unternehmen *Kneipp* dar. Das Unternehmen steht für natürliche Pflege- und Hygieneprodukte und spiegelt dies auch bei der Verpackungsgestaltung wider. Jede Verpackung wird auf Grundlage ökologischer Faktoren sowie Funktionalität überprüft und erst danach auf dem Markt etabliert. Die Verpackung der *Kneipp*-Lippenpflege (Abb. 30) wurde mit dem deutschen Nachhaltigkeitspreis 2018 ausgezeichnet. Die Hülse aus Kork ist grifffester als die Plastikhülsen herkömmlicher Lippenpflegeprodukte und stellt eine nachwachsende Alternative dar.

Abgerundet wird die Verpackung durch eine Faltschachtel, die aus einem wiederverwertbaren Graskarton besteht.¹⁴¹

4.1.4 Die Markenpolitik

Marken spielen für den Konsumenten immer dann eine Rolle, wenn er Entscheidungen treffen muss. So führen Marken zuweilen dazu, dass der Konsument zwei objektiv betrachtete gleichwertige Produkte subjektiv unterschiedlich beurteilt und das Markenprodukt präferiert.¹⁴² Mit einem Markenprodukt assoziiert der Kunde bestimmte Vorstellungen und Eigenschaften eines Produkts wie z. B. eine hohe Qualität, emotionale Gesichtspunkte oder persönliche Identifikationsmerkmale, die zu einer Kaufpräferenz führen können. Die Marke erfüllt bei den einzelnen Marktteilnehmern spezielle Funktionen (siehe Tabelle 3).¹⁴³ Betrachtet man insbesondere die nachhaltige Markenpolitik, hat dieses Instrument ein noch spezielleres Anforderungsprofil. Sie umfasst sämtliche Eigenschaften, die im Zusammenhang mit der Markierung von umweltgerechten Produkten stehen. Ziel ist es, ein positives Markenimage zu erreichen und eine Markentreue beim Konsumenten aufzubauen.¹⁴⁴

Ausgangspunkt der nachhaltigen Markenpolitik ist die gewählte ökologische Wettbewerbsstrategie. Ist diese offensiv gewählt, so sollten die ökologischen Profilierungsmerkmale unbedingt bei der Markenarchitektur berücksichtigt werden. Markenname, Markenzeichen sowie das kommunikative Branding sollten derartig gestaltet sein, dass die ökologischen Produktmerkmale zur Geltung kommen und von den Konsumenten am POS (Point of Sale)¹⁴⁵ schnell wahrgenommen werden. Eine Möglichkeit besteht darin, ökologische Wortverknüpfungen im Markenlogo zu etablieren, so sind Wörter wie „Nature“, „Eco“, „Organic“ etc. häufig fest im Logo verankert (Abb. 31a). Daneben wird oftmals die Farbe Grün als Werteübermittler nachhaltiger Markenlogos genutzt (Abb. 31b).¹⁴⁶

Eine wichtige Herausforderung der ökologischen Markenpolitik ist die Lösung der Vertrauensproblematik. Da ökologische Produkteigenschaften Vertrauenseigenschaften sind, ist es die Aufgabe der Marke einen glaubhaften Auftritt auf Grundlage von Vertrauen aufzubauen und dadurch das Kaufrisiko der Konsumenten zu verringern. Unter diesen Gesichtspunkten betrachtet, bietet sich vor allem die Verwendung verschiedener ökologischer Zertifikate an, auf die im Rahmen der Kommunikationspolitik im Abschnitt 4.3.3 näher eingegangen wird.¹⁴⁷ Je nach Wahl der Markenarchitektur gibt es verschiedene Möglichkeiten ökologische Marken zu etablieren.

4.1.4.1 Die ökologische Unternehmensdachmarke

Eine ökologische Dachmarkenstrategie ist denkbar, wenn sämtliche Produkte eines Unternehmens ökologisch sind und somit keine Differenzierung zwischen herkömmlichen und ökologischen Produkten notwendig ist. Es finden positive Synergieeffekte sowie ein positiver Imagetransfer statt. Der einheitliche Markenauftritt dient dem Kunden dabei als Such- und Orientierungshilfe.¹⁴⁸ Da die Marketingaktivitäten des Unternehmens allen Produkten unter dem Dach zugutekommen, werden die Kosten minimiert.¹⁴⁹

Als Beispiel kann hier die Marke *Speick naturkosmetik* genannt werden. Alle Produktlinien tragen die Unternehmens-

¹⁴¹ Vgl. Kneipp GmbH (o. J.): <https://www.kneipp.com>.

¹⁴² Vgl. Ahlert, D. / Kenning, P. (2007), S. 143.

¹⁴³ Vgl. Hermann, A. / Huber, F. (2013), S. 322f.

¹⁴⁴ Vgl. Meffert, H. / Kirchgeorg, M. (1998), S. 303.

¹⁴⁵ Point of Sale = Verkaufspunkt.

¹⁴⁶ Vgl. Fribus, N. (2014), S.28f.

¹⁴⁷ Vgl. Meffert, H. / Kirchgeorg, M. (1998), S. 305 f.

¹⁴⁸ Vgl. Fribus, N. (2014), S.29.

¹⁴⁹ Vgl. Gaiser, B. / Linxweiler, R. (2017), S. 30.

¹⁴⁰ Vgl. o.V. (2014): <https://www.handelsblatt.com>.

dachmarke im Namen, so gibt es z.B. *Speick Natural*, *Speick Man* oder *Speick Thermal*. Sämtliche Produkte der Dachmarke erfüllen ökologische Standards und Normen, was immer wieder durch unabhängige Institutionen bestätigt wird.¹⁵⁰ Der Nachteil besteht darin, dass die Dachmarke häufig nur einen Teil der relevanten Zielgruppe erreicht. Dies geschieht, da stets nur das Unternehmen als Ganzes, nicht jedoch die Besonderheiten der einzelnen Produkte/Produktkategorien, die verschiedene Kundensegmente ansprechen könnten, beworben wird.

4.1.4.2 Die ökologische Produktdachmarke

Soll eine differenziertere Marktbearbeitung erfolgen, ist das Führen mehrerer ökologischer Produktdachmarken sinnvoll. Um bei dem Beispiel der Naturkosmetik zu bleiben, bietet sich die Betrachtung der *Logocos Naturkosmetik AG* an. Diese betreibt die Produktdachmarken *Logona*, *Heliotrop* sowie *Sante*. Alle Marken sind wie bei *Speick* umweltfreundlich und ökologisch orientiert. Im Rahmen einer differenzierten Marktbearbeitung sind die Marken allerdings in verschiedenen Konsumentensegmenten angesiedelt. *Sante* wird im Einzelhandel angeboten, *Logona* hingegen ist eine typische Reformhausmarke und *Heliotrop* ist im Premiumsegment angesiedelt. Durch das Führen drei unterschiedlicher, unabhängiger sowie zielgruppenspezifischer Markenpersönlichkeiten können sowohl die breite Käuferschicht, die LOHAS sowie die Premiumkäufer angesprochen werden.¹⁵¹ Unterschiedliche Marken unter einem Unternehmensdach können ebenso dazu genutzt werden, ökologische Produkte in ein herkömmliches Sortiment zu integrieren. Ein Beispiel ist *Beiersdorf*. Das Unternehmen führt mit *Florena* eine Produktdachmarke im Bereich Naturkosmetik, während der Rest des Sortiments nicht zwingend ökologisch orientiert ist (z.B. *Nivea*). *Beiersdorf* will dadurch möglichst viele spezifische Käufergruppen mit Produkten erreichen. Nachteil verschiedener Produktdachmarken im Gegensatz zu einer Unternehmensdachmarke ist, dass das Marketingbudget für jede Produktdachmarke investiert werden muss, da positive Synergieeffekte zwischen den Marken entfallen.¹⁵² Egal ob das Unternehmen eine ökologische Dach- oder Produktdachmarkenstrategie verfolgt, ist darauf zu achten, dass die angebotenen Produkte ökologisch ausgerichtet sind. Sollte ein Produkt erwartete Standards nicht erfüllen können, erleidet die gesamte Marke bzw. das gesamte Unternehmen einen Glaubwürdigkeitsverlust.¹⁵³

4.2 Preispolitik

Der Preis ist ein besonders entscheidendes Instrument, um die Kaufentscheidung des Kunden zu beeinflussen. Die Preispolitik befasst sich dabei mit der gesamten Preisge-

Funktionen einer Marke		
Konsument	Hersteller	Absatzmittler
Orientierungshilfe im Kaufprozess und Identifikation	Profilierung gegenüber der Konkurrenz, gezielter Imageaufbau	Kostenersparnis durch schnelleren Produktschlag
Stiftung eines Zusatznutzens (z. B. Image, Prestigenutzen)	Generierung von Markenpräferenz, -loyalität und -bindung beim Kunden	Verminderung des Absatzrisikos durch Selbstverkäuflichkeit des Markenartikels
Entlastung bei Suche und Auswahl von Leistungen	Verbesserte Preisdurchsetzung	Renditefunktion
Signalisierung einer gleichbleibend hohen Qualität	erleichterte Neueinführung von Produkten	Reduzierte Beanspruchung eigener Marketinginstrumente
Reduzierung des wahrgenommenen Risikos beim Kauf von Produkten	Wirkung als Markteintrittsbarriere für potenzielle Konkurrenten	Profilierung gegenüber Herstellern

Tabelle 3: Funktionen einer Marke.

Quelle: in Anlehnung an: Hermann, A.; Huber, F. (2013), S. 323.



Abb. 31b: Grüne Farbe als Werteübermittler für Nachhaltige Marken.

Quelle: lh3.ggph (2019).

staltung eines Produkts bzw. einer Dienstleistung. Sie bezieht sowohl alle relevanten internen als auch externen Faktoren ein.¹⁵⁴

Intern betrachtet, kommt es im Rahmen einer Green-Marketing-Strategie, wie bereits erläutert, häufig zu Mehrkosten durch einen ökologischeren Herstellungsprozess, sowie die Verwendung qualitativ höherwertiger und nachhaltiger Materialien. An dieser Stelle wird deutlich, dass die Preispolitik über die Herstellungs- sowie Produktkosten in erheblichem Maß mit der Produktpolitik verknüpft ist, da diese einen entscheidenden Faktor bei der Preisfindung bildet.¹⁵⁵

Je nach der Preiselastizität werden diese erhöhten Herstellungskosten an den Konsumenten weitergegeben. Hier tritt die Problematik zutage, dass der Umweltschutz einen kollektiven Nutzen darstellt. Die Preiselastizität rein umweltfreundlicher Produkte ist in den meisten Fällen elastisch, sodass ein erhöhter Preis zu einer verringerten Nachfrage führt.¹⁵⁶

Im Zuge des Produktnutzens wurde die Zahlungsbereitschaft der einzelnen Zielgruppen bereits angedeutet. So kommt es immer darauf an, wie der Konsument den Produktnutzen wahrnimmt. Erkennt der Konsument nur einen

¹⁵⁰ Vgl. Walter Rau GmbH & Co. KG (o. J.): <https://www.speick.de>

¹⁵¹ Vgl. Fribus, N. (2014), S.30.

¹⁵² Vgl. Gaiser, B. / Linxweiler, R. (2017), S. 31f.

¹⁵³ Vgl. Fribus, N. (2014), S.30.

¹⁵⁴ Vgl. Scholz, U. (2018b), S. 237f.

¹⁵⁵ Vgl. Decker, R. / Kroll, F. / Meißner, M. / Wagner, R. (2015), S.3.

¹⁵⁶ Vgl. Bruhn, M. / Kirchengoorg, M. (2007), S. 100f.

kollektiven Nutzen, so ist lediglich die nachhaltig orientierte Zielgruppe der LOHAS bereit, mehr für ein Produkt zu zahlen. Sieht der Konsument in der Anschaffung eines umweltgerechteren Produkts zusätzlich einen individuellen Nutzen, so sind auch andere Konsumentengruppen bereit, einen höheren Preis zu zahlen.¹⁵⁷

4.2.1 Die Hochpreisstrategie

Eine Green-Marketing-Strategie bietet Unternehmen demnach auch Möglichkeiten in der Preisgestaltung. So kann auf Grundlage der hohen Exklusivität, Qualität oder des höheren Nutzens der Produkte eine Hochpreisstrategie begründet sein. So gibt es heutzutage eine Vielzahl von nachhaltigen Alternativen zu herkömmlichen Produkten. Laut *Jochen Zeitz*, ehemaliger Vorsitzender der *Puma SE* und Begründer zahlreicher Nachhaltigkeitsinitiativen, bietet sich vor allem das Zusammenspiel von Luxusgütern und Nachhaltigkeit an. So äußerte er, dass Langlebigkeit und Qualität Teile des Kerngedankens der Nachhaltigkeit sind, und Luxusgüter diese Anforderung vom Ansatz sehr gut erfüllen. Der Vorteil besteht darin, dass die Preiselastizität dieser Produkte äußerst gering ist. Die zahlungskraftigen Konsumenten der Luxusgüter reagieren kaum bis gar nicht auf Preisänderung. Eine Umwälzung der erhöhten Herstellkosten auf die Konsumenten wäre bei Luxusgütern demnach leichter umsetzbar als bei Konsumgütern des täglichen Bedarfs.¹⁵⁸

Dies wird unter anderen am Beispiel der Luxus-Marken aus dem Bereich Mode erkennbar. Während der Presse-Tour zum Film *Die Schöne und das Biest* setzte Hauptdarstellerin *Emma Watson* ausschließlich auf nachhaltige Luxusmarkenkleidung. Der Stoff des *Louis Vuitton*-Kleids bestand aus recycelten Plastikflaschen, die Robe von *Dior* aus organischer Seide. Luxusgüterkonzern *Kering*, zu dem Marken wie *Saint Laurent* oder *Gucci* gehören, will bis 2025 die Materialbeschaffung und Produktionsabläufe komplett transparent gestalten.¹⁵⁹ In der Welt der Luxusmarken, in der Geld zweitrangig ist, wird Nachhaltigkeit als Profilierungsmerkmal etabliert. Die erhöhten Herstellungskosten für nachhaltige Produkte spielen dort keine Rolle, Qualität und Prestige sind wichtiger als der Preis – daher bietet sich ein Zusammenspiel an.¹⁶⁰

Fokussiert man jedoch die Produkte des täglichen Bedarfs, so stellt der Preis eine entscheidende Kaufbarriere dar. Damit nachhaltige Anbieter langfristig wettbewerbsfähig bleiben können, sollte der Preis nachhaltiger Produkte nicht zu weit von jenem herkömmlicher Produkte entfernt sein. Im Folgenden sollen preispolitische Maßnahmen aufgezeigt werden, um diese Barriere zu entschärfen. Da hohe Produktionskosten ökologischer Güter den Spielraum für Preisstrategien begrenzen, sind verschiedene Strategien wie z.B. die Niedrigpreisstrategie in der Praxis selten umsetzbar. Ökologische Preisstrategien haben ihren Schwerpunkt daher in der Mischkalkulation und in der Preisdifferenzierung.¹⁶¹

4.2.2 Die Preisdifferenzierung

Eine Preisdifferenzierung liegt vor, wenn ein Unternehmen identische Produkte unterschiedlichen Konsumentengruppen zu unterschiedlichen Preisen anbietet.¹⁶²

Einerseits gibt es die Skimming-Strategie – eine zeitlich-vertikale Preisdifferenzierung. Sie wird auch als Abschöpfungsstrategie bezeichnet, und ist eine Preisstrategie, bei

der das Unternehmen bei Produkteinführung mit einem hohen Preis startet und diesen im Laufe der Zeit senkt. Abgeschöpft werden dabei zuerst Konsumenten, die bereit sind, für bestimmte Produkte mehr zu zahlen. Dabei kann es im ökologischen Kontext sowohl um den Nachhaltigkeitsaspekt an sich wie auch um erweiterte Grund- oder Zusatznutzenfaktoren gehen. Wurde diese zahlungswillige Konsumentengruppe bedient, werden die Preise gesenkt, um weitere Käufer zu gewinnen. Vorteilhaft amortisieren sich hohe Herstellungs- und Entwicklungskosten durch schnell generierte Deckungsbeiträge.¹⁶³

Damit eine Skimming-Strategie funktioniert, müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein. So muss die Produktqualität oder ein starker Markenauftritt den Preis rechtfertigen. Daneben sollte die Gefahr, dass Konkurrenten mit preisgünstigeren Alternativen auf den Markt kommen, gering sein. Da ökologische Produkte sich durch hohe Qualität und Langlebigkeit gegenüber Billig-Anbietern auszeichnen, sind diese Voraussetzungen erfüllt. Dabei gilt, desto innovativer das Produkt, desto geeigneter ist eine Skimming-Strategie.¹⁶⁴

Den Gegenpart stellt die Penetrationsstrategie dar. Hierbei wird der Preis anfangs möglichst niedrig angesetzt, um eine breite Käuferschicht zu erreichen und sich möglichst schnell am Markt zu etablieren. Diese Strategie bietet sich an, wenn das Produkt sich vordergründig durch Qualität und nicht durch sein Innovationspotenzial von Konkurrenzprodukten abhebt. Der Konsument soll zur Produkteinführung von der Qualität eines nachhaltigen Produkts überzeugt werden. Teilweise werden Produkte anfangs ohne oder mit sehr niedriger Gewinnspanne angeboten. Ist der Markt schließlich erschlossen und die Konsumenten sind von der Qualität des nachhaltigen Produkts überzeugt, kann der Preis schrittweise erhöht werden, da die Qualität die Preiserhöhung legitimiert.¹⁶⁵

4.2.3 Die Mischkalkulation

Um einen Nachfragerückgang aufgrund eines erhöhten Preises zu vermeiden, kann die Mischkalkulation als Alternative herangezogen werden. Bei der ökologischen Mischkalkulation wird der Preis eines ökologischen Produkts ungeachtet der Kostenaspekte gesenkt und durch gleichzeitig verteuerte andere Produkte mitfinanziert. Dies funktioniert jedoch nur, wenn die Preiselastizität der verteuerten Produkte hoch genug ist.¹⁶⁶

Die Mischkalkulation ist ein Kalkulationsprinzip zur flexiblen Ausnutzung der Marktchancen bei der Preisgestaltung. Dabei gibt es zwei Möglichkeiten: Die Mischkalkulation von herkömmlichen zugunsten von ökologischen Produkten sowie die Mischkalkulation innerhalb des Ökosortiments.¹⁶⁷

Als Beispiel einer ökologisch orientierten Mischkalkulation kann das Unternehmen *Tesla* genannt werden. Obwohl *Tesla* natürlich auch im Markt der Luxusgüter angesiedelt ist, kann es als Vorbild für mittelständische Unternehmen betrachtet werden. Mit *Elon Musk* hat *Tesla* einen der innovativsten CEO's unserer Zeit. Um seine Elektroautos an möglichst viele Menschen verkaufen zu können, stellte er einen „Masterplan“ auf, dessen Umsetzung er noch heute verfolgt:

„Build sports car. Use that money to build an affordable car. Use that money to build an even more affordable car. While doing above, also provide zero emission electric power

¹⁵⁷ Vgl. Peattie, K. / Charter, M. (2003), S. 737.

¹⁵⁸ Vgl. Finkenzeller, K. (2012): <https://www.wiwo.de>.

¹⁵⁹ Vgl. Steube, S. (2017): <https://www.tagesspiegel.de>.

¹⁶⁰ Vgl. Finkenzeller, K. (2012): <https://www.wiwo.de>.

¹⁶¹ Vgl. Emrich, C. (2015), S. 403 f.

¹⁶² Vgl. Decker, R. / Kroll, F. / Meißner, M. / Wagner, R. (2015), S.150f.

¹⁶³ Vgl. Hoepner, G. A. (2013): <https://www.wirtschaftswiki.fh-aachen.de>.

¹⁶⁴ Vgl. Stender-Monhemius, K. (2002), S. 116.

¹⁶⁵ Vgl. Decker, R. / Kroll, F. / Meißner, M. / Wagner, R. (2015), S.3.

¹⁶⁶ Vgl. Jung, S. (2005), S. 33.

¹⁶⁷ Vgl. Weber, J. (o. J.): <https://wirtschaftslexikon.gabler.de>.

generation options.“¹⁶⁸ Der Grundgedanke hinter dem humorvoll formulierten Masterplan ist ernst gemeint und besteht darin, erst einen ökologischen Sportwagen zu bauen, weil hier die größte Zahlungsbereitschaft der Kunden vorliegt. Der teure Sportwagen finanziert danach günstigere Modelle wie den *Tesla Model 3* mit. Am Ende der Kette soll bestenfalls ein Elektroauto stehen, das auch für die breite Konsumentenschicht bezahlbar ist und preislich mit herkömmlichen Marken konkurrieren kann.

Ziel der ökologischen Mischkalkulation ist es, durch die unterschiedliche Gestaltung der Gewinnspanne einzelner Produkte möglichst viele Käufer-schichten erreichen zu können. Die niedrigeren Preise ökologischer Produkte bauen Kaufbarrieren ab und ermöglichen eine breite Marktbearbeitung.¹⁶⁹

Die dargestellten Maßnahmen federn die erhöhten Herstellkosten in den meisten Fällen jedoch nur bedingt ab. Nachhaltige Produkte kosten in der Regel immer mehr als die herkömmlichen Alternativen. Diese Mehrkosten müssen daher partiell von den Konsumenten getragen werden. Damit dies gelingt, müssen die Positionierung sowie die Kommunikation so gestaltet werden, dass der Gemeinnutzen, welcher aus der Nachhaltigkeitsorientierung des Unternehmens resultiert, in den größtmöglichen individuellen Nutzen des Konsumenten umgewandelt wird.¹⁷⁰

4.3 Kommunikationspolitik

Während Produkt- und Preispolitik auf die Leistungserstellung gerichtet sind, befasst sich die Kommunikationspolitik mit der Leistungsdarstellung des Unternehmens. „Die Kommunikationspolitik hat die Gesamtheit der Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen zum Gegenstand. Der Einsatz dieser Instrumente erfolgt mit dem Ziel, das Unternehmen und seine Leistungen den relevanten Zielgruppen bewusst zu machen [...]“¹⁷¹ Im Rahmen einer Green-Marketing-Strategie erfüllt die Kommunikation eine besondere Rolle, da sie eine ganzheitliche Haltung einnimmt. Das Unternehmen wird als Ganzes präsentiert, macht die Handlungsweisen und Entscheidungen verständlich, nachvollziehbar und transparent. Die Besonderheit ist, dass sie neben den Konsumenten auch auf die Öffentlichkeit, Lieferanten, Partner, Bewerber und Mitbewerber ausgerichtet ist. Das Ziel ist, Nachhaltigkeit als festen Bestandteil der Kommunikation zu integrieren. Getreu dem Motto: „Tue Gutes und rede darüber“ fördert die grüne Kommunikation die Reputation des gesamten Unternehmens.¹⁷²

Wichtige Bestandteile der grünen Kommunikation sind dabei Authentizität, Ehrlichkeit und Offenheit. Da Green Marketing zum großen Teil Vertrauensmarketing darstellt, ist die Vermittlung der Nachhaltigkeitsphilosophie gegenüber dem Konsumenten zum Aufbau einer Vertrauensbasis eine entscheidende Aufgabe der Kommunikation.¹⁷³

Mit zunehmender Digitalisierung verändert sich das Kommunikationsverhalten der Konsumenten. Ihnen stehen nun



Abb. 32: Grün.Günstig.CO2-Neutral – Die Werbeplakate der Pin Mail AG.

Quelle: Eigene Darstellung.

viel mehr Informationen zur Verfügung. Daraus entwickelten sich kritischere Konsumenten, die Verantwortungsübernahme von den Unternehmen einfordern. Im Rahmen der CSR (Corporate Social Response) sind Unternehmen daher aufgefordert, neben der klassischen Werbung auch neue Kommunikationsformen zu nutzen und den Konsumenten zu zeigen, dass man Verantwortung übernimmt. Es geht nicht mehr darum, den Konsumenten durch einseitige Kommunikationsformen zu beeinflussen, sondern durch eine zweiseitige Kommunikation im Sinne eines Dialogs eine langfristige Beziehung aufzubauen.¹⁷⁴

4.3.1 Die klassische Werbung

Unter klassischer Werbung werden die Medientypen TV-, Radio-, Kino-, Print- sowie die Außenwerbung subsumiert. Der Vorteil der klassischen Werbung ist die große Reichweite, demgegenüber stehen Nachteile wie hohe Kosten, hohe Streuverluste sowie die geringe Möglichkeit zur Interaktion mit den Konsumenten.¹⁷⁵ Vor allem die Onlinemedien wie die Homepage, Social-Media-Kanäle oder Blogs sind heutzutage wertvolle Instrumente zur Interaktion mit den Konsumenten und scheinen die klassische Werbung zu verdrängen.¹⁷⁶ Ausblenden sollte man diese trotzdem nicht, da die Reichweite immer noch deutlich höher ist.

Aus der Zielgruppenanalyse ging hervor, dass sich ca. 75 Prozent der Bevölkerung öfter für nachhaltige Produkte entscheiden würden, wenn die positive Wirkung besser kommuniziert würde. Genau hier offenbart die klassische Werbung großes Potenzial. Stellt man die positive Wirkung der nachhaltigen Unternehmensführung in den Vordergrund erreicht man eine Vielzahl von Menschen.

Dazu findet man in der Praxis eine Vielzahl von Beispielen. Der Nahrungsmittelhersteller *HIPP* bspw. trifft auf der eigenen Homepage folgende Aussage: „Das Unternehmen *HIPP* steht seit sechs Jahrzehnten für eine bewusste und sensible Auseinandersetzung mit den Themen Natur, Mensch und Wirtschaft.“¹⁷⁷ Die nachhaltige Philosophie ist dabei auch fest in der Werbebotschaft verankert. So wird in einem TV-Werbespot die Bedeutung der Nachhaltigkeit aus Sicht des Unternehmens definiert. Am Ende kommt es zum bekann-

¹⁶⁸ Musk, E. (2006): <https://www.tesla.com>.

¹⁶⁹ Vgl. Weber, J. (o. J.): <https://wirtschaftslexikon.gabler.de>.

¹⁷⁰ Vgl. Schmalen, H. (1995), S. 3.

¹⁷¹ Decker, R. / Kroll, F. / Meißner, M. / Wagner, R. (2015), S. 175.

¹⁷² Vgl. Weigand, H. (2017), S. 200f.

¹⁷³ Vgl. Fribus, N. (2014), S. 30.

¹⁷⁴ Vgl. Decker, R./ Kroll, F./ Meißner, M./Wagner, R. (2015), S. 4f.

¹⁷⁵ Vgl. Griese, K. M.(2015), S. 266.

¹⁷⁶ Vgl. o.V. (2018c): <http://www.klassische-werbung.de>.

¹⁷⁷ HiPP GmbH & Co. Vertrieb KG (o. J.): <https://www.hipp.de>.



Abb. 33: Befragungsergebnisse zum Thema Social Media Marketing des DIM 2018.

Quelle: Marketinginstitut (2019).

ten Slogan: „Hipp – dafür stehe ich mit meinem Namen“. Das Unternehmen profiliert sich durch Bio-Qualität und Nachhaltigkeit gegenüber der Konkurrenz und wirbt seit Jahren erfolgreich gezielt mit diesen Profilierungsinhalten. Ein Beispiel nachhaltig orientierter flächendeckender Außenwerbung bietet die *Pin Mai AG*. Das Berliner Briefzustellungsunternehmen wirbt damit, Briefe innerhalb Berlins zu 100 Prozent CO₂-neutral zu verschicken. Jegliche Sendungen innerhalb der Hauptstadt werden per Fahrradkurier zugestellt. Somit stellt es eine grüne Alternative zu herkömmlichen Zustelldiensten dar. Werden Sendungen bundesweit verschickt, wird darauf geachtet, möglichst ökologisch, sauber und ressourcenschonend vorzugehen.¹⁷⁸ Preislich kann das Unternehmen mit der Konkurrenz mithalten. Da Konsumenten bei Preisgleichheit eine nachhaltige Dienstleistung bevorzugen, ist es wichtig, diesen Aspekt hervorzuheben. Insbesondere aus dem Berliner Stadtbild ist das Unternehmen nicht mehr wegzudenken. Die leuchtend grünen Fahrräder sowie die Uniformen der Postboten stellen den Nachhaltigkeitsgedanken des Unternehmens in den Vordergrund und werden in der gesamten Hauptstadt auf Ganzstellen, City-Light-Boards und Metroboards werbewirksam eingesetzt. „Grün. Herzlich. Berlin.“ lautet einer der Slogans, „CO₂-neutraler Briefversand“ zielt die Unterseite eines anderen Plakats. Die Aussage wird dabei von den illustrierten Postboten „Brief Karsten“ oder „Zuu-Stella“ auf fotorealisticem Hintergrund überbracht (Abb. 32). Unterstützt werden die Plakatmotive durch Hörfunkspots und Onlinemedien.

Eine monomediale Kampagne reicht heutzutage aber häufig nicht mehr aus, denn das Kaufverhalten ist wesentlich vielschichtiger geworden. Vertrauen wird durch zweiseitige Kommunikation und nicht durch einseitige Aussagen errichtet. Aus diesem Grund wird innerhalb der einseitigen klassischen Werbung häufig auf die unternehmenseigene Homepage oder Social-Media-Plattformen verwiesen. Die klassische Werbung wird genutzt, um auf die positive Wirkung der Unternehmensnachhaltigkeit aufmerksam zu machen. Direkt kommuniziert wird dann auf den zweiseitigen Medien.¹⁷⁹

¹⁷⁸ Vgl. Pin Mail AG (o. J.): <https://www.pin-ag.de>.

¹⁷⁹ Vgl. Griese, K. M. (2015), S. 266ff.

4.3.2 Onlinekommunikation

Laptops, Smartphones und Tablets sind heutzutage Universalwerkzeuge. Die Onlinekommunikation zieht sich durch den gesamten Alltag des Konsumenten. Will er Information erlangen oder sich eine Meinung über ein Produkt bilden, so ist dies innerhalb weniger Klicks möglich. Das Internet bietet die Möglichkeit, sich als nachhaltiges, transparentes und authentisches Unternehmen zu positionieren. Neben der unternehmenseigenen Homepage, die heutzutage als Standard bei jedem Unternehmen etabliert sein sollte, bietet sich das Führen von Social-Media-Kanälen in diesem Kontext besonders an.¹⁸⁰

4.3.2.1 Die Unternehmens-Homepage

Die Unternehmens-Homepage bildet den Dreh- und Angelpunkt der Onlinekommunikation, da diese oft den Erstkontakt mit dem Konsumenten in der digitalen Welt darstellt. Sie bietet die Möglichkeit, den Kunden vielfältig zu informieren. Um die Nachhaltigkeit des Unternehmens zu präsentieren, sind Rubriken wie: „Nachhaltigkeit oder Verantwortung“ fester Bestandteil der Website vieler großer Unternehmen. Als Beispiel kann die *Henkel AG & Co. KGaA* fungieren – auf der Startseite der Unternehmens-Homepage ist der Reiter: „Nachhaltigkeit“ gut platziert. Öffnet man diesen, werden sehr viele umfangreiche Informationen zum Thema Unternehmensnachhaltigkeit präsentiert.

Insbesondere unter dem Aspekt der steigenden Ansprüche, die Konsumenten an Unternehmen stellen, ist es von großer Bedeutung, die Übernahmen von ökologischer und sozialer Verantwortung gut zu präsentieren. Wirbt das Unternehmen mit Nachhaltigkeit, kann die Website die gewünschten Beweise liefern und dadurch Vertrauen aufbauen.¹⁸¹ Eine Website allein genügt jedoch nicht mehr, um die Bedürfnisse der Konsumenten sowie der öffentlichen Anspruchsgruppen zu erfüllen. Bei einer Umfrage des DIM (Deutsches Institut für Marketing) gaben 79 Prozent der befragten Unternehmen an, zukünftig mehr Wert auf Social-Media-Kanäle zu legen, da diese immer weiter an Bedeutung gewinnen werden (Abb. 33).¹⁸²

4.3.2.2 Social-Media-Marketing

Unter dem Begriff Social-Media-Marketing werden alle Onlineaktivitäten auf sozialen Netzwerken zusammengefasst, bei denen Unternehmen und Konsumenten Inhalte austauschen und kommentieren.¹⁸³

Vor allem im hier relevanten Gebiet der Nachhaltigkeitskommunikation bietet sich Social-Media-Marketing an, da sich die Vorteile einer fundierten Nachhaltigkeitsstrategie hier potenzieren können. Die Plattformen sind sehr offen, interaktiv sowie partizipativ, genau diese Kriterien werden benötigt, um einen ehrlichen und transparenten Dialog mit den Konsumenten aufnehmen zu können. Die interaktiven Möglichkeiten sind dabei gleichermaßen identitäts- sowie identifikationsstiftend. Der Konsument wird aktiv in das Unternehmensgeschehen eingebunden.¹⁸⁴ Für Unternehmen stellt *Facebook* dabei nach wie vor die wichtigste Social-Media-Plattform dar, auf den weiteren Plätzen folgen *LinkedIn*, *Instagram*, *Twitter* und *YouTube*.¹⁸⁵

Als gutes Beispiel dient der Sportlifestyle-Artikelhersteller *adidas*, der 2018 eine besondere Partnerschaft mit der Naturschutzorganisation *Parley* startete. *Parley* macht es sich zur Aufgabe, die Ozeane von Plastikmüll zu befreien, *adi-*

¹⁸⁰ Vgl. Vorderer, P. / Klimmt, C. (2016): <https://www.zeit.de>.

¹⁸¹ Vgl. Weigand, H. (2017), S. 200.

¹⁸² Vgl. Leitherer, J. (2018): <https://www.springerprofessional.de>.

¹⁸³ Vgl. Evsan, I. (o. J.): <https://www.gruenderszene.de>.

¹⁸⁴ Vgl. Schubert, D. (2014): <http://socialmedia-fuer-unternehmer.de>.

¹⁸⁵ Vgl. Statista (2018a): <https://de.statista.com>.



Abb. 34: Der *adidas* Ultraboost-Schuh aus recycelten Plastikflaschen.

Quelle: gearpatrol.com (2019).



Abb. 35: Herstellungsprozess der *ADIDAS X PARLEY* Produkte

Quelle: sarahbeekmans (2019).



Abb. 36: Gut sichtbar platzierte Umweltzeichen auf Produktverpackungen.

Quelle: Eigene Darstellung.

das verwendet den Müll, um den *Ultraboost*-Schuh herzustellen (Abb. 34). Die Aktion soll auf die zunehmende Verschmutzung der Weltmeere aufmerksam machen.¹⁸⁶ Um die Kampagne bekannt zu machen, lief im TV ein Werbespot. Die wahre Kampagne allerdings fand auf den Social-Media-Plattformen statt, der Hashtag: *#adidasParley* wurde geschaffen und Menschen wurden eingeladen, sich der Bewegung für plastikfreie Ozeane anzuschließen und mitzudiskutieren. Unter dem Hashtag wurden weitere Videos und Bilder (Abb. 35) zum Herstellungsprozess transparent und offen zur Verfügung gestellt. Über die Kommen-

tarfunktion stellte sich *adidas* den kritischen Fragen der Menschen. Es entstanden Diskussionsforen für weitere Anregungen, Vor- sowie Verbesserungsvorschläge. Die Inhalte gingen viral. Innerhalb weniger Wochen konnten auf *Facebook* Aufrufzahlen, Shares und Likes die Hunderttausend-, teilweise sogar die Millionen-Grenze überschreiten. Der Leitgedanke von weniger Plastikmüll in den Ozeanen wurde zu einem gemeinsamen Projekt der Unternehmen und der Menschen. Die Konsumenten identifizieren sich mit dem nachhaltigen Handeln des Unternehmens und sind stolz, dessen Produkte zu besitzen. Seit Oktober 2018 gibt es eine ganze *Parley*-Kollektion von *adidas*. Auf *Instagram* hat der Hashtag über einen Zeitraum von 5 Monaten 25 000 Beiträge gezählt. Menschen benutzen ihn, um ihre Kleidung zu verlinken und zu zeigen, dass sie ein Teil der Bewegung sind. Die Kampagne war ein voller Erfolg. So hat *adidas* viel positives Feedback für das nachhaltige Handeln bekommen.

Da die Bereitstellung der Informationen auf den Social-Media-Kanälen generell kostenlos ist, fallen lediglich die Produktionskosten des Informationsmaterials an. Natürlich darf die investierte Zeit zum Posten und zum Interagieren auf den Netzwerken nicht ignoriert werden, dennoch lässt sich konstatieren, dass dies deutlich günstiger ist als die klassische Werbung. Die Interaktionsmöglichkeiten zwischen Unternehmen und Konsument ermöglicht es, die Bedenken und Sorgen bezüglich eines nachhaltigen Produkts zu beseitigen und Vertrauen aufzubauen. Besonders nachhaltige Bemühungen der Unternehmen neigen dazu, viral zu gehen, da sich die Konsumenten mit der Handlungsweise identifizieren können. Gelingt dies, verbreiten sich die Informationen noch schneller, und das Unternehmen profitiert noch mehr.¹⁸⁷

Nachteilig könnte die geringe Reichweite sein, denn nicht jeder Social-Media-Post geht viral. Ein reines Bespielen der Social-Media-Kanäle könnte zur Folge haben, dass man einen Großteil der relevanten Zielgruppe gar nicht erreicht. Daher bietet es sich an, die Kommunikation integriert zu gestalten. Online- und Offlinemaßnahmen sollten sich dabei gegenseitig stärken und miteinander verknüpft sein.¹⁸⁸

4.3.3 Verwendung von Umweltzeichen

Konsumenten wollen nachhaltig einkaufen. Aufgrund der Informationsasymmetrie sind sie heutzutage aber kaum in der Lage, die Aussage von den Herstellern bezüglich einer verminderten Umweltbelastung zu überprüfen. Vergleichbare Produkte ähneln sich auch oft auch im äußeren Erscheinungsbild. Da fällt es schwer, nachhaltige Produkte von herkömmlichen zu unterscheiden. Zur Verringerung der Unsicherheit der Konsumenten können Unternehmen Maßnahmen zur Signalisierung zusätzlicher und glaubwürdiger Informationen ergreifen. Es bietet sich an Umweltzeichen, (auch Öko-Labels genannt) zu verwenden.¹⁸⁹

4.3.3.1 Charakteristika und Zertifizierungsprozess

Ökolabels besitzen einen Symbolcharakter und werden daher häufig gut sichtbar auf den Produktverpackungen platziert (Abb. 36). Sie dienen dem Konsumenten als Orientierungshilfe, da sie nur von Produkten getragen werden dürfen, die gewisse ökologische Anforderungen erfüllen.¹⁹⁰ Dabei ist es wichtig, dass das Öko-Label von einer unabhängigen sowie glaubwürdigen Institution vergeben wird, und dass die Informationen des Labels für eine Produktbeurteilung ausreichen.¹⁹¹

¹⁸⁷ Vgl. Kopp, O. (2017): <https://www.sem-deutschland.de>.

¹⁸⁸ Vgl. Griese, K. M. (2015), S. 266ff.

¹⁸⁹ Vgl. Emrich, C. (2015), S. 395.

¹⁹⁰ Vgl. Fribus, N. (2014), S.30.

¹⁹¹ Vgl. Emrich, C. (2015), S. 395.

¹⁸⁶ Vgl. Zierer, M. (2018): <https://www.keller-sports.de>.

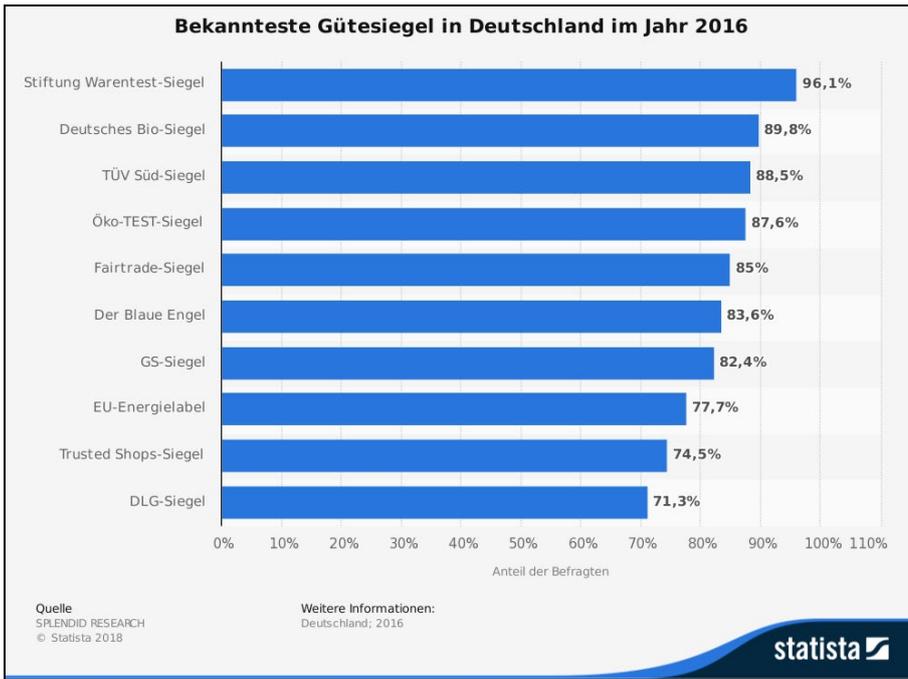


Abb. 37: Die bekanntesten Gütesiegel in Deutschland 2016. Quelle: Statista (2018b).

gesetzlichen Richtlinien oder an relevanten Bewertungskriterien orientieren.¹⁹²

Doch das steigende Interesse an Nachhaltigkeit hat auch eine Vielzahl von bunten Siegeln hervorgebracht, von denen nicht alle vertrauenswürdig sind. Es bietet sich daher an, auf bekannte Siegel zurückzugreifen, welche den Konsumenten durch die geprüfte Anerkennung differenter Interessengruppen eine gewisse Sicherheit geben. Institutionen wie der *BUND* (Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland e.V) prüfen regelmäßig Siegel und stufen diese nach ihrer Vertrauenswürdigkeit ein.¹⁹³

Laut einer von *Statista* veröffentlichten Befragung des Forschungsinstituts *Splendid Research* befinden sich unter den Top-10 der bekanntesten Gütesiegel in Deutschland auch diverse Öko-Label (Abb. 37). So hat das *Deutsche Bio-Siegel* nach dem *Stiftung-Warentest-Siegel* mit einem Wert von 89,8 Prozent den zweithöchsten Bekanntheitswert.

Öko-Labels wie das *Öko-TEST-Siegel*, das *Fairtrade-Siegel*, der *Blaue Engel* oder das *EU-Energielabel* besitzen allesamt einen Bekanntheitsgrad von über 75 Prozent.¹⁹⁴ Wenn ein Produkt eines dieser Labels vorweisen kann, wird der Glaubwürdigkeitsfaktor beim Konsumenten gesteigert und die Kaufwahrscheinlichkeit erhöht. Aus diesem Grund soll im Folgenden ein kurzer Überblick über die bekanntesten und somit relevantesten Öko-Labels aufgestellt werden (Abb. 38). Dabei sollte darauf eingegangen werden, auf welche Produktkategorien sich das Label bezieht und welche Besonderheiten das jeweilige Siegel auszeichnen.



Abb. 38: Übersicht der bekanntesten Öko-Labels. Quelle: Eigene Darstellung

4.3.3.2 Die relevantesten Öko-Labels

Das *Deutsche Bio-Siegel* wird von dem BMEL (Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft) für die Produktkategorien Essen und Trinken vergeben. Bisher erhielten ungefähr 77 500 Produkte das Label. Das einheitliche staatliche Bio-Siegel wurde 2001 geschaffen und stellt eine eindeutige Markierung aller Produkte dar, welche nach den EU-Rechtsvorschriften für den ökologischen Landbau produziert und kontrolliert wurden. Das Siegel steht für eine ökologische Produktion und artgerechte Tierhaltung.¹⁹⁵ Die Vergabekriterien werden von unabhängigen Institutionen mitentwickelt und der Vergabeprozess ist äußerst transparent gestaltet. Durch regelmäßige und umfassende Kontrollen ist das Label besonders glaubwürdig.

Das *ÖKO-TEST-Siegel* wird von der *ÖKO-TEST Verlag GmbH* vergeben und enthält Produktkategorien aller Art. Es stellt eine anspruchsvolle Wort-Bildmarke dar, welche dem Konsumenten nach durchgeführten Tests vergleichbarer Produkte Informationen bezüglich der ökologischen Eigenschaften zur Verfügung stellt. „Infolge der anerkannten Kompetenz von *ÖKO-TEST* auf dem Gebiet der Untersuchung von Waren und Dienstleistungen auf deren Schadstofffreiheit, Umwelt- und Gesundheitsverträglichkeit, Gebrauchstauglichkeit und/oder Verbraucherfreundlichkeit



Abb. 39: Markenlogos mit verankerten nachhaltigen Wortassoziationen aus dem Bereich Mode. Quelle: Eigene Darstellung.

Soll ein Produkt ein Öko-Label erlangen, muss es einen Zertifizierungsprozess durchlaufen. Das Produkt wird dabei von staatlichen Organisationen, neutralen Institutionen oder Umweltverbänden auf die ökologischen Eigenschaften überprüft. Verschiedene Siegel haben verschiedene Kriterien, die sich entweder an Vorgaben und

¹⁹² Vgl. Fribus, N. (2014), S.30.

¹⁹³ Vgl. BUND (o. J.): <https://www.bund.net>

¹⁹⁴ Vgl. Statista (2016b): <https://de.statista.com/>

¹⁹⁵ Vgl. BMEL (2016): <https://www.bmel.de>

haben insbesondere die als Gesamturteil vergebenen Bewertungen durch ÖKO-TEST erhebliche Bedeutung für Verbraucher und die Öffentlichkeit.“¹⁹⁶ Auf dem Siegel ist auch immer das Magazin mit dem jeweiligen Produkttest abgebildet (Abb. 39). Daneben stellt das Unternehmen die Testergebnisse auf der eigenen Website zur Verfügung. Das Siegel gibt einen schnellen Überblick bezüglich ökologischer Eigenschaften des Produkts. Will der Konsument weitere Informationen, kann er die Testergebnisse nachvollziehen. Da Zeichengeber, Zeichennehmer und Prüfer jeweils wirtschaftlich und rechtlich voneinander getrennt sind, ist die Unabhängigkeit des Siegels gewährleistet.

Das Fairtrade-Siegel wird von der TransFair e.V. vergeben und bezieht neben ökologischen auch soziale Aspekte mit in die Vergabekriterien ein. Daher ist das Siegel besonders im CSR-Kontext relevant. Es kennzeichnet Waren, die aus fairem Handel stammen und bei deren Herstellungsprozess bestimmte ökologische, soziale sowie ökonomische Kriterien eingehalten worden sind. Momentan gibt es ca. 2 000 Fairtrade-Produkte verschiedener Produktkategorien. Das Label ist sehr anspruchsvoll und trägt zu fairen Beziehungen zwischen Handelspartnern sowie zur Einhaltung von sozialen Mindeststandards bei.¹⁹⁷

Der Blaue Engel ist eines der ältesten Öko-Labels Deutschlands. Seit 40 Jahren ist es das Umweltzeichen der Bundesregierung. Vergeben wird das Zertifikat von einem Verbund aus vier Institutionen: dem BMU (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit), dem Umweltbundesamt, der RAL gGmbH sowie einem unabhängigen Beschlussgremium genannt Jury Umweltzeichen. Die Unabhängigkeit ist daher unumstritten. Inzwischen gibt es über 12 000 Produkte von 1 500 Unternehmen, die den Blauen Engel tragen. Auf Grundlage des langen Bestehens genießt er bei den Konsumenten einen sehr vertrauenswürdigen und akzeptierten Ruf. Der Blaue Engel dient als Kompass für umweltfreundliche Produkte. Er zeichnet Produkte oder Dienstleistungen aus, die umweltfreundlicher als vergleichbare, konventionelle Produkte bzw. Dienstleistungen sind. Bei der Beurteilung wird der gesamte Lebensweg betrachtet. Es gibt produktgruppenspezifische Kriterien, die alle drei Jahre auf Grundlage technischer Neuerungen angepasst werden.¹⁹⁸

Das EU-Energielabel wird von der Europäischen Union vergeben und betrifft jegliche Elektrogroßgeräte. Dadurch sind die Hersteller verpflichtet, zusätzliche Informationen, welche die Kaufentscheidung maßgebend beeinflussen, abzubilden. Das Label enthält immer Hersteller und Modellbezeichnung, die Energieeffizienzklasse und einen damit verbundenen Farbbalken zur Darstellung der Effizienzklasse sowie den Jahresenergieverbrauch. Daneben können zusätzliche Kriterien je nach Produktkategorie variieren. Das Label ermöglicht so eine schnelle Orientierung hinsichtlich aller wichtiger Faktoren. Gibt es ein Label für eine Produktgruppe, muss es auch verpflichtend am einzelnen Produkt ausgewiesen sein. Da es sehr informativ ist und einzelne Produkte direkt vergleichbar macht, gilt es laut der Umweltbewusstseinsstudie des UBA als Öko-Label, welches den höchsten Einfluss auf die Kaufentscheidung hat.¹⁹⁹

4.3.4 Cause-related Marketing

Im Zuge der erhöhten Erwartungen bezüglich unternehmerischer Verantwortung soll im Folgenden eine Maßnahme erläutert werden, die sich in den letzten Jahren im Rahmen



Abb. 40: Krombacher-Aktion zur Rettung des Regenwaldes.

Quelle: a-t-de (2019).

des Nachhaltigkeitsmarketings etabliert hat. Das CrM (Cause related Marketing) ist eine Form der Übernahme sozialer und ökologischer Verantwortung.

Das CrM „bezeichnet die Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten einer Kooperation eines Unternehmens oder einer Marke mit einer NPO (Nonprofit-Organisation), die darauf abzielen, einen gegenseitigen Nutzen zu erreichen.“²⁰⁰ Innerhalb weniger Jahre entwickelte sich das CrM von einem Trend zu einem beliebten Marketing-Tool, das immer häufiger die herkömmlichen Unternehmensspenden oder Sponsoring ablöst, da es sich kommunikativ besser nutzen lässt. Wenn es von der Zielsetzung her eindeutig definiert ist, kann es im Rahmen einer Green-Marketing-Strategie einen ganz besonderen Wert einnehmen. Dies gelingt, wenn sich die Partnerschaft auf mehreren Ebenen abspielt, die sich gut ergänzen. Dadurch kann sich eine sehr effektive Symbiose aus der Partnerschaft ergeben. Dabei entscheidet das Matching der Partner über Erfolg und Misserfolg der Aktion.²⁰¹

Eine der ersten CrM-Kampagnen startete die Krombacher Brauerei in Kooperation mit WWF. Krombacher steht für Reinheit, Frische und unberührte Natur. Passend dazu lautet der Werbeslogan: „Eine Perle der Natur“. Daher ist ein Engagement für den Naturschutz naheliegend und nachvollziehbar. In den Aktionszeiträumen 2002 bis 2006 sowie 2008 warb Krombacher mit dem bekannten Testimonial Günther Jauch für den Schutz des Regenwaldes in Zentralafrika. Die Werbeformel war einfach formuliert: Mit 1 Kasten Krombacher = 1 m² Regenwald retten (Abb. 40). Vorteil der Konsumenten war, dass sie allein durch den Produktkauf etwas Gutes bewirken konnten, Krombacher hatte einen gewaltigen Imagegewinn zu verzeichnen und setzte die Aktion werbewirksam in Szene. Der WWF hat neben dem Fond zur Rettung des Regenwaldes, der inzwischen knapp vier Millionen Euro beträgt, auch die Möglichkeit zur Sensibilisierung bezüglich der Bedeutung des Regenwaldes erhalten. Die CrM-Kampagne war harmonisch und aufeinander abgestimmt – somit profitierten alle Partner von der Aktion.²⁰²

Auch adidas vertiefte im Rahmen einer CrM-Aktion seine Kooperation mit Parley. Im Zeitraum vom 08.06.2018 bis 08.07.2018 konnten sich Laufbegeisterte der ganzen Welt für den guten Zweck zusammenschließen und ein Zeichen gegen die Verschmutzung der Weltmeere setzen. Im Zuge

¹⁹⁶ ÖKO-TEST Verlag GmbH (2018): <https://www.oekotest.de>.

¹⁹⁷ Vgl. TransFair e.V. (o. J.): <https://www.fairtrade-deutschland.de>.

¹⁹⁸ Vgl. RAL gGmbH (o. J.): <https://www.blauer-engel.de>.

¹⁹⁹ Vgl. Umweltbundesamt (o. J.): <https://www.umweltbundesamt.de>.

²⁰⁰ Stumpf, M. / Teufel, I. (2014), S. 16.

²⁰¹ Vgl. Weigand, H. (2017), S. 177f.; Drees, N. / Harich, R. (1991), S. 60

²⁰² Vgl. Krombacher Brauerei - Bernhard Schadeberg GmbH & Co. KG (o.J.): <https://www.krombacher.de>.

der bereits beschriebenen Social-Media-Kampagne wurde der Hashtag *#runfortheoceans* etabliert. Mithilfe der *Run-tastic*-App konnten Menschen, egal welcher Herkunft, der Run-for-the-oceans-Gruppe beitreten. Pro gemessenem Kilometer, welcher gelaufen wurde, spendete *adidas* einen Euro an *Parley*. Ausgegebenes Ziel war der Betrag von einer Million Euro, der zum Ende des Aktionszeitraums auch erreicht wurde. Im Rahmen dieser Aktion wurden während des Aktionszeitraums in verschiedenen Metropolen der Welt wie Berlin, Shanghai, New York oder Sao Paulo Live-Events organisiert um das Ziel zu erreichen.²⁰³

Die Vorteile sind dabei für beide Parteien der Partnerschaft ersichtlich. Das NPO wird durch zusätzliche finanzielle Mittel unterstützt und erhält die Möglichkeit, die breite Masse über das Anliegen zu informieren und zu sensibilisieren. Unternehmen können dies zur Kundenidentifikation und Kundenbindung, zur Imageverbesserung sowie für eine positive Öffentlichkeitsarbeit nutzen.²⁰⁴

4.3.5 Public Relations

Der Begriff Public Relations stammt aus dem Englischen und bezeichnet die Öffentlichkeitsarbeit eines Unternehmens. Dieser Beitrag verwendet die englische Version, da lediglich aus dieser hervorgeht, was der Begriff wirklich umfasst. Es geht nicht, wie dies die deutsche Bezeichnung vermuten lässt, um die Arbeit mit der Öffentlichkeit, vielmehr geht es um den Aufbau einer Beziehung zwischen Unternehmen und Öffentlichkeit. Neben der Bildung einer Beziehung soll es dazu genutzt werden, diese zu verändern und vor allem zu verbessern. Public Relations kann z.B. speziell dafür genutzt werden, das Ansehen des Unternehmens zu verändern, Meinungen zu bilden sowie die Aufmerksamkeit auf ein bestimmtes Thema zu fokussieren. Im Rahmen der Green-Marketing-Strategie besteht die Aufgabe darin, die geschaffenen Unternehmensleitbilder und Visionen an die Öffentlichkeit zu kommunizieren.²⁰⁵

In den USA ist aufgrund des steigenden Nachhaltigkeitsinteresses bei Verbrauchern und Medien in der Fachliteratur immer häufiger von „Green Public Relations“ die Rede. Es wird als ein Teilbereich der Public Relations definiert, indem nachhaltige Verantwortung oder umweltfreundliche Praktiken der Öffentlichkeit vermittelt werden. Das Ziel besteht darin, die Bekanntheit der positiven Wirkung zu steigern und den Ruf des Unternehmens zu verbessern. Um dies zu erreichen, werden Presseartikel veröffentlicht, Magazine publiziert, Pressekonferenzen abgehalten oder im Rahmen des Corporate Publishings Nachhaltigkeitsberichte erstellt, in denen auf die Umweltorientierung aufmerksam gemacht wird.²⁰⁶

Besonders beliebt ist das Verfassen von Presseberichten, wenn das Unternehmen für die Nachhaltigkeitsphilosophie ausgezeichnet wird. Zu nennen ist hier sicherlich der deutsche Nachhaltigkeitspreis, der seit 2008 existiert. Da er durch ein Fachgremium sowie durch die Bundesregierung vergeben wird, genießt er hohes Ansehen.²⁰⁷ Auf den Internetauftritten der Preisträger 2019 wie z.B. der *BeoPlast Besgen GmbH*, im Bereich klein- und mittelständischer Unternehmen oder der *Symrise AG*, im Bereich Großunternehmen, findet man daher regelmäßig Presseberichte zur Auszeichnung, um diese öffentlichkeitswirksam zu nutzen. Auch die durchgeführten CrM-Maßnahmen oder sonstige nachhaltige Bemühungen eignen sich als Grundlage für Presseberichte.

Die Public-Relations-Abteilung wird auch eingesetzt, um den Ruf des Unternehmens zu verbessern. Als extremes Beispiel kann *Volkswagen* herangezogen werden. Das Unternehmen durchlebt aufgrund der „Abgasaffäre“ aktuell schwierige Zeiten. Die eigentlich kommunizierte nachhaltige Ausrichtung des Unternehmens kollidiert mit dem Skandal, daher ist die Public Relations sehr aktiv, um Schadensbegrenzung zu betreiben. Das Wichtigste ist, transparent und offen das Thema zu adressieren, um einen ersten Schritt zu gehen, das Vertrauen langsam wiederherzustellen und das Unternehmensimage wieder zu verbessern. Im Rahmen der Public Relations wurde das Magazin „Shift“ veröffentlicht. Um die Abgasaffäre nicht einfach auszusitzen, soll das Magazin zur Aufklärung des Skandals beitragen. Auf der eigenen Homepage heißt es dazu: „Shift. Das Nachhaltigkeitsmagazin ist ein Kind der Krise. Unser Mantra: den Mut haben, Zielkonflikte offenzulegen. Wir wollen innen zum Wandel ermutigen und draußen Verständnis erzeugen. Shift sucht die Meinungen anderer. Nichts glätten, sondern streitlustig bleiben. Nicht gedankenlos mitlaufen, sondern fragen, was wirklich hilft, Vertrauen wieder aufzubauen.“²⁰⁸ Neben ansonsten anhaltender Kritik erhielt dieser offene und transparente Schritt des Unternehmens mit der Krise auch Anerkennung seitens der Öffentlichkeit und bildet einen ersten kleinen Schritt zur Vertrauensrückgewinnung.

Im Rahmen der CSR-Berichtspflicht sind insbesondere die jährlich erscheinenden Nachhaltigkeitsberichte für Unternehmen von großem Interesse. Spätestens seit dieser Berichtspflicht erstellen große Unternehmen, wie *Henkel*, *Bosch*, *Volkswagen* etc., zum Jahresabschluss umfassende Nachhaltigkeitsberichte, die sich neben Gesetzgeber und Behörden auch an die Konsumenten richten.²⁰⁹

Die Nachhaltigkeitsberichte runden dabei die gesamte Kommunikationspolitik des Green Marketings ab. Sie stellen sowohl die ökologischen Aspekte der produzierten Produkte wie auch das umweltbewusste Handeln des gesamten Unternehmens in den Fokus und umfassen alle Aspekte der Unternehmensnachhaltigkeit über den Betrachtungszeitraum von einem Jahr. Dies trägt dazu bei, dass die durchgeführten Maßnahmen nachvollziehbar, transparent und somit für den Konsumenten glaubwürdig sind.²¹⁰

4.4 Distributionspolitik

Die Distributionspolitik kann allgemein als die Menge „[...] aller Entscheidungen und Aktivitäten, die im Zusammenhang mit dem Weg eines Produkts zum Endabnehmer stehen“²¹¹ definiert werden. Aufgabe der Distribution ist es, alle Entscheidungsbereiche zu koordinieren, die mit der Überbrückung zeitlicher und räumlicher Aspekte zwischen Hersteller und Endabnehmer zusammenhängen. Diese Überbrückung bezeichnet man als physische bzw. logistische Distribution. Hierunter werden Themen wie der Ausbau der Logistikleistungen, vor allem bei dem Transport sowie der Lagerung oder die allgemeine Koordination der Auftragsabwicklung subsumiert.²¹²

Die Logistik und die damit verbundenen Tätigkeiten haben einen großen Einfluss auf die Umweltbelastung eines Unternehmens. Insbesondere während des Transports kommt es zu einer hohen Umweltbelastung, da Emissionen in Form von Schadstoffen, Abfall oder Treibhausgasen auftreten können. Durch die Betrachtung dieser Gesichtspunkte gewinnt der Nachhaltigkeitsaspekt in der Distribution zunehmend an Bedeutung.²¹³

²⁰³ Vgl. *adidas AG* (2018): <https://adidas.com>.

²⁰⁴ Vgl. Weigand, H. (2017), S. 200 ff.

²⁰⁵ Vgl. Soult, C. (o. J.): <https://www.gruenderszene.de>

²⁰⁶ Vgl. Pride, W.M. / Ferrell, O.C. (2016), S. 470 ff.

²⁰⁷ Deutscher Nachhaltigkeitspreis e. V. (o. J.): <https://www.nachhaltigkeitspreis.de>.

²⁰⁸ Vgl. *Volkswagen AG* (2018): www.volkswagenag.com.

²⁰⁹ Vgl. Raddatz, V. (2017): <https://www.csr-berichte.de>.

²¹⁰ Vgl. Pepels, W. (2009), S. 1114 ff.

²¹¹ Homburg, C. (2000), S. 241.

²¹² Vgl. Decker, R. et al. (2015), S.208.

²¹³ Vgl. Willers, C. (2015), S. 61.

Unter ökologischen Gesichtspunkten betreffen Distributionsentscheidungen viele relevante Themenbereiche, die im Folgenden fokussiert werden. Unter der physischen und logistischen Distribution werden alle Bereiche im Rahmen des Warenverteilungsprozesses zusammengefasst. Die akquisitorische Distribution umfasst alle Themengebiete des Warenverkaufsprozesses, wobei vor allem der Handel als Absatzmittler näher betrachtet werden soll.²¹⁴

4.4.1 Die physische und logistische Distribution

In englischsprachiger Fachliteratur wird die nachhaltige physische und logistische Distribution häufig unter der Bezeichnung „Green Logistics“ zusammengefasst. Zentrale Themengebiete sind das nachhaltige Transportmanagement, das nachhaltige Lagerhausmanagement sowie das nachhaltige Verpackungsmanagement, auf welche im Folgenden näher eingegangen werden soll.²¹⁵

4.4.1.1 Transportmanagement

Das nachhaltige Transportmanagement konzentriert sich auf den Energieverbrauch und die dadurch verursachten Emissionen. Die Transportnachhaltigkeit kann durch Maßnahmen in folgenden Bereichen verbessert werden: Vermeidung von Transporten, Verminderung der Transportmenge sowie Verminderung der Transportschädlichkeit.²¹⁶ Zur Vermeidung von Transporten sowie zur Verminderung der Transportmenge bieten sich insbesondere die Volumenbündelung, die Erhöhung der Auslastung oder die Reduzierung von Leerfahrten an. Der technologische Fortschritt bietet dabei eine Vielzahl von Möglichkeiten, den Transport zu optimieren. Als Beispiel soll hier die *Lekkerland Deutschland GmbH & Co. KG* betrachtet werden. Das Unternehmen beliefert bundesweit 66 600 Verkaufsgeschäfte mit einem breiten Spektrum an Food- sowie Non-Food-Produkten. Um den Transport zu optimieren, setzt das Unternehmen auf Multitemperaturfahrzeuge, die es ermöglichen, Produkte der Kategorien tiefgekühlt, frisch sowie trocken in nur einem Stopp auszuliefern. So werden nachhaltige Bündelungseffekte in den Logistikabläufen geschaffen. Insgesamt konnten 260 000 Stopps eingespart werden, was 3,4 Millionen gefahrenen Kilometern pro Jahr entspricht, dies wiederum entspricht 2 000 Tonnen CO₂.²¹⁷ Daneben ist eine Verminderung der Routenlänge, z.B. durch eine strategische Umstrukturierung des Supply-Netzwerkes oder eine Optimierung der operativen Routenplanung, möglich.²¹⁸

Eine Verminderung der Transportschädlichkeit kann durch umweltfreundlichere Transportmittel sowie Transportketten realisiert werden. Positivbeispiel ist hier die *Deutsche Post DHL Group*. Das Unternehmen begann im September 2018 mit der Serienproduktion des StreetScooter WORK XL, einem Elektrotransporter von *Ford*. Durch die Umstellung auf Elektromobilität soll der innerstädtische Lieferverkehr leiser und vor allem umweltfreundlicher gestaltet werden. Pro Jahr spart jedes der neuen Elektronutzfahrzeuge rund 5 Tonnen CO₂ und 1 900 Liter Diesel.²¹⁹ Einen Ansatz zur Realisierung umweltfreundlicherer Transportketten bietet auch ein multimodaler Transport, z.B. durch den vermehrten Einsatz von Schienentransporten oder Schiffen. Der kombinierte Transport mehrerer Transportträger kann die Route optimieren und dergestalt sowohl Zeit-, Kosten- wie auch Emissionseinsparungen bewirken.²²⁰

²¹⁴ Vgl. Freye, D. (2015), S. 337f.

²¹⁵ Vgl. Willers, C. (2015), S. 61.

²¹⁶ Vgl. Deckert, C./ Fröhlich, E. (2014), S. 15.

²¹⁷ Vgl. Bundesvereinigung Logistik e.V. (2013).

²¹⁸ Vgl. Willers, C. (2015), S. 62.

²¹⁹ Vgl. Edenhofer, A. (2018): <https://www.dpdhl.com>.

²²⁰ Vgl. Willers, C. (2015), S. 62.

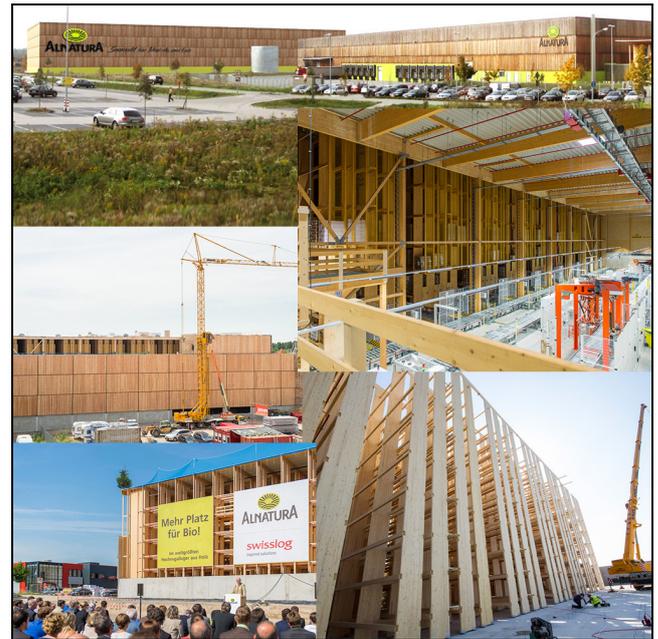


Abb. 41: Das Holz-Hochregallager der *Alnatura Produktions- und Handels GmbH*.

Quelle: Eigene Darstellung.

4.4.1.2 Lagerhausmanagement

Das Lagerhausmanagement fokussiert neben der Energieeffizienz auch eine optimale Flächennutzung. Um ein nachhaltiges Lagermanagement zu realisieren, sind umweltfreundlichere Lagerung, weniger Lagerfläche sowie die Verwendung umweltfreundlicher Fördermittel mögliche Ansatzpunkte. Maßnahmen im Bereich Energieeffizienz sind z.B. die Umstellung auf neue Beleuchtungstechnologie wie z.B. Energiesparlampen oder die Verbesserung der Kühl- bzw. Heizsysteme durch z.B. eine Verbesserung der Dämmung im Lager.²²¹

Die *Alnatura Produktions- und Handels GmbH*, bekannt für Bio-Produkte, setzte 2013 ein Großprojekt im Rahmen des nachhaltigen Lagerhausmanagements um. Das Unternehmen errichtete das damals größte Hochregallager der Welt – komplett aus Holz (Abb. 41). Das Projekt spiegelt die Unternehmensphilosophie wider, so war es für das Unternehmen wichtig, ein nachhaltiges Lager zu errichten. Auf der Website wird konstatiert: „Im Vergleich zu einem normalen Regal aus Stahl ist ein Regal aus PEFC-zertifiziertem Fichtenholz auf jeden Fall die nachhaltigere Lösung. Holz ist ein nachwachsender Rohstoff. Der Baum bindet bereits während seines Wachstums CO₂. Dagegen muss man für die Herstellung von Stahlträgern das Zigfache an CO₂ aufbringen.“²²² Daneben kommt es genauso wie beim „Woodcube“ zu einem verringerten Heizaufwand, wodurch die Energieeffizienz langfristig verbessert und Kosten gesenkt werden.

Die *Still GmbH* setzt sich als führender Anbieter für die intelligente Steuerung von Intralogistik seit Jahren mit der Entwicklung neuer Alternativen bezüglich innovativer Fördermittel auseinander. So entwickelte sie branchenprägende Innovationen verschiedener Fördermittel mit schadstoffarmem Antrieb. Auf der Website steht z. B.: „[...] Die Elektrogabelstapler-Baureihen von STILL sind der effizienteste und sauberste Weg, um Lasten mit einem Gewicht von bis zu acht Tonnen zu bewegen.“²²³

²²¹ Vgl. Deckert, C. / Fröhlich, E. (2014), S. 15.

²²² Alnatura Produktions- und Handels GmbH (2013): <https://www.alnatura.de>.

²²³ STILL GmbH (o. J.): <https://www.still.de>.



Abb. 42: Die größten Bio Märkte Deutschlands.
Quelle: Eigene Darstellung.

Inzwischen gibt es zu nahezu allen Verbrennungsmotoren eine nachhaltigere Alternative, die neben ökologischen Aspekten weitere Vorteile mit sich bringt. So ist z.B. die Benutzung von dieselbetriebenen Förderungsmitteln innerhalb überdachter Lagerhallen verboten, Elektrofahrzeuge können die Aufgaben jedoch weiterhin erfüllen.

4.4.1.3 Verpackungsmanagement

Das Verpackungsmanagement im Rahmen der Distributionspolitik ist differenziert zu der Verpackungspolitik im Rahmen der Produktpolitik zu betrachten, da sich die Distributionspolitik speziell mit der Transport- sowie Umverpackung eines Produkts befasst. Der Fokus richtet sich dabei auf die Materialeffizienz bei der Gestaltung sowie die Abfallentsorgung nach dem Gebrauch.²²⁴ Behördliche Auflagen wie die Rücknahmepflicht für Transport- sowie Umverpackungen definieren den Handlungsspielraum. In Anlehnung an das Kreislaufwirtschaftsgesetz und unter Berücksichtigung der gesetzlichen Auflagen kann eine Priorisierung des nachhaltigen Verpackungsmanagements vorgenommen werden:²²⁵

1. Vermeidung von Transport- oder Umverpackungen
2. Verminderung von Verpackungsmenge und -schädlichkeit
3. Wiederverwendung durch Mehrwegverpackungssysteme
4. Recycling von Verpackungsmaterial

Ziel des nachhaltigen Verpackungsmanagements ist es, die klassischen Funktionen der Transport- und Umverpackung zu erfüllen (z.

B. Transportschutz), zeitgleich die benötigten Verpackungsmittel zu reduzieren und bevorzugt leicht recycelbare oder umweltschonend entsorgbare Materialien zu verwenden. So kann Energie eingespart und knappe Ressourcen können geschont werden.²²⁶

4.4.2 Die akquisitorische Distribution und die Rolle des Handels

„Die akquisitorische Distribution umfasst die Gesamtheit der Entscheidungen, die zum Abschluss eines Kaufvertrages führen. Sie befasst sich daher primär mit der Gestaltung der rechtlichen, ökonomischen, informatorischen und sozialen Beziehungen zwischen den Beteiligten. Dies beinhaltet sowohl Entscheidungen zur Ausgestaltung der Absatzwege wie auch Entscheidungen zur Ausgestaltung der Absatzorgane.“²²⁷

²²⁴ Vgl. Willers, C. (2015), S. 62.

²²⁵ Deckert, C. / Fröhlich, E. (2014), S. 15.

²²⁶ Vgl. Willers, C. (2015), S. 61f.

²²⁷ Freye, D. (2015), S. 337f.

Als Absatzweg eines Produkts kommen generell der direkte Absatz oder der indirekte Absatz über Handelsunternehmen infrage. Während der Eigentumsübergang beim Direktabsatz vom Hersteller an den Endverbraucher erfolgt, ist beim indirekten Absatz das Handelsunternehmen zwischengeschaltet. Die Wahl des Handelspartners ist im Rahmen einer Green-Marketing-Strategie von zentraler Bedeutung, da der Handel einen starken Einfluss auf die Akzeptanz des Produkts beim Konsumenten hat.²²⁸

In diesem Zusammenhang ist die ökologische Reputation des Handelspartners beim Konsumenten zu berücksichtigen. Ist das Unternehmen streng ökologieorientiert ausgerichtet, so ist es vorteilhaft, wenn auch die Handelspartner ein eigenverantwortliches ökologisches Handeln vorweisen können und Wert auf ökologische Belange legen. Als Beispiele sind hier die drei größten Bio-Supermärkte in Deutschland zu nennen: *Denns Biomarkt* mit 250 Filialien, der *Alnatura Super Natur Markt* mit 126 Filialien sowie die *Bio Company* mit 57 Filialien (Abb. 42). Insbesondere die Zielgruppe der LOHAS wird durch die nachhaltigen Handelspartner angesprochen und kann dem Produkt zu höheren Absatzzahlen verhelfen. Produkte, die in Bio-Märkten angeboten werden, genießen laut *Gerald Wehde*, Pressesprecher von Bioland, eine höhere Vertrauenswürdigkeit, da eine Listung mit der Erfüllung gewisser ökologischer Standards verbunden ist und der Nachhaltigkeitsaspekt besser transportiert wird.²²⁹

Da der Handel in vielen Bereichen, speziell aber im Bereich der ökologieorientierten Produkte wie z.B. Bekleidung, Kosmetik, Lebensmittel etc., eine starke Machtposition besitzt, entscheidet oft der Handelspartner des Herstellerunternehmens im entscheidenden Maß über die Akzeptanz sowie Verbreitung des ökologischen Produkts mit. Im Sinne einer Ökologie-push-Strategie beeinflusst der Handel den Konsumenten bezüglich seiner Präferenzen. Durch die angesprochene Machtposition und den Einfluss auf die Kunden kann der Handel im Sinne einer Ökologie-pull-Strategie auch ökologische Anforderungen an die Hersteller stellen. So ist es für Handelsunternehmen z.B. wünschenswert, wenn das Produkt in hohem Maße selbstverkäuflich ist oder eine hohe Nachfrage genießt.²³⁰ Die Grundlage für eine erfolgreiche und lange Listung beim Handelspartner zur Sicherstellung des Absatzes wird demnach in der Produkt- sowie Kommunikationspolitik gelegt. Die Verwendung von Umweltzeichen macht das Produkt selbstverkäuflich, kommunikative Maßnahmen erhöhen die Bekanntheit und somit die Nachfrage. Der Absatzerfolg hängt stets von dem Zusammenspiel der einzelnen Green-Marketing-Instrumente ab.

5 Risiken der kommunikativen Wirkung

In Zeiten, in denen nahezu von jedem Unternehmen die Übernahme sozialer und ökologischer Verantwortung verlangt wird, erkennen diese, dass es nicht reicht, sich ausschließlich mit der Gewinnmaximierung zu befassen. Eine gute soziale und ökologische Leistung stellt heutzutage eine Notwendigkeit für Unternehmen dar. Die Politik, der Gesetzgeber, die Gesellschaft und auch die Konsumenten erwarten, dass Unternehmen die negativen Aspekte des wirtschaftlichen Handelns so weit wie möglich einschränken und positive gesellschaftliche Beiträge leisten.²³¹

Um den Klimawandel zu stoppen und die Ressourcen zu schonen, werden die Anforderungen von Staat und Gesellschaft an Unternehmen immer höher. Sie haben es stetig

²²⁸ Vgl. Decker, R. / Kroll, F. / Meißner, M. / Wagner, R. (2015), S. 209f.

²²⁹ Vgl. Flatley, A. (2015): <https://utopia.de>.

²³⁰ Vgl. o.V. (2015c): <http://www.wirtschaftslexikon.co>.

²³¹ Vgl. DeJong, M. D. T. / Harkink, K. M./ Barth, S. (2018), S. 78.

schwerer, die Anforderungen zu erfüllen. Hat dieser Beitrag bisher Beispiele beleuchtet, in denen sich Unternehmen positiv in Szene gesetzt haben, gibt es auch Reaktionen von Unternehmen, die als negativ zu bewerten sind.

Arbeitet eine Vielzahl von Unternehmen wirklich daran, Prozesse umweltfreundlicher sowie ressourcenschonender zu gestalten und dadurch einen Teil zum ökologischen Wandel beizutragen, gibt es Unternehmen, die versuchen, durch PR-Maßnahmen und gezielte Marketing-Kampagnen nur ein grünes Image zu erlangen, ohne die entsprechenden nachhaltigen Maßnahmen zu implementieren.²³² Dabei unterscheidet man zwei Bereiche: Das verkürzte Green Marketing wird durch Ansätze gekennzeichnet, die nur Teillösungen auf einzelnen Produktionsstufen anbieten, der gesamt-ökologische Produktlebenszyklus ist jedoch noch ausbaufähig.²³³

Eine Stufe weiter geht das sogenannte Greenwashing. „Der international etablierte Begriff bezieht sich vor allem auf Unternehmen, die sich mit ökologischen oder auch sozialen Leistungen brüsten, die entweder gar nicht vorhanden sind oder die minimal sind im Verhältnis zu negativen ökosozialen Auswirkungen des Kerngeschäfts.“²³⁴ Werden diese Aktivitäten durch die Öffentlichkeit aufgedeckt, richten sie häufig mehr Schaden an, als ganz auf die grüne Idee zu verzichten.

5.1 Verkürztes Green Marketing

In deutschsprachiger Fachliteratur findet man für das verkürzte Green Marketing folgende Definition: Es „[...] charakterisiert jene Ansätze, die Teillösungen auf einzelnen Stufen realisieren, ohne den gesamten ökologischen Produktlebenszyklus zu berücksichtigen. Echtes Öko-Marketing, berücksichtigt den gesamten ökologischen Produktlebenszyklus und strebt Umweltentlastungen in relevanten Bereichen an.“²³⁵

Ein Beispiel bieten Hersteller von Wasch- und Reinigungsmitteln, die seit Jahren durch verschiedene Hinweise auf den Produktverpackungen mit der Umweltverträglichkeit ihrer Produkte werben, so entstand eine Reihe von Branchenspezifischen Symbolen. Beispiel für ein derartiges branchenspezifisches Zeichen ist das *ECOCERT*-Siegel.²³⁶ Die Kriterien für ökologische Wasch- und Reinigungsmittel, um das Siegel zu erhalten, sind: Schutz des Planeten und seiner Ressourcen, der Schutz und die Information der Verbraucher sowie die Reduktion von unnötigen Abfällen und Abwässern. Dabei werden zwei Kategorien unterschieden:

1. Ökologische Wasch- und Reinigungsmittel (ohne Bio-Rohstoffe): die zu mindestens 95 Prozent aus natürlichen Inhaltsstoffen bestehen müssen;
2. Ökologische Wasch- und Reinigungsmittel mit Bio-Rohstoffen: die zu mindestens 95 Prozent aus natürlichen Inhaltsstoffen bestehen müssen und zusätzlich müssen wenigstens 10 Prozent der Inhaltsstoffe aus biologischen Anbau stammen.²³⁷

Die mit dem Siegel gekennzeichneten Produkte müssen demnach vorrangig aus nachwachsenden Rohstoffen hergestellt werden, diese Rohstoffe sind jedoch nicht immer auch gleich umwelt- oder gesundheitsfreundlich. So ist z.B. Zitrusöl ein oft verwendeter Rohstoff in Reinigungsmitteln, der aus den Stoffen Limonen und Central besteht. Limonen

ist als Stoff sensibilisierend und umweltgefährlich eingestuft, es kann Allergien auslösen und ist sehr schädlich für Wasserorganismen. Citral ist ebenfalls als sensibilisierend eingestuft und kann daher gleichfalls Allergien auslösen. Es kann also festgehalten werden, dass die Nutzung nachwachsender Rohstoffe alleine kein Garant für Nachhaltigkeit des Produktes ist. Diese branchenspezifischen Siegel stehen somit häufig für das Engagement der Unternehmen ihre Produktion nachhaltig zu gestalten, geht es jedoch um die Umweltfreundlichkeit des Endprodukts – betrachtet über den Gesamtproduktlebenszyklus – hat das Siegel keine Aussagekraft.²³⁸

Es gibt eine Vielzahl solcher Beispiele aus den verschiedensten Branchen, auch wenn der Ansatz der Unternehmen oft in die richtige Richtung geht, so treffen doch nur die wenigsten messbaren Aussagen zur Umweltverträglichkeit des Gesamtproduktlebenszyklus des Produkts ein, beim Konsumenten führt dies zu Verwirrung im Dschungel der Umweltzeichen. Greift man wieder zum Beispiel des *ECOCERT*-Siegels, tragen beide Siegel den Zusatz „Ökologisch“, obwohl nur die streng geprüftere Kategorie zwangsläufig, wenn auch nur im geringen Maße von zehn Prozent, aus biologischen Stoffen bestehen muss.²³⁹

Die Folgen sind, dass Konsumenten nicht wissen, was sie konsumieren. Daher bieten nur anerkannte Umweltzeichen, von denen die relevantesten Ökolabels in Kapitel 4.3.3.2 beschrieben worden sind, ein Kaufargument. Diese gewährleisten die größtmögliche Sicherheit, ein wirklich umweltverträgliches Produkt zu kaufen. Die Vielzahl an bunten Siegeln, welche der Konsument oft nicht zuordnen kann, bewirkt oft das genaue Gegenteil. So entscheidet sich der Konsument häufig gegen das Produkt, da es zu undurchsichtig und dadurch nicht vertrauenswürdig ist.²⁴⁰

Dieses Problem besteht, da das Wort „Siegel“ nicht urheberrechtlich geschützt ist, der Verbraucherzentralen-Bundesverband fordert infolgedessen bereits länger Mindestanforderungen, die für alle Siegel gelten, welche von Unternehmen für die Produktwerbung genutzt werden. Von einer einheitlichen Regelung würden Unternehmen und Konsumenten gleichermaßen profitieren, da sie Klarheit schaffen und schwarze Schafe von wirklich nachhaltigen Unternehmen unterscheiden. Bis eine solche Regelung in Kraft tritt, sollten Unternehmen allerdings auf die bereits erwähnten vertrauenswürdigen Siegel zurückgreifen oder gänzlich auf Siegel verzichten, sollten sie diese Anforderungen nicht erfüllen können.²⁴¹

5.2 Greenwashing

Das sogenannte „Greenwashing“ ist als deutlich negativer zu bewerten als ein verkürztes Green Marketing, da Konsumenten und andere Interessengruppen hier gezielt getäuscht werden. Greenwashing wird von Unternehmen betrieben, welche mehr finanzielle Mittel aufbringen, um ein umweltbewusstes Image zu erlangen, als sie aufwenden, um real nachhaltig zu handeln.

Es gibt eine Vielzahl an Methoden aus den Bereichen der Öffentlichkeitsarbeit oder ganz allgemein aus der Rhetorik, welche der Manipulation verschiedener Interessengruppen dienen können. Unternehmen setzen auf diese Methoden, um die aktuellen Aktivitäten oder teilweise sogar die ganze Firmengeschichte umweltbewusst und verantwortungsvoll erscheinen zu lassen. Unternehmen stellen dabei einzelne, wirklich umweltfreundliche Handlungsfelder durch Werbeanzeigen oder Social-Media-Kampagnen in den Vorder-

²³² Vgl. Lin-Hi, N. (o. J. b): <https://wirtschaftslexikon.gabler.de>.

²³³ Vgl. Belz, F.-M. (2001), S. 11.

²³⁴ IHK Nürnberg für Mittelfranken (2015): <https://www.nachhaltigkeit.info>.

²³⁵ Belz, F.-M. (2001), S. 11.

²³⁶ Vgl. Umweltbundesamt (2012):

<https://www.umweltbundesamt.de>.

²³⁷ Vgl. Wehrmann, J. (2017): <https://utopia.de>.

²³⁸ Vgl. Umweltbundesamt (2012):

<https://www.umweltbundesamt.de>.

²³⁹ Vgl. Wehrmann, J. (2017): <https://utopia.de>.

²⁴⁰ Vgl. Emrich, C. (2015), S. 395f.

²⁴¹ Vgl. o.V. (2018d): <https://www.finanztrends.info>.

grund der Kommunikation. Die beworbene Einzelaktion entspricht dabei meist der Wahrheit, betrachtet man das gesamte wirtschaftliche Handeln des Unternehmens, ist das Kerngeschäft jedoch nach wie vor umweltbelastend.²⁴² Im Folgenden soll die Herkunft des Terminus Greenwashing näher erläutert und bedeutsame Charakteristika vorgestellt werden. Im Anschluss werden die möglichen Auswirkungen definiert, bevor diverse Beispiele für Greenwashing-Aktivitäten präsentiert werden.

5.2.1 Herkunft und Charakteristika

Der Begriff Greenwashing stammt aus dem Englischen, übersetzt ergibt es das Wort „grünwaschen“. Die Farbe Grün steht auch hier als Symbol für die Umwelt und die Natur. Wie beim Whitewashing, das für schönfärben oder sich eine weiße Weste verschaffen steht, kann das Greenwashing analog dazu als grünfärben definiert werden.

Der Ursprung des Begriffes wird in der Fachliteratur häufig auf das Jahr 1986 festgelegt. Der New Yorker Umweltschützer *Jay Westerveld* schrieb einen Essay über die Hotelbranche und das vermehrte Auftauchen neuer Plakate mit der Bitte zur Wiederverwendung von Handtüchern unter dem Claim: Save the environment. Er hielt fest, dass es in den meisten Fällen nicht um den Umweltaspekt geht, sondern um die Kostensenkung und die Gewinnmaximierung des Hotels. Seitdem werden nach außen hin wirkende Handlungen der Unternehmen von der Gesellschaft oder Umweltorganisationen wie z.B. *Greenpeace* genauestens auf ihren Wahrheitsgehalt geprüft.²⁴³

Die Problematik besteht darin, dass man ehrliche grüne Unternehmen nur schwer von eher umweltfeindlichen oder -neutralen Unternehmen unterscheiden kann. Im Laufe der Zeit entwickelten sich jedoch gewisse Charakteristika, die auf Greenwashing-Aktivitäten hindeuten:²⁴⁴

- Irrelevante Aussagen: Unternehmen treffen Aussagen, die zwar der Wahrheit entsprechen, aber keine Aussagekraft besitzen. Ein bekanntes Beispiel bietet der Verzicht auf den Stoff FCKW (Fluorchlorkohlenwasserstoff), der extrem umweltbelastend ist. So warben Unternehmen häufig damit, dass ihre Produkte FCKW-frei sind, obwohl der Stoff bereits seit 1991 verboten ist. So warb *Otto* z.B. mit FCKW-freien Matratzen oder der Pharmakonzern *GlaxoSmithKline* stellte heraus, dass seine Asthmasprays auf den Stoff verzichten. 2011 reagierte der Gesetzgeber und beschloss, dass Hinweise auf FCKW-freie Produkte gegen das Wettbewerbsrecht verstoßen, da Verbraucher ein Recht auf FCKW-freie Produkte haben und diese Selbstverständlichkeit daher nicht beworben werden darf.²⁴⁵
- Vage Aussagen: Unternehmen verwenden gezielt unklar definierte Formulierungen oder Begriffe, die leicht missverstanden werden können. So wirbt die Reinigungsmarke *Frosch* seit Jahren auf der Homepage mit folgender Aussage: „Bio-Qualität zum Wohlfühlen seit 1986: Die Kombination aus natürlicher, hocheffizienter Reinigungskraft und Umwelt- und Hautfreundlichkeit machen *Frosch* zum Ökopionier in Sachen Reinigung und Pflege.“²⁴⁶ Das Unternehmen definiert den Begriff dabei anders als ein Großteil der Konsumenten. So steht Bio nicht für die biologischen Zutaten, sondern lediglich für naturbasierte Wirkstoffe, so geschieht es, dass ebenso verschiedene Konservierungsmittel oder Lebensmittelfarbe in die Flaschen gelangen können. Das Unternehmen streitet dies nicht ab, weist jedoch

darauf hin, dass es Bio anders definiere als die Lebensmittelindustrie. Rechtlich ist das legitim, für viele Verbraucherschützer ist eine Verbrauchertäuschung jedoch naheliegend.²⁴⁷

- Versteckte Zielkonflikte: Unternehmen bewerben Produkte wegen einer einzelnen Eigenschaft als umweltfreundlich, obwohl andere Produktmerkmale umweltschädlich oder zumindest fragwürdig sind.²⁴⁸ Beispielhaft zu erwähnen ist hier das Unternehmen *Beiersdorf*, das mit *Florena* eine durchaus akzeptierte nachhaltige Marke geschaffen hat, die Marke *Nivea* hingegen schneidet bei Nachhaltigkeitstests nicht so gut ab. Daher wirbt das Unternehmen gezielt mit Inhaltsstoffen wie „Bio-Aloe Vera“ oder „Bio-Arganöl“, die bei beiden Marken verwendet werden. Beschäftigt man sich nicht näher mit dieser Thematik, könnte man denken, dass Produkte beider Marken Bioprodukte sind, obwohl bei *Nivea*-Produkten unter anderem Zutaten auf Erdölbasis verwendet werden, die bei Bio-Kosmetikprodukten verboten sind.²⁴⁹

Daneben gibt es Merkmale, die relativ selbsterklärend sind, wie das Verknüpfen bestimmter Naturbilder auf Produktverpackungen umweltunfreundlicher Produkte, um diese nachhaltig wirken zu lassen. Selbiges gilt für die Verwendung gewisser Schlagwörter wie „Eco-friendly“ oder „sustainable“, die Definitionen dieser Wörter lassen einen so großen Spielraum zu, dass sich dahinter alles verstecken könnte. Es fehlen die Nachweise, Unternehmen treffen Aussagen, die jedoch nicht durch aussagekräftige Studien oder geprüfte Siegel belegt werden können.²⁵⁰

5.2.2 Auswirkungen

Werden solche Greenwashing-Aktivitäten aufgedeckt, hat dies viele negative Folgen für das Unternehmen. Von Konsumenten wird Greenwashing als Verrat betrachtet und führt Unternehmen oft in eine tiefe Vertrauenskrise bei der Zielgruppe. Die getäuschten Konsumenten verbreiten ihr Wissen danach häufig in sozialen Netzwerken und der Skandal hat einen enormen Imageschaden zur Folge.²⁵¹

Konsumenten verknüpfen nach einem Greenwashing-Skandal negative Emotionen wie Frustration oder Ärger mit dem Unternehmen. Diese Emotionen beeinflussen die Kaufentscheidung langfristig, da negative Emotionen länger in Erinnerung bleiben als positive.²⁵² Neben Imageschäden ist ein Greenwashing-Skandal daher auch mit hohen Umsatzeinbußen verbunden. Daneben müssen Unternehmen damit rechnen, dass auch nicht Regierungsunternehmen ihr falsches Handeln öffentlich anprangern und ihre Reichweite nutzen, um ein Exempel zu statuieren und andere Unternehmen von Greenwashing abzuhalten. So verlieh die Organisation *LobbyControl* anlässlich des World Business Summits on Climate Change 2009 in Kopenhagen beispielsweise den Climate Greenwash Award. Der unrühmliche Preis ging an den Energiekonzern *Vattenfall Europe Sales GmbH*. Das Unternehmen steht schon lange für seinen hohen CO₂-Ausstoß in der Kritik, versucht aber durch gezielte Public-Relations-Aktionen sein Image grün zu färben.²⁵³

Daneben können Greenwashing-Aktivitäten auch juristische Folgen haben, so könnten Schritte wegen unlauteren Wettbewerbs bzw. wegen Verstößen gegen gültige Verbraucherschutzrichtlinien eingeleitet werden. Somit kann es

²⁴² Vgl. Weis, C. (2013): <http://www.business-on.de>.

²⁴³ Vgl. o.V. (o. J.): <http://www.go-green.ae>.

²⁴⁴ Vgl. Scholz, U. (2018a), S. 43.

²⁴⁵ Vgl. o.V. (2011): <https://www.lto.de>

²⁴⁶ Werner & Mertz GmbH (o. J.): <https://www.frosch.de>

²⁴⁷ Vgl. Matthes, S. (2012): <https://www.wiwo.de>.

²⁴⁸ Vgl. Scholz, U. (2018a), S. 43.

²⁴⁹ Vgl. Matthes, S. (2012): <https://www.wiwo.de>.

²⁵⁰ Vgl. Scholz, U. (2018a), S. 43.

²⁵¹ Vgl. Emrich, C. (2015), S. 30 f.

²⁵² Vgl. Buerke, A. (2016), S. 115.

²⁵³ Vgl. Scholz, U. (2018a), S. 43.

neben Umsatzeinbußen und Imageschäden auch zu Bußgeldzahlungen und Schadenersatzansprüchen kommen.²⁵⁴ Im Folgenden sollen die Gefahren und die Auswirkungen eines Greenwashing-Skandals anhand von bekannten Beispielen dargestellt werden.

5.2.3 Beispiele für Greenwashing-Aktivitäten

Es gibt eine Vielzahl von Beispielen, bei denen Unternehmen versuchen ihre Produkte nachhaltiger erscheinen zu lassen, als sie eigentlich sind. Seitdem das Thema Nachhaltigkeit auf dem Vormarsch ist, entdeckt man z.B. immer öfter grüne Produktvariationen, obwohl der Inhalt des Produkts nicht wirklich nachhaltiger oder gesünder als der des Standardprodukts ist. Beispiele bietet das Unternehmen *Coca-Cola Company* (Abb. 43).

The Coca-Cola Company versuchte 2016 mit ihrer *Coca-Cola Life* ein grüneres Image zu erlangen – ein Versuch, der scheiterte. Aus Rot wurde Grün, der Schriftzug unverändert, aber das Flaschenetikett nun im gesunden Grün. Das Getränk verwendet Stevia-Extrakt, was eine Verringerung des Anteils von Zuckerwürfeln zur Folge hat. Im Vergleich zum Standard-*Coca-Cola*-Getränk spart man auf einen Liter *Coca-Cola* 14 Zuckerwürfel, dennoch beinhaltet das Getränk mit 22 Zuckerwürfeln auf einem Liter deutlich zu viel um als gesund gewertet zu werden. Genau darin liegt das Problem, dem Konsumenten wird durch das neue Etikett der Eindruck vermittelt, eine gesunde Alternative zu kaufen, was jedoch nicht stimmt. Dieser Fakt wurde von vielen Gesundheitsblogs und Tageszeitungen öffentlich angeprangert und führte zu Negativschlagzeilen. Dies hatte zur Folge, dass die *Coca-Cola Life* sehr schlechte Verkaufszahlen erreichte. In Australien und Großbritannien wurde *Coca-Cola Life* daher komplett aus dem Sortiment genommen. In Deutschland wurde die *Life*-Variante auf ein Minimum zurückgefahren und wird nur noch vereinzelt in Supermärkten verkauft.²⁵⁵

Ein anderes Beispiel bietet die Umwelt-Becher-Kampagne der *DANONE GmbH*. 2011 führte das Unternehmen den *Activia*-Joghurtbecher aus Biokunststoff ein und bewarb diesen als „umweltfreundlich“. Jedoch konnte nicht nachgewiesen werden, dass der neue Becher eine bessere Umweltbilanz präsentieren konnte als sein Vorgänger. Laut dem IFEU (Institut für Energie und Umweltforschung) in Heidelberg ließen sich weder Vor- noch Nachteile für eine der beiden Packungen ableiten, woraufhin die *Deutsche Umwelthilfe* Klage wegen irreführender Werbung beim Landgericht München einreichte. Daraufhin einigten sich die Streitparteien außergerichtlich und die *Danone GmbH* bewirbt den Becher nicht mehr als umweltfreundlicher. Der Versuch der Verbrauchertäuschung blieb jedoch noch lange Gesprächsthema, so nahm sich Greenpeace der Sache an und erstellte einen Artikel inklusive neu gestalteter wahrheitsgetreuer Verpackung mit Aufdrucken wie „Immer-noch-umweltschädlicher-Becher“ oder „Becher wird künftig vielleicht recycelt“ (Abb. 44).²⁵⁶

Neben den Greenwashing-Aktivitäten einzelner Unternehmen gibt es auch gewisse Branchen, die besonders bekannt und anfällig für Greenwashing-Aktivitäten sind. Es



Abb. 43: Grüne Produktvariation: Die *Coca-Cola Life* der *Coca-Cola Company*.
Quelle: Eigene Darstellung.



Abb. 44: Kritik an dem umweltfreundlicheren Becher von *Danone*.
Quelle: Eigene Darstellung.

sind genau diese Branchen, die auf fossilen Brennstoffen beruhen. Durch das neue Umweltbewusstsein der Menschen gerät das umweltbelastende Handeln von Unternehmen der Sektoren Energie, Öl oder Transport immer mehr in den Fokus der Öffentlichkeit. Es wird die Senkung der CO₂-Emissionen durch den Umstieg auf erneuerbare Energien verlangt. Da der Umstieg jedoch nicht so einfach ist, trifft man in diesen Bereichen immer wieder auf Greenwashing-Konzepte.

5.2.3.1 Greenwashing in der Energiebranche

Für den ersten großen Greenwashing-Skandal sorgte der Energiekonzern *RWE* im Jahr 2009. Für einen Imagefilm ließ die *RWE AG* einen sympathischen Riesen durch eine idyllische Naturlandschaft spazieren, auf seiner Route stellt er Windräder auf und pflanzt grüne Rasenlandschaften über ehemaligen Kohlegruben. Abgerundet wird der Werbespot durch den Slogan „Es kann so leicht sein, Großes zu bewegen, wenn man ein Riese ist“. Der Spot lief exklusiv im Kino vor dem Blockbuster *Harry Potter*. *RWE* wollte also speziell die junge Zielgruppe erreichen, um zu zeigen, dass die Energiewende vorangeht und man Wert auf Nachhaltigkeit legt.

Tatsächlich jedoch lagen Sein und Schein beim Werbespot weit auseinander, so lag der Anteil der Stromproduktion aus erneuerbaren Energien 2008 lediglich bei 2,4 Prozent, dafür waren sie unter den Top 3-Unternehmen, was den CO₂-Ausstoß betrifft. Die Werbekampagne ist demzufolge ein Paradebeispiel für Greenwashing.²⁵⁷

²⁵⁴ Vgl. Emrich, C. (2015), S. 30 f.

²⁵⁵ Vgl. Kapalschinski, C. (2017): <https://www.handelsblatt.com>.

²⁵⁶ Vgl. Herrmann, S. (2011): <https://www.wuv.de>.

²⁵⁷ Vgl. Jakisch, S. (2009): www.spiegel.de.

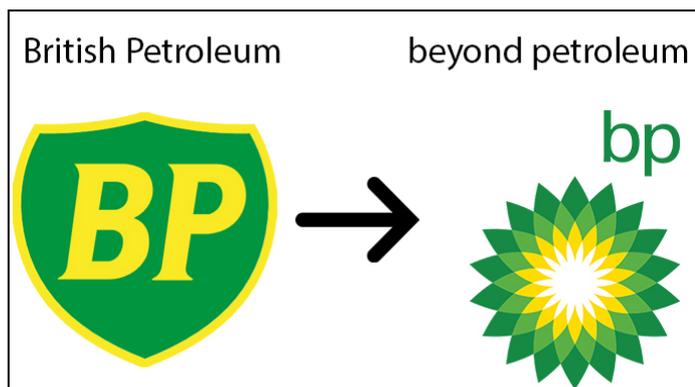


Abb. 45: Neuer Name und neues Logo - Der Imagewandel von BP.
Quelle: Eigene Darstellung.

Natürlich wurde die Kampagne öffentlich stark kritisiert. So äußerte sich *Torben Becker*, Energieexperte des *BUND* zum Thema: „Man kann überhaupt nicht sagen, dass sich RWE gewandelt hat“.²⁵⁸ Natürlich nutzte auch Greenpeace seine Reichweite, um die Kampagne öffentlich zu diskreditieren: „Was RWE mit seinem Imagespot treibt, grenzt an Volksverdummung“, äußerte sich *Andree Böhling*, Energieexperte bei *Greenpeace*. Um die Öffentlichkeit zu informieren, erstellte *Greenpeace* einen alternativen Werbespot, in dem das Unternehmen dargestellt wird, wie es laut *Greenpeace* in Wirklichkeit ist: ein rücksichtsloses Monster, das auf Kohle und Atomkraft setzt und erneuerbare Energien vernachlässigt.²⁵⁹ Im Jahr 2017 betrug der Anteil erneuerbarer Energien bei der Stromerzeugung immerhin 11,3 Prozent, von einer wirklichen Wende kann jedoch immer noch nicht gesprochen werden.

2017 geriet die *Vattenfall Europe Sales GmbH* durch eine Greenwashing-Aktion in den Fokus der Öffentlichkeit. Es ist bekannt, dass *Vattenfall* mit der Förderung von Braunkohle und dem Betreiben von Atomkraftwerken viel Geld verdient und damit nicht gerade für eine nachhaltige Handlungsweise bekannt ist. Doch genau dieses Unternehmen errichtete 2017 den „*Vattenfall-Gemeinschaftsgarten*“. Für viele Aktivisten ein klarer Fall von Greenwashing, da das Unternehmen mit dem 2015 eröffneten Kohlekraftwerk in Hamburg wichtige Netze blockiert und somit die Energiewende behindert. Auf dem Bebauungsgrundstück wurden daher immer wieder Protestaktionen durchgeführt und Poster aufgehängt, die auf die Diskrepanz des Unternehmens hinweisen.²⁶⁰

5.2.3.2 Greenwashing in der Öl- und der Automobil-Branche

Den Versuch eines Imagewandels unternahm der britische Ölkonzern *BP* im Jahr 2000. *BP* versuchte, sich als nachhaltig handelndes und klimafreundliches Unternehmen zu präsentieren, so wurde aus dem Konzern-Kürzel *BP*, was für „British Petroleum“ stand, kurzerhand „beyond Petroleum“, was mit: „weit mehr als Erdöl“ übersetzt werden kann. Auch das neue Logo einer Gelb-Grün-Weißen Sonne soll das neue Umweltbewusstsein widerspiegeln (Abb. 45). Insgesamt ließ sich *BP* die Imagekampagne inklusive einer Vielzahl von Anzeigen und Werbespots ca. 200 Millionen Dollar kosten. Nach außen hin präsentierte *BP* im Anschluss, dass man 2,9 Milliarden Dollar in erneuerbare Energien investiere, dies betrug jedoch lediglich 4,2 Prozent des Gesamtinvestitionsvolumens.²⁶¹ In Wirklichkeit suchte *BP* nach immer riskanteren Ölquellen und Gasvorkommen,

was natürlich die Gefahr von Unfällen erhöhte. Mit der *Deepwater-Horizon-Katastrophe*, bei der schätzungsweise bis zu eine Million Tonnen Öl in den Golf von Mexiko flossen, erreichten die riskanten Öl-Bohrungen ihren negativen Höhepunkt. *BP* versuchte das Ausmaß der Katastrophe zu vertuschen und die Schuld von sich zu weisen, was jedoch nicht gelang. Man einigte sich auf eine Entschädigungszahlung in Höhe von 18,7 Milliarden Dollar an die US-Regierung, da eindeutig festgestellt wurde, dass *BP* vorsätzlich und fahrlässig gehandelt hat.²⁶² Finanziell betrachtet, kostete das gesamte Ausmaß der Katastrophe den Konzern ca. 53 Milliarden Euro, von denen ein Großteil in Entschädigungsfonds floss. Daneben ist ein Einsturz des Börsenkurses zu verzeichnen gewesen, der Imageschaden ist dauerhaft und bis heute deutlich spürbar.²⁶³

Für großen Wirbel in der Automobilbranche sorgte der Abgasskandal, in dessen Rahmen verschiedene Autohersteller zur Umgehung gesetzlich vorgegebener Grenzwerte bezüglich des Schadstoffausstoßes Manipulationen an verschiedenen Modellen vornahmen. Bekannt wurde der Vorgang 2015, als herauskam, dass die *Volkswagen AG* illegale Abschaltvorrichtungen in ihre Diesel-Fahrzeuge einbaute, um US-amerikanische Normen bezüglich der Abgasgrenzwerte zu umgehen.²⁶⁴

Ein Greenwashing-Skandal, der die Automobilbranche und allen voran *Volkswagen* in den Grundfesten erschüttert hat. Der Verkauf von VW-Dieselautos wurde sofort gestoppt. Der Aktienkurs fiel am Tag des Bekanntwerdens um mehr als 20 Prozent, dadurch wurden innerhalb weniger Stunden 15,8 Milliarden Marktkapitalisierung vernichtet. Im Anschluss eröffneten verschiedene Umweltbehörden Untersuchungen gegen *Volkswagen*.²⁶⁵ 2018 wurden nach zahlreichen Gerichtsverfahren die Bußgeldforderungen veröffentlicht. Kam VW in Deutschland mit einer Bußgeldzahlung von 1 Milliarde noch relativ günstig davon, schloss der Konzern in den USA mehrere Vergleiche in der Höhe von mehr als 17 Milliarden Euro.²⁶⁶

Wie bei *BP* folgte dem enormen finanziellen Schaden auch ein folgenschwerer Imageschaden. So zeigte ein interner Bericht von *Volkswagen*, wie sehr der Ruf des Autokonzerns gelitten hat. Vor dem Skandal lagen sowohl Image als auch Vertrauen auf dem Niveau von *BMW*, *Audi* oder *Mercedes*. Ende 2016 fiel das Image auf einen Tiefstwert, hinter *Toyota* und *Hyundai*. 2017 fielen die Zahlen nicht besser aus, so äußerten 24 Prozent der Befragten, dass VW den Abgasskandal lösen soll, bevor sie wieder ein Auto des Konzerns kaufen. Auch 2018 rissen die Forderungen nicht ab, so forderte beispielsweise die Landesregierung Baden-Württemberg Schadensersatz für 1 400 manipulierte Polizeiautos.²⁶⁷ Seither versucht VW den Skandal durch verschiedene Aufklärungsmaßnahmen aufzuarbeiten, aber es zeigt sich: Ist das Vertrauen erst einmal weg, ist es schwierig, es wieder aufzubauen.

6 Abschlussbetrachtung

Nachdem der vorliegende Beitrag die Grundlagen, Rahmenbedingungen, strategische und operative Green-Marketing-Ansätze sowie die Risiken der kommunikativen Wirkung einer Green-Marketing-Strategie erörtert hat, folgt nun zum Ende eine Abschlussbetrachtung.

²⁶² Vgl. Herz, C. / Postinnett, A. (2015): <https://www.handelsblatt.com>.

²⁶³ Vgl. IHK Nürnberg für Mittelfranken (2015): <https://www.nachhaltigkeit.info>; Herz, C. / Postinnett, A. (2015): <https://www.handelsblatt.com>.

²⁶⁴ Vgl. o.V. (2017a): <https://www.zeit.de>.

²⁶⁵ Vgl. Sommerfeld, N. / Zschäpitz, H. (2015): <https://www.welt.de>.

²⁶⁶ Vgl. Breitingner, M. (2018): <https://www.zeit.de>.

²⁶⁷ Vgl. o.V. (2017b): <https://www.faz.net>.

²⁵⁸ Vgl. Dorfer, T. (2010): <https://www.sueddeutsche.de>.

²⁵⁹ Vgl. Thumann, V. (2009): <https://www.greenpeace.de>.

²⁶⁰ Vgl. Müller, C. (2017): <http://www.fr.de/wirtschaft>.

²⁶¹ Vgl. Emrich, C. (2015), S. 38.

Ziel des vorliegenden Beitrags war es, Green Marketing unter dem Gesichtspunkt – Möglichkeiten nachhaltiger Unternehmensführung – kritisch zu beleuchten. Dabei sollten insbesondere marketingspezifische Aspekte näher betrachtet werden.

Daher sollen nun die anfangs gestellten Forschungsfragen erneut aufgegriffen werden:

Welche Auswirkung hat eine nachhaltige Unternehmensführung auf das Kaufverhalten der Konsumenten? Wie kann Unternehmensnachhaltigkeit sichergestellt werden? Welche Risiken einer Green-Marketing-Strategie ergeben sich für Unternehmen?

Es liegen verschiedene Rahmenbedingungen vor, die Unternehmen dazu zwingen nachhaltiger zu agieren – die Ressourcenknappheit, steigende Umweltbelastungen und neue gesetzliche Regelungen führen zu sich stetig ändernden Marktbedingungen. Im Zuge der Green-Marketing-Strategie sollen diese ökologischen Rahmenbedingungen erfüllt und vorteilhaft genutzt werden, um die Bedürfnisse der Kunden besser zu befriedigen als die Konkurrenz.²⁶⁸ Daher galt es festzustellen, welche Kundengruppe erreicht werden kann, was diese auszeichnet und inwiefern die Unternehmensnachhaltigkeit das Kaufverhalten beeinflusst.

Aus der Analyse ging hervor, dass sich ca. 42 Prozent der deutschen Bevölkerung beim Produktkauf mit ökologischen Aspekten auseinandersetzen. Festgestellt wurde jedoch auch, dass der Faktor Preis bei der Kaufentscheidung immer noch eine übergeordnete Rolle einnimmt. Fast 80 Prozent der Konsumenten gaben an, öfter nachhaltigere Produkte zu kaufen, wären diese im Vergleich nicht teurer als ein herkömmliches Produkt.²⁶⁹ Eine Ausnahme bildet die spezifische Zielgruppe der LOHAS, da diese sich durch eine höhere Zahlungsbereitschaft für nachhaltige Produkte auszeichnet.²⁷⁰ Bei Preisgleichheit würde sich auch die breite Konsumentenschicht für das nachhaltigere Produkt entscheiden.

Im Rahmen der Preispolitik wurde konstatiert, dass die meisten nachhaltigen Produkte jedoch in Form einer Hochpreisstrategie angeboten werden, da die Material-, Herstellungskosten etc. deutlich teurer sind als die von herkömmlichen Konkurrenzprodukten. Vorgestellte Maßnahmen, wie die Mischkalkulation, federn diese erhöhten Kosten lediglich bedingt ab. Daher müssen die Mehrkosten zum Teil von den Konsumenten übernommen werden. Um eine möglichst große Käuferschicht zu erreichen, ist es daher notwendig, die Konsumenten im Rahmen der Kommunikationspolitik für das Thema Nachhaltigkeit zu sensibilisieren.

75 Prozent der Konsumenten gaben an, öfter nachhaltig zu kaufen, wenn ihnen die positive Wirkung eines Produkts bewusster wäre.²⁷¹ So kann eine Steigerung des Bekanntheitsgrades für nachhaltige Produkte und deren positive Wirkung für die Umwelt den Konsumenten eventuell doch das entscheidende Kaufkriterium bieten, sich für ein nachhaltiges Produkt zu entscheiden. Um dies zu erreichen, haben sich die klassische Werbung, Onlinekampagnen, die Verwendung von Umweltzeichen, das CrM sowie Veröffentlichungen im Rahmen der Public Relations als empfehlenswerte Instrumente erwiesen.

Um eine nachhaltige Unternehmensführung sicherzustellen, stehen den Unternehmen diverse ökologische Strategieansätze zur Verfügung. Dabei kommt es vor allem auf die Ausrichtung des Unternehmens und die Branche an, welche Möglichkeiten ein Unternehmen besitzt und welche es für sich nutzt. Defensive Strategien wollen den eigenen Marktanteil vorrangig absichern, um den Markt so lange wie mög-

lich zu erhalten, wie er ist, da der grüne Wandel das Geschäftsfeld gefährdet (z.B. fossile Energie).²⁷²

Offensive Strategien hingegen sehen den Umweltschutz als Chance die Marktteilnahme langfristig sicherzustellen.²⁷³ Unternehmen differenzieren sich gezielt gegenüber der Konkurrenz und stellen ökologische Produktvorteile in den Vordergrund, um den Konsumenten vom ökologischen Mehrwert des Produkts zu überzeugen.²⁷⁴ Die Basis für die in der Kommunikationspolitik beworbenen nachhaltigen Attribute wird in der Produktpolitik geschaffen. So ist das zentrale Anliegen der effiziente Umgang mit Ressourcen. Beginnend beim Herstellungsprozess sollten Kreislaufansatzpunkte im Sinne des C2C-Konzepts beachtet werden.

Neben dem kollektiven Produktnutzen der geringeren Umweltbelastung nachhaltiger Produkte stellt vorrangig der individuelle Nutzen ökologischer Produkte ein großes Kaufargument für Konsumenten dar. Je größer der individuelle Produktnutzen, desto größer ist die Kaufwahrscheinlichkeit. Ein höherer individueller Grundnutzen nachhaltiger Produkte kann sich aus einem erhöhten Qualitätsversprechen ergeben, da z.B. natürliche Inhaltsstoffe als gesünder und hochwertiger wahrgenommen werden. Eine ökologische Verpackungspolitik sowie der Aufbau einer nachhaltigen Markenpolitik bieten Unternehmen die Möglichkeit, die Unternehmensnachhaltigkeit in den Fokus zu stellen und dadurch einen Marktvorteil zu generieren.

Im Rahmen der Distributionspolitik gibt es die Möglichkeit die Unternehmensnachhaltigkeit über die physische und logistische Distribution zu verbessern. Hauptanliegen des Transports sowie des Lagerhausmanagements ist die Verbesserung der Energieeffizienz. Das Verpackungsmanagement beschäftigt sich im Rahmen der Distribution speziell mit Transport und Umverpackungen, der Fokus liegt dabei auf der Materialeffizienz sowie einer umweltverträglichen Abfallentsorgung nach dem Verbrauch.²⁷⁵ Daneben befasst sich die akquisitorische Distributionspolitik mit der Wahl des richtigen Handelspartners, so können besonders ökologisch angesehene Handelspartner dem Unternehmen helfen, die Zielgruppe besser zu erreichen.

Da Politik, Gesellschaft, Gesetzgeber und andere Interessengruppen erwarten, dass Unternehmen die negativen Aspekte des wirtschaftlichen Handelns so weit wie möglich einschränken und positive gesellschaftliche Beiträge leisten, werden die gestellten Anforderungen immer größer.²⁷⁶ Es gibt Unternehmen, welche diese Anforderungen nicht erfüllen können bzw. nicht erfüllen wollen und nur versuchen, ein grünes Image zu erlangen, ohne die entsprechenden nachhaltigen Maßnahmen zu implementieren. Hier besteht ein sehr hohes Gefahrenpotenzial für Unternehmen. Werden Greenwashing-Aktivitäten nachgewiesen, hat dies viele negative Folgen. Enorme Imageschäden, Umsatzeinbußen sowie Bußgeld- und Schadensersatzzahlungen sind mögliche Folgen eines Greenwashing-Skandals. Hier wird die Bedeutung des gesamtwirtschaftlichen Ansatzes einer Green-Marketing-Strategie deutlich. Es ist notwendig den grünen Wandel im gesamten Unternehmen zu etablieren. Bevor nur einzelne grüne Projekte öffentlichkeitswirksam in Szene gesetzt werden, sollte lieber ganz auf eine Berichterstattung verzichtet werden, da diese Aktivitäten deutlich mehr Schaden als positive Effekte mit sich bringen.

Das Umweltbundesamt stellt die These auf, dass das nachhaltige Handeln im 21. Jahrhundert zu einem der entscheidenden Faktoren der internationalen Wettbewerbsfähigkeit wird. Aufgrund des Ressourcenmangels bei steigender

²⁶⁸ Vgl. Kirchgeorg, M. (o.J.).

²⁶⁹ Vgl. Statista-Dossier (2017), S. 40.

²⁷⁰ Vgl. Helmke, S. / Scherberich, J. U. / Uebel, M. (2016) S. 24f.

²⁷¹ Vgl. Statista-Dossier (2017), S. 40.

²⁷² Vgl. Schaltegger, S. / Petersen, H. (2002), S. 38ff.

²⁷³ Vgl. Schnitker, K. / Eikenbusch, M. (2015), S. 166f.

²⁷⁴ Vgl. Meyer, A. (o.J.), S. 3.

²⁷⁵ Vgl. Willers, C. (2015), S. 62.

²⁷⁶ Vgl. DeJong, M. D. T. / Harkink, K. M. / Barth, S. (2018), S. 78.

Weltbevölkerung kann die Befriedigung zukünftiger Bedürfnisse lediglich gelingen, wenn Unternehmen Wege entwickeln „mehr“ mit „weniger“ herzustellen. Als kritisch zu bewerten ist jedoch, dass Stand heute die Umweltkosten nicht ausreichend internalisiert, also dem Verursacher angelastet werden. Die Folge ist, dass Unternehmen häufig der ökonomische Anreiz fehlt, nachhaltig zu agieren. Ohne diese Internalisierung sagen Produktpreise nicht die ökologische Wahrheit und verzerren den Wettbewerb, dadurch wird die Entwicklung umweltfreundlicher Techniken sowie Produkte gehemmt.²⁷⁷

Nicht nachhaltige Produkte können daher zu Unrecht günstiger angeboten werden, was die breite Konsumentenschicht dazu bewegt, sich für herkömmliche Produkte zu entscheiden. Die Zielgruppe der LOHAS wächst zwar stetig und auch der umweltbewusste Konsum nimmt stetig zu, damit man durch Unternehmensnachhaltigkeit jedoch wirklich faire Wettbewerbsbedingungen erzielt, bedarf es umfangreicher gesetzlicher Rahmenbedingungen, welche die Dringlichkeit des Nachhaltigkeitsproblems adressieren.

Die Debatte nimmt immer mehr Schwung auf, laut *Frans Timmermans*, EU-Kommissionsvizepräsident, wird zukunftsnahe z. B. eine Richtlinie gegen die Plastikmassen in Kraft treten, welche 70 Prozent des Plastikmülls verbietet, der an Europas Stränden zu finden ist, und dies soll nur den Anfang bilden. In Zukunft, erklärt *Timmermans*, findet man in Supermärkten keine Wattestäbchen mehr aus Plastik, dasselbe gilt für Kaffeerührer, Ballonhalter, Plastikgeschirr etc. Hingegen werden sich immer mehr Alternativen aus umweltfreundlichen Materialien etablieren.²⁷⁸ Weitere Überlegungen gehen in Richtung Anpassung des Steuersystems. So wäre es sinnvoll, zwar ökologisch nachteilige Unternehmen und deren Produkte stärker, ökologisch positive Konzepte dafür weniger zu besteuern.²⁷⁹

Heutzutage bietet die Sicherstellung der Unternehmensnachhaltigkeit und eine damit verbundene Green-Marketing-Strategie die Möglichkeit, die umweltbewussten Konsumenten für sich zu gewinnen. Alle Rahmenbedingungen sprechen dafür, dass es zukünftig branchenübergreifend zur Änderung des wirtschaftlichen Handelns kommen wird, bis dahin ist es die Aufgabe nachhaltiger Unternehmen, die Konsumenten weiterhin für das Thema Nachhaltigkeit zu sensibilisieren, ihre Vorteile aufzuzeigen und sich für eine erfolgreiche Zukunft aufzustellen.

Quellenverzeichnis

Literaturverzeichnis:

- Ahlert, D. / Kennig, P.** (2007): Handelsmarketing, Berlin 2007.
- Becker, J.** (2002): Marketing-Konzeption, 7. Auflage, München 2002.
- Belz, F.-M.** (2001): Integratives Öko-Marketing, Wiesbaden 2001.
- Bookhagen, A.** (2001): Ethische Positionierung: Verbindung von Unternehmensethik und strategischem Marketing, Wiesbaden 2001.
- Braungart, M.** (2009): „Das richtige tun“ – Öko Effektivität und intelligente Verschwendung: Cradle to Cradle, in: Braungart, M./ McDonough, W. (Hrsg.): Die nächste industrielle Revolution – Die Cradle to Cradle-Community, Hamburg 2009, S. 17 – 70.
- Bruhn, M.** (2016): Marketing – Grundlagen für Studium und Praxis, 13. Auflage, Wiesbaden 2016.
- Bruhn, M. / Kirchgeorg, M.** (2007): Marktorientierte Führung im Wandel von Umweltbewusstsein und ökologischen Rahmenbedingungen, in: Bruhn, M.; Kirchgeorg, M.; Meier, J. (Hrsg.) (2007): Marktorientierte Führung im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel, Wiesbaden, S. 83 – 114.
- Buerke, A.** (2016): Nachhaltigkeit und Consumer Confusion am Point of Sale, Wiesbaden 2016.
- Decker, R. / Kroll, F. / Meißner, M. / Wagner, R.** (2015): Marketing, Heidelberg 2015.
- Deckert C, / Fröhlich, E.** (2014): Green Logistics: Framework zur Steigerung der logistischen Nachhaltigkeit. Supply Chain Management, II/2014, S. 13–17.
- DeJong, M. D.T. / Harkink, K. M. / Barth, S.** (2018): Making Green Stuff? Effects of Corporate Greenwashing on Consumers, in: Journal of Business and Technical Communication 2018, Vol. 32(1), S. 77-112.
- Drees, N. / Harich, R. W.,** Eigennutz der guten Tat – Umweltsponsoring, in: manager magazin spezial Umweltmanagement, 09/1991, S. 59-65.
- Dyckhoff, H. / Souren, R.** (2008): Nachhaltige Unternehmensführung – Grundzüge industriellen Umweltmanagements, Berlin 2008.
- Dyllick, T.** (2000): Erfolgsbedingungen ökologischer Wettbewerbsstrategien, in: Fichter, K. / Schneidewind, U. (Hrsg.): Umweltschutz im globalen Wettbewerb – Neue Spielregeln für das grenzenlose Unternehmen, Heidelberg 2000, S. 187 – 193.
- Dyllick, T. / Belz, F. / Schneidewind, U.** (1997): Ökologie und Wettbewerbsfähigkeit, München 1997.
- Emrich, C.** (2015): Nachhaltigkeits-Marketing-Management, Berlin 2015.
- Endres, A.** (2013): Umweltökonomie, 4. Auflage, Stuttgart 2013.
- Flughafen München GmbH** (2018): Umwelterklärung 2017 – Umwelt am Flughafen München, München 2018.
- Förtsch, G. / Meinholz, H.** (2018): Handbuch Betriebliches Umweltmanagement, 3. Auflage, Wiesbaden 2018
- Freye, D.** (2015): Nachhaltigkeitsorientierte Logistikpolitik, in: Griese, K.-M. (Hrsg.): Nachhaltigkeitsmarketing, Wiesbaden 2015, S. 335 – 372.
- Gaiser, B. / Linxweiler, R.** (2017): Strategien der Markenführung, in: Theobald, E. (Hrsg.): Brand Evolution – Moderne Markenführung im digitalen Zeitalter, Wiesbaden 2017, S. 28 – 41.
- Griese, K. M.** (2015): Nachhaltigkeitsorientierte Kommunikationspolitik, in: Griese, K.-M. (Hrsg.): Nachhaltigkeitsmarketing – Eine fallstudienbasierte Einführung, Wiesbaden 2015, S. 245 – 278.
- Heinz, B.** (1988): Vorwort, in: Heinz, B. (Hrsg.): Öko-Marketing, Berlin 1988, S.1.
- Helmke, S. / Scherberich, J. U. / Uebel, M.** (2016): LOHAS-Marketing – Strategie – Instrumente – Praxisbeispiele, Wiesbaden 2016.
- Henkel AG & Co. KGaA** (2017): Nachhaltigkeitsreport 2016, Düsseldorf 2017.
- Hermann, A. / Huber, F.** (2013): Produktmanagement – Grundlagen – Methoden – Beispiele, 3. Aufl., Wiesbaden 2013.
- Homburg, C.** (2000): Quantitative Betriebswirtschaftslehre, 3. Aufl., Wiesbaden 2000.
- Jung, S.** (2005): Die Positionierung von Produkten unter besonderer Berücksichtigung der Eigenschaft „Öko“ – dargestellt am Beispiel von Ökostrom, Hamburg 2005.
- Karmasin, H.** (2016): Verpackung ist Verführung – Die Entschlüsselung des Verpackungscodes, Freiburg 2016.
- Köhn-Ladenburger, C.** (2013): Marketing für LOHAS, Wiesbaden 2013.

²⁷⁷ Umweltbundesamt (2018b): <https://www.umweltbundesamt.de>

²⁷⁸ Vgl. Romann, H. (2018): <https://www.tagesschau.de>

- Kotler, P. / Kartajaya, H. / Setiawan, I.** (2017): Marketing 4.0, Frankfurt 2017.
- Kotler, P. / Kartajaya, H. / Setiawan, I.** (2010): Die neue Dimension des Marketings, Frankfurt 2010.
- Meadows, D.** (1972): Die Grenzen des Wachstums – Bericht des Club of Rome, Stuttgart 1972.
- Meffert, H. / Burmann, C. / Kirchgeorg, M.** (2015): Marketing, 12. Auflage, Wiesbaden 2015.
- Meffert, H. / Kirchgeorg, M.** (1998): Marktorientiertes Umweltmanagement: Konzeption – Strategie – Implementierung mit Praxisfällen, 3. Auflage, Stuttgart 1998.
- Meyer, A.** (o.J.): Wettbewerbsstrategien für ökologische Produkte – Ein Forschungsprogrammatisches Leerstellengerüst für die Entwicklung und Umsetzung von Positionierungs- und Ressourcenstrategien für ökologische Produkte, Oldenburg o.J.
- Nieschlag, R. / Dichtl, E. / Hörschgen, H.** (2002): Marketing, 19. Auflage, Berlin 2002.
- Peattie, K./ Charter, M.** (2003): Green Marketing, in: Baker, M.J. (Hrsg.) The Marketing Book, 5. Auflage, Oxford 2003, S. 726 – 755.
- Pepels, W.** (2009): Handbuch des Marketing, 5. Auflage, München 2009.
- Porter, M.E.** (2014): Wettbewerbsvorteile – Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 8. Auflage, Frankfurt 2014.
- Pride, W.M. / Ferell, O.C.** (2016): Foundations of Marketing, Sixth Edition, Stamford 2016.
- Rogall, H.** (2012): Nachhaltige Ökonomie, 2. Auflage, Marburg 2012.
- Schaltegger, S. / Petersen, H.** (2002): Strategisches Umweltmanagement und Öko-Marketing – Grundlagen des Umweltmanagements, Lüneburg 2002.
- Schmalen, H.** (1995): Preispolitik, 2. Aufl., Stuttgart 1995.
- Schnitker, K. / Eikenbusch, M.** (2015): Strategien zur Bearbeitung strategischer Geschäftsfelder, in: Griese, K.-M. (Hrsg.): Nachhaltigkeitsmarketing – Eine fallstudienbasierte Einführung, Wiesbaden 2015, S. 155 – 182.
- Scholz, U.** (2018a): Green Marketing: Ein ganzheitlicher Ansatz für nachhaltiges Handeln, in: Scholz, U. (Hrsg.): Praxishandbuch Nachhaltige Produktentwicklung, Wiesbaden 2018, S. 39 – 50.
- Scholz, U.** (2018b): Markteinführung – Praktische Anwendung des Green Marketing, in: Scholz, U. (Hrsg.): Praxishandbuch Nachhaltige Produktentwicklung, Wiesbaden 2018, S. 229 – 240.
- Scholz, U. / Pastoors, S.** (2018): Betriebliche Nachhaltigkeit, in: Scholz, U. (Hrsg.): Praxishandbuch Nachhaltige Produktentwicklung, Wiesbaden 2018, S. 11 – 22.
- Schröder, F. R. / Holbach, D. / Müller-Kirschbaum, T.** (2014): HENKEL: Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette – Von der Philosophie zur konkreten Umsetzung, in: D'heur, M. (Hrsg.): CSR und Value Chain Management- Profitables Wachstum durch nachhaltig gemeinsame Wertschöpfung, München 2014, S. 257 – 268.
- Seydel, S.** (1998): Strategische Kommunikation mit Anspruchsgruppen – Ökologieorientiertes Kommunikationsmanagement, Wiesbaden 1998.
- SINUS Markt- und Sozialforschung GmbH** (2017): Informationen zu den Sinus-Milieus 2017, Heidelberg 2017.
- Statista-Dossier** (2017): Nachhaltiger Konsum, Hamburg 2017.
- Steinke, L.** (2018): Kommunizieren in der Krise – Nachhaltige PR-Werkzeuge für schwierige Zeiten, 2. Auflage, Wiesbaden 2018.
- Stender-Monhemius, K.** (2002): Marketing – Grundlagen mit Fallstudien, München 2002.
- Stumpf, M. / Teufel, I.** (2014): Cause related Marketing – Grundlagen – Erfolgsfaktoren – Praxisbeispiele, Wiesbaden 2014.
- ter Haseborg, F. / Wolters, C.** (1998): Strategische Öko-Marketingplanung, in: Hansmann, K.-W. (Hrsg.): Umweltorientierte Betriebswirtschaftslehre – Eine Einführung, Wiesbaden 1998, S. 195 – 226.
- Walsh, G. / Deseniss, A. / Kilian, T.** (2013): Marketing – Eine Einführung auf der Grundlage von Case Studies, 2. Auflage, Heidelberg 2013
- Weber, T.** (2015): Das Spannungsfeld von CSR und Produktmanagement, in: Weber, T. (Hrsg.): CSR und Produktmanagement – Langfristige Wettbewerbsvorteile durch nachhaltige Produkte, Köln 2015, S. 1 – 26.
- Weigand, H.** (2017): Green Marketing – Erfolgsstrategien für kleine und mittelständische Unternehmen, Freiburg 2017.
- Wenzel, E. / Kirig, A. / Rauch, C.** (2009): Greenomics – Wie der Grüne Lifestyle Märkte und Konsumenten verändert, München 2009.
- Willers, C.** (2015): Integriertes Produktmanagement als Grundlage für „nachhaltige Produkte“, in: Weber, T. (Hrsg.): CSR und Produktmanagement – Langfristige Wettbewerbsvorteile durch nachhaltige Produkte, Köln 2015, S. 49 – 68.

Internetquellen:

- Adidas AG** (2018): Adidas biggest ever running Movement, unter: <https://news.adidas.com/running/adidas-biggest-ever-running-movement-united-nearly-one-million-runners-against-marine-plastic-pollu/s/cb08d0aa-333b-4d05-9b7d-a92cad777303>, Stand 10.12.2018.
- Alnatura Produktions- und Handels GmbH** (2013): Mehr Platz für Bio, unter: <https://www.alnatura.de/de-de/magazin/alnatura-einblicke/mehr-platz-fuer-bio>, Stand:17.12.2018
- a-t-de** (2019): Krombacher-Aktion zur Rettung des Regenwaldes, unter: <https://www.a-t.de/project/krombacher-regenwald-projekt/>, Stand: 17.01.2019.
- Barthélémy, A.** (2015): Zu viel Wärme ist schlecht für die Weltwirtschaft, unter: <https://www.welt.de/wissenschaft/article147889438/Zu-viel-Waerme-ist-schlecht-fuer-die-Weltwirtschaft.html>, Stand: 12.10.2018.
- BMEI** (2016): Bio-Siegel, unter: https://www.bmel.de/DE/Landwirtschaft/Nachhaltige-Landnutzung/Oekolandbau/_Texte/Bio-Siegel.html, Stand 07.12.2018.
- Breitinger, M.** (2018): Der Abgaskandal, unter: <https://www.zeit.de/wirtschaft/diesel-skandal-volkswagen-abgase>, Stand: 08.01.2019.
- BUND** (o. J.): (Bio-)Siegel, unter: <https://www.bund.net/massentierhaltung/haltungskennzeichnung/bio-siegel/>, Stand:05.12.2018.
- Bundesvereinigung Logistik e.V.** (2013): Deutscher Logistik-Preis 2013 für Lekkerland, unter: <https://www.pressportal.de/pm/43329/2582708>, Stand 17.12.2018.
- Christiansen, N.** (2015): LOHAS – eine nicht zu unterschätzende Verbrauchergeneration, unter: <https://www.gruenderszene.de/allgemein/lohas>, Stand: 17.10.2018.
- cradlelution** (2019): Technischer und Biologischer Cradle-to-Cradle Kreislauf, unter: <http://cradlelution.de/cradle-to-cradle/cradle-to-cradle-konzept/>, Stand: 17.01.2019.
- Deutscher Nachhaltigkeitspreis e. V.** (o. J.): Über uns, unter: <https://www.nachhaltigkeitspreis.de/ueber-uns/?L=0>, Stand 13.12.2018.
- Deutscher Wetterdienst** (2018): Jahresdurchschnittswerte in Deutschland 1881 – 2017. Mitteilung vom 07.05.2018, unter: https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/384/bilder/dateien/3_abb_jaehrl-mittlere-tmt-d_2018-05-09.pdf, Stand: 17.01.2019.

- Dhdl** (2019): Der essbare Strohalm von eatapple, unter: <https://www.dhdl.info/gruender/eatapple/>, 17.01.2019.
- D'heur, M.** (2015): Mit dieser Strategie werden große Unternehmen grün, unter: <https://www.wiwo.de/technologie/green/nachhaltigkeit-in-firmen-mit-dieser-strategie-werden-grosse-unternehmen-gruen/13552512.html>, Stand 22.10.2018.
- D'heur, M.** (2014): Willkommen in der Kreislaufwirtschaft, unter: https://www.wiwo.de/technologie/green/unternehmen-ohne-abfall-willkommen-in-der-kreislaufwirtschaft/13550284.html#w_t=15368507535252650&wt_t=1536850752943, Stand: 11.11.2018.
- Dorfer, T.** (2010): RWE - das Märchen vom grünen Riesen, unter: <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/energie-werbefilm-und-wahrheit-rwe-das-maerchen-vom-gruenen-riesen-1.162052>, Stand 06.01.2019.
- EACC** (2008): Europa auf lange Sicht nachhaltig gestalten: Langfristige Nachhaltigkeitspolitik wirksam gestalten, unter: https://www.nachhaltigkeitsrat.de/wp-content/uploads/migration/documents/RNE_EEAC_Europa_auf_lange_Sicht_nachhaltig_gestalten.pdf, Stand: 01.10.2018.
- Edenhofer, A.** (2018): StreetScooter WORK XL: Serienproduktion des E-Transporters startet bei Ford in Köln, unter: <https://www.dpdhl.com/de/presse/pressemitteilungen/2018/streetscooter-work-xl-serienproduktion-e-transporter-startet-bei-ford-koeln.html>, Stand: 17.12.2018.
- Ehldering, S.** (2018): Donald Trumps holpriger Abschied vom Pariser Abkommen, unter: <https://www.tagesspiegel.de/politik/klimaschutz-donald-trumps-holpriger-abschied-vom-pariser-abkommen/22632250.html>, Stand: 27.09.2018.
- EPEA GmbH** (o.J.): Cradle to Cradle: Praktische Umsetzung, unter: <https://www.epea.com/de/praktische-umsetzung/>, Stand: 11.11.2018.
- Evsan, I.** (o. J.): Social-Media, unter: https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/social-media?interstitial_click, Stand: 03.12.2018.
- Finkenzeller, K.** (2012): PPR-Manager Zeitz: Gerade Luxus-Güter müssen öko sein, unter: <https://www.wiwo.de/unternehmen/handel/nachhaltigkeit-ppr-manager-zeit-gerade-luxus-gueter-muessen-oeko-sein/7431372.html>, Stand: 22.11.2018.
- Flatley, A.** (2017): 4ocean – Wie zwei Surfer mit einer guten Idee die Meere von Plastik befreien, unter: <https://utopia.de/4ocean-meeresmuell-armband-57172/>, Stand: 12.11.2018.
- Flatley A.** (2015): Lidl Bio, Aldi Bio & Co.: Die Experten über Bio vom Discounter, unter: <https://utopia.de/ratgeber/bio-discounter-expertenmeinung-aldi-bio-lidl-bio/>, Stand: 20.12.2018.
- Fribus, N.** (2014): Ökologische Produktpolitik, in: Büchler, J.-P. / Faix, A. / Müller, W. (Hrsg.) (2014): Beiträge zum marktorientierten Innovationsmanagement, Band 1, unter: [https://www.fh-dortmund.de/de/fb/9/publikationen/innovations-exzellenz/2014_MIM_Band_1_Fribus_Oekologische_Produktpolitik.pdf](https://www.fh-dortmund.de/de/fb/9/publikationen/innovations-exzellenz/2014_MIM_Band_1_Fribus_Oekologische_Produktspolitik.pdf), Stand: 11.11.2018.
- Gearpatrol** (2019): Der adidas Ultraboost-Schuh aus recycelten Plastikflaschen, unter: <https://gearpatrol.com/2018/04/23/adidas-parley-ultraboost-launch/>, Stand: 17.01.2019.
- Herrmann, S.** (2011): Danone zieht Kampagne für Umwelt-Becher zurück, unter: https://www.wuv.de/marketing/danone_zieht_kampagne_fuer_umwelt_becher_zurueck, Stand: 05.01.2018.
- Herz, C. / Postinett, A.** (2015): BP zahlt höchste Strafe der Wirtschaftsgeschichte, unter: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/energie/einigung-mit-us-justizministerium-bp-zahlt-hoechste-strafe-der-wirtschaftsgeschichte/12004658.html?ticket=ST-1007074-lzE2PMINJtkedmUeZ0Kh-ap4>, Stand: 6.1.2018.
- HiPP GmbH & Co. Vertrieb KG** (o. J.): HiPP im Überblick, unter: <https://www.hipp.de/ueber-hipp/unternehmen/>, Stand: 30.11.2018
- Hoepner, G. A.** (2013): Skimming-Strategie, unter: <https://www.wirtschaftswiki.fh-aachen.de/index.php?title=Skimming-Strategie>, Stand: 28.11.2018.
- lh3.ggpht.com** (2019): Grüne Farbe als Werteübermittler für Nachhaltige Marken, unter: http://lh3.ggpht.com/_Vmb9zc3ZjY/TYB0HUzhdAI/AAAAAAAABkU/trL_xfJDhCs/s800/green-leaf-eco-enviro-logo-compilation_by_andrew_kinnear_530-4.jpg, Stand: 17.01.2019.
- IHK Nürnberg für Mittelfranken** (2015): Greenwashing, unter: https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/greenwashing_1710.htm, Stand 21.12.2018.
- Infographic.statista** (2019): Die Deutschen wollen nachhaltig leben, unter: https://infographic.statista.com/normal/infografik_14379_yougov_statista_umfrage_zum_thema_nachhaltigkeit_n.jpg, Stand: 17.01.2019.
- Jakisch, S.** (2009): Greenwashing – Das Märchen vom grünen Riesen, unter: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/greenwashing-das-maerchen-vom-gruenen-riesen-a-666984.html>, Stand: 06.01.2019.
- kafowell** (2019): Lebenszyklus einer auf Papierbasis hergestellten Verpackung, unter: <http://www.kafowell.com/wp-content/uploads/2009/06/umwelt.jpg>, Stand: 17.01.2019.
- Kapalschinski, C.** (2017): Coca-Cola Life – Die grüne Coke ist gefloppt, unter: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/coca-cola-life-die-gruene-coke-ist-gefloppt/19848846.html?ticket=ST-668677-gY1JOWN4OSdLoYDuYsel-ap4>, Stand: 05.01.2018.
- Kirchgeorg, M.** (o.J.): Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Ökomarketing, unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/oekomarketing-42734/version-266077>, Stand: 02.10.2018.
- Kneipp GmbH** (o. J.): Wir packen an: nachhaltiges Verpackungsmaterial, unter: https://www.kneipp.com/de_de/unternehmen/wie-wir-arbeiten/nachhaltigkeit/verpackung/, Stand: 16.11.2018.
- Kölsch, M.** (2015): Klimaschutz als Chance der Region, unter: <https://www.derwesten.de/staedte/nachrichten-aus-siegen-kreuztal-netphen-hilchenbach-und-freudenberg/klimaschutz-als-chance-der-region-id10257686.html>, Stand: 27.09.2018.
- Kopp, O.** (2017): Social Media Marketing, unter: https://www.sem-deutschland.de/inbound-marketing-agentur/online-marketing-glossar/social-media-marketing/#Ziele_von_Social_Media_Marketing_oder_die_virale_Verbreitung_von_Botschaften, Stand 04.12.2018.
- Krombacher Brauerei – Bernhard Schadeberg GmbH & Co. KG** (o.J.): Einfache Formel – Voller Erfolg, unter: <https://regenwald.krombacher.de/kampagne/index.php>, Stand: 10.12.2018.
- Leitherer, J.** (2018): Relevanz von Social-Media-Marketing steigt, unter: <https://www.springerprofessional.de/social-media-marketing/marketingstrategie-relevanz-von-social-media-marketing-steigt/15728574>, Stand: 10.12.2018.
- Lin-Hi, N.** (o. J. a): Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: CSR, unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/corporate-social-responsibility-51589/version-274750>, Stand: 15.10.2018.
- Lin-Hi, N.** (o. J. b): Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: CSR, unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/greenwashing-51592/version-274753>, Stand: 21.12.2018.

- Marketinginstitut** (2019): Befragungsergebnisse zum Thema Social Media Marketing des DIM 2018, unter: <https://www.marketinginstitut.biz/marketingberatung/studien/studie-social-media-marketing/>, Stand: 17.01.2019.
- Markgraf, D.** (o. J.): Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Zusatznutzen, unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/zusatznutzen-47051/version-270322>, Stand: 13.11.2018.
- Matthes, S.** (2012): Greenwashing – Eine Spurensuche, unter: <https://www.wiwo.de/technologie/green/greenwashing-eine-spurensuche/13544712.html>, Stand: 04.01.2019.
- Merkel, A.** (2018): Rede von Bundeskanzlerin Merkel zur 18. Jahreskonferenz des Rates für Nachhaltige Entwicklung am 4. Juni 2018, unter: <https://www.bundestkanzlerin.de/Content/DE/Rede/2018/06/2018-06-04-rede-merkel-rne.html>, Stand: 27.09.2018.
- Ministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit** (2009) Verpackungsverordnung, 4. April 2009 unter: http://www.resy.de/download/VerpV_deutsch.pdf, Stand: 03.04.2016.
- monpaquet.wordpress** (2019): Der gescheiterte „clever little Bag“ von Puma, unter: <https://monpaquet.wordpress.com/2016/04/10/puma-annonce-la-fin-des-boites-a-chaussures/>, Stand: 17.01.2019.
- Müller, C.** (2017): Vattenfalls blühender Garten, unter: <http://www.fr.de/wirtschaft/gastwirtschaft/greenwashing-vattenfalls-bluehender-garten-a-1267375>, Stand: 06.01.2019.
- Musk, E.** (2006): The Secret Tesla Motors Master Plan (just between you and me), unter: https://www.tesla.com/de_DE/blog/secret-tesla-motors-master-plan-just-between-you-and-me, Stand 26.11.2018.
- Nier, H.** (2018): Exklusive Umfrage - Die Deutschen wollen nachhaltig leben, unter: <https://de.statista.com/infografik/14379/youngov-statista-umfrage-zum-thema-nachhaltigkeit/>, Stand 27.09.2018.
- ÖKO-TEST Verlag GmbH** (2018): ÖKO-TEST Label-Lizenzbedingungen, unter: <https://www.oekotest.de/label-lizenzbedingungen>, Stand 07.12.2018.
- o.V.** (2018a): Rede vor US-Kongress - Macron: "Wir haben keinen Planeten B", unter: <https://www.mdr.de/nachrichten/politik/ausland/macron-us-kongress-trump-100.html>, Stand: 26.09.2018.
- o.V.** (2018b): Ökologie-Push, unter: <http://www.wirtschaftslexikon24.com/e/%C3%B6kologie-push/%C3%B6kologie-push.htm>, Stand: 12.10.2018.
- o.V.** (2018c): Klassische Werbung unter: <http://www.klassische-werbung.de/>, Stand 30.11.2018.
- o.V.** (2018d): Verbraucherschützer fordern verbindliche Kriterien für Umweltsiegel, unter: <https://www.finanztrends.info/verbraucherschutz-fordern-verbindliche-kriterien-fuer-umweltsiegel/>, Stand: 30.12.2018.
- o.V.** (2017a): Abgasskandal – Schmutzige Werte, unter: <https://www.zeit.de/thema/abgasskandal>, Stand: 08.01.2019.
- o.V.** (2017b): Image von VW schlechter als das von Hyundai, unter: <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/diesel-affaere/konzernbericht-image-von-vw-schlechter-als-das-von-hyundai-15036010.html>, Stand: 08.01.2019.
- o.V.** (2015a): Die Vegan-Ecke ist zum Verkaufsargument geworden, unter: <https://www.welt.de/wirtschaft/article147554900/Die-Vegan-Ecke-ist-zum-Verkaufsargument-geworden.html>, Stand: 27.09.2018.
- o.V.** (2015b): Green Growth, Green Economy, Green New Deal, unter: https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/green_growth_green_economy_green_new_deal_1842.htm, Stand: 02.10.2018.
- o.V.** (2015c): Distributionspolitik, ökologieorientierte, unter: <http://www.wirtschaftslexikon.co/d/distributionspolitik-oekologieorientierte/distributionspolitik-oekologieorientierte.htm>, Stand: 20.12.2018.
- o.V.** (2014): Gescheiterter Öko-Beutel – Puma kehrt zum Schuhkarton zurück, unter: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/gescheiterter-oeko-beutel-puma-kehrt-zum-schuhkarton-zurueck/10631816.html?ticket=ST-1548464-U7qlXaFzE3ruzqmfSlxA-ap1>, Stand: 16.11.2018.
- o.V.** (2013): Ressourcennutzung und ihre Folgen, unter: <https://www.umweltbundesamt.de/themen/abfall-ressourcen/ressourcennutzung-ihre-folgen>, Stand: 11.10.2018.
- o.V.** (2011): Hinweis auf FCKW-freie Produkte verstößt gegen Wettbewerbsrecht, unter: <https://www.lto.de/recht/nachrichten/n/verbraucherschutz-hinweis-auf-fckw-freie-produkte-verstoest-gegen-wettbewerbsrecht/>, Stand: 04.01.2018.
- o.V.** (2009): American Marketing Association, unter: <https://www.rbruer.com/tag/american-marketing-association/>, Stand: 02.10.2018.
- o.V.** (1889): Katalysator: Tricksen und verharmlosen, unter: <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-13495267.html>, Stand: 30.10.2018.
- o.V.** (o. J.): Greenwashing, unter: http://www.go-green.ae/greenstory_view.php?storyid=1202, Stand 31.12.2018.
- Pape, U.** (2015): Recycling-Konzept "Cradle to Cradle" – Das Ende des Mülls, unter: <http://www.spiegel.de/wissenschaft/technik/cradle-to-cradle-c2c-recycling-von-produkten-verbessern-a-1013199.html>, Stand 12.11.2018.
- Pin Mail AG** (o. J.): Ihr Briefversand 100% klimaneutral, unter: <https://www.pin-ag.de/umweltmanagement>, Stand 02.12.2018.
- Raddatz, V.** (2017): Die CSR-Richtlinie kompakt erklärt, unter: <https://www.csr-berichte.de/csr-richtlinie-2017/>, Stand 13.10.2018.
- RAL gGmbH** (o. J.): Der Blaue Engel – Was steckt dahinter? unter: <https://www.blauer-engel.de/de/blauer-engel/was-steckt-dahinter>, Stand 07.12.2018.
- Roder, K.** (2014): Vinylize – coole Brillen aus alten Schallplatten, unter: <http://www.brillen-trends.de/vinylize-coole-brillen-aus-alten-schallplatten/>, Stand: 16.11.2018.
- Romann, H.** (2018): EU-Plastikverbot - Ein Problem in eine Chance verwandeln, unter: <https://www.tagesschau.de/ausland/eu-plastikverbote-103.html>, Stand: 13.01.2019.
- sarahbeekmans** (2019): Herstellungsprozess der ADIDAS X PARLEY Produkte , unter: <https://www.sarahbeekmans.com/adidas/adidas-parley-for-the-oceans-adidas-infographic-supplychain-1440x9999-medium/>, Stand: 17.01.2019.
- Schrader, U.** (1995): Der ökologisch bedingte Produktnutzen, unter: https://www.aloenk.tu-berlin.de/fileadmin/fg165/Team/schrader_-_oekologisch_bedingte_produktnutzen.pdf, Stand 13.11.2018.
- Schramm, P.** (2014): Green Marketing vs. konventionelles Marketing, unter: <http://blog.ska-network.com/green-marketing/green-marketing-vs-konventionelles-marketing-3/>, Stand 11.11.2018.
- Schubert, D.** (2014): Experten-Interview über Nachhaltigkeit und Social Media, unter: <http://socialmedia-fuer-unternehmer.de/experten-interview-ueber-nachhaltigkeit-und-social-media/>, Stand: 03.12.2018.
- shop.wwf.de** (2019): Ökologische Merchandise-Produkte im WWF Onlineshop, unter: https://shop.wwf.de/scripts/wspd_cgi.sh/y/web/proc/yw_ark30.p?ArtKategorie=1812&

- Firma=100&Tiefe=1&Page=1&AnzProSeite=8&Webbe reich=WWF2&ID=000933345294510 68510149803, Stand: 17.01.2019.
- Seitz, N.** (2018): Appelle des 20. Jahrhunderts (3) – Die Grenzen des Wachstums 1972, unter: https://www.deutschlandfunk.de/appelle-des-20-jahrhunderts-3-die-grenzen-des-wachstums-1972.724.de.html?dram:article_id=418360, Stand: 11.10.2018.
- Sommerfeld, N./ Zschäpitz, H.** (2015): 16 Milliarden – die teuerste Dummheit der VW-Geschichte, unter: <https://www.welt.de/wirtschaft/article146646993/16-Milliarden-die-teuerste-Dummheit-der-VW-Geschichte.html>, Stand: 08.01.2019.
- Soult, C.** (o. J.): Public Relations, unter: <https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/public-relations-pr?interstitial>, Stand 11.12.2018.
- Statista** (2018a): Umfrage zu den wichtigsten Social-Media Plattformen für Unternehmen 2018, unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/463928/umfrage/wichtigste-social-media-plattformen-fuer-marketingverantwortliche/>, Stand: 03.12.2018.
- Statista** (2018b): Die bekanntesten Gütesiegel in Deutschland 2016, unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/273322/umfrage/gestuetzte-bekanntheit-von-guetesiegeln-in-deutschland/>, Stand: 17.01.2019.
- Statista** (2018c): Umsatz mit Fairtrade Produkten in Deutschland von 1993 – 2017, unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/226517/umfrage/fairtrade-umsatz-in-deutschland/>, Stand: 17.01.2019.
- Statista** (2018d): Umsatz mit Bio-Lebensmitteln in Deutschland von 2000 - 2017, unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/4109/umfrage/bio-lebensmittel-umsatz-zeitreihe/>, Stand: 17.01.2019.
- Statista** (2018e): Umsatz im Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland von 1998 - 2017, unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/161986/umfrage/umsatz-im-lebensmittelhandel-seit-1998/>, Stand: 17.01.2019.
- Statista** (2017): Umfrage zu sozialer und Ökologischer Verantwortung als Kaufkriterium bis 2017, unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/182042/umfrage/kaufkriterium---soziale-verantwortung-oekologische-verantwortung/>, Stand: 15.10.2018.
- Statista** (2016a): Anteil der LOHAS in Deutschland in den Jahren 2007 bis 2015, unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/270686/umfrage/haushalte-mit-umwelt-und-sozialethischer-konsumhaltung-in-deutschland/>, Stand: 17.01.2019.
- Statista** (2016b): Umfrage zu den bekanntesten Gütesiegeln in Deutschland 2016, unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/273322/umfrage/gestuetzte-bekanntheit-von-guetesiegeln-in-deutschland/>, Stand: 07.12.2018.
- Steube, S.** (2017): Mit Öko kann man sich schmücken, unter: <https://www.tagesspiegel.de/weltspiegel/mode/nachhaltige-mode-mit-oeko-kann-man-sich-schmuecken/19843854.html>, Stand: 26.11.2018.
- STILL GmbH** (o. J.): Elektrogabelstapler, unter: <https://www.still.de/fahrzeuge/gabelstapler-und-lagertechnik/elektro-stapler.html>, Stand: 17.12.2018.
- Thumann, V.** (2009): RWE – Richtig wenig erneuerbare Energien, unter: <https://www.greenpeace.de/themen/energiewende/fossile-energien/rwe-richtig-wenig-erneuerbare-energien>, Stand: 06.01.2019.
- TransFair e.V.** (o. J.): Fairtrade-Siegel - Fair mit System, unter: <https://www.fairtrade-deutschland.de/was-ist-fairtrade/fairtrade-siegel.html>, Stand 07.12.2018.
- TRIGEMA Inh. W. Grupp e.K.** (o. J.): Der TRIGEMA Change® Produktionsprozess, unter: <https://www.trigema.de/nachhaltigkeit/change-produktionsprozess/>, Stand:12.11.2018.
- Umweltbundesamt** (2018a): Trends der Lufttemperatur, unter: <https://www.umweltbundesamt.de/daten/klima/trends-der-lufttemperatur#textpart-1>, Stand: 12.10.2018.
- Umweltbundesamt** (2018b): Wirtschaft und Umwelt, unter: <https://www.umweltbundesamt.de/themen/wirtschaft-konsum/wirtschaft-umwelt>, Stand 15.01.2019.
- Umweltbundesamt** (2017): ISO 14001 – Umweltmanagementsystemnorm, unter: <https://www.umweltbundesamt.de/themen/wirtschaft-konsum/wirtschaft-umwelt/umwelt-energiemanagement/iso-14001-umweltmanagementsystemnorm#textpart-1>, Stand: 12.10.2018.
- Umweltbundesamt** (2016): Klimawandel-Skeptiker, unter: <https://www.umweltbundesamt.de/themen/klima-energie/klimawandel/klimawandel-skeptiker#textpart-1>, Stand: 27.09.2018.
- Umweltbundesamt** (2012): Umweltzeichen, unter: <https://www.umweltbundesamt.de/themen/chemikalien/wasch-reinigungsmittel/umweltzeichen>, Stand: 30.12.2018.
- Umweltbundesamt** (o. J.): EU-Energielabel, unter: <https://www.umweltbundesamt.de/umwelttipps-fuer-den-alltag/siegelkunde/eu-energielabel>, Stand 07.12.2018.
- Verbraucherzentrale Rheinland-Pfalz e. V.** (2013): Energieverbrauch von Waschmaschinen, unter: https://www.verbraucherzentrale-rlp.de/sites/default/files/migration_files/media246707A.pdf, Stand: 14.11.2018.
- Volkswagen AG** (2018): Shift 2017. Licht und Schatten, unter: <http://www.volkswagenag.com/de/sustainability/shift.html>, Stand 12.12.2018.
- Vorderer, P./ Klimmt, C.** (2016): Online-Kommunikation – Das neue Normal, unter: <https://www.zeit.de/2016/05/online-kommunikation-leben-alltag-auswirkungen>, Stand: 10.12.2018.
- Walter Rau GmbH & Co. KG** (o. J.): Auszeichnungen, unter: <https://www.speick.de/de/nachhaltigkeit/auszeichnungen.html>, Stand: 19.11.2018.
- Weber, J.** (o.J.): Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Mischkalkulation, unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/misch-kalkulation-39644/version-263046>, Stand: 26.11.2018.
- Wehrmann, J.** (2017): Ecocert-Siegel für Naturkosmetik und ökologische Reinigungsmittel, unter: <https://utopia.de/siegel/ecocert/>, Stand: 30.12.2018.
- Weis, C.** (2013): „Grünes“ Image durch Greenwashing, unter: http://www.business-on.de/definition-greenwashing-gruenes-image-durch-greenwashing_id44407.html, Stand 31.12.2018.
- Wergin, C.** (2018): Raffiniert rechnet Macron mit dem Trumpismus ab, unter: <https://www.welt.de/politik/ausland/article175829036/Rede-im-US-Kongress-Raffiniert-rechnet-Macron-mit-dem-Trumpismus-ab.html>, Stand: 26.09.2018.
- Werner & Mertz GmbH** (o. J.): Bio-Qualität in 9 Punkten, unter: <https://www.frosch.de/Marke/Bio-Qualitaet-in-9-Punkten/>, Stand 04.01.2019.
- Wille, J.** (2018): Klimaschutz - Donald Trump unterdrückt Klimafakten, unter: <http://www.fr.de/politik/klimaschutz-donald-trump-unterdrueckt-klimafakten-a-1433426>, Stand: 27.09.2018.
- Wulf, V** (2018): Das Prinzip Weleda, unter: <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/kosmetik-das-prinzip-weleda-1.3957231>, Stand: 12.11.2018.
- Zierer, M.** (2018): Die adidas Parley 2018 Kollektion, unter: <https://www.keller-sports.de/guide/adidas-ultraboost-parley/>, Stand 04.12.2018.

Literaturservice – Marketing-Neuerscheinungen im 4. Quartal 2018 und 1. Quartal 2019

Branchenbezogenes Marketing

Holland, Heinrich

Dialogmarketing und Kundenbindung mit Connected Cars

Springer Gabler 2019, 314 S., € 44,99
ISBN 978-3-658-22928-3

Dieses Dialogmarketing-Buch für die Automobilbranche beschreibt die Transformation vom Automobilhersteller zum Serviceanbieter mit zunehmender Bedeutung der produktbegleitenden Dienstleistungen. Im Zuge dessen macht der Autor deutlich, welche neuen Chancen sich für den Dialog mit den Kunden und die Kundenbindung durch Data Driven Marketing im Bereich der Connected Cars eröffnen. Das Buch gibt der Automobilbranche ein wichtiges Instrument an die Hand, um neue Geschäftspotenziale und Anwendungsfelder für das Marketing im Bereich des vernetzten Fahrens zu entdecken. Hierfür liefert das Werk ebenfalls: Aktuelle Forschungsergebnisse, Analysen hinsichtlich Adoption und Akzeptanz durch die Endnutzer sowie praktische Orientierungshilfen für die Umsetzung.

Bühler, Martin

Von Netzwerken zu Märkten

Campus 2019, 196 S., € 39,95
ISBN 978-3593509372

Globale Märkte werden von den einen gelobt, von den anderen verteufelt. Doch wie sind sie entstanden und wie lassen sie sich soziologisch untersuchen? Dieses Buch zeigt sowohl an modernen als auch an vormodernen Getreidemärkten, wie sich eine Konkurrenz verschiedener Angebote einstellen konnte. Vergleichspraktiken und Publikumsimaginationen haben sich historisch derart verändert, dass während des 19. Jahrhun-



Der Literaturservice wurde zusammengestellt von

Dipl. Betriebswirt (FH) **Sören Schiller**,
Geschäftsführer und Partner im
IMK Institut für angewandte Marketing- und Kommunikationsforschung,
Erfurt.

Kontakt: soeren.schiller@i-m-k.de

derts Handelsnetzwerke von globalen-Beobachtungshorizonten überlagert wurden und die Kaufleute zunehmend mit einem globalen Markt rechnen mussten.

Reichard, Stephan

Content Marketing für Regionalbanken

Springer Gabler 2019, 178 S., € 38,00
ISBN 978-3-658-24289-3

Dieses Buch beschreibt die Möglichkeiten und Grenzen beim Einsatz von Content Marketing in Sparkassen, Volks- und Raiffeisenbanken und zeigt, wie regionale, mittelständisch geprägte Kreditinstitute von dieser Marketingtechnik profitieren können. Denn: Content Marketing stellt die Grundsätze des traditionellen Marketings auf den Kopf und gewinnt in der Kommunikationspraxis kleinerer wie größerer Unternehmen immer mehr an Bedeutung. Die Grundsätze: hilfreiche Inhalte statt Produktwerbung, Beziehungsaufbau statt Unterbrechung, Kommunikation auf Augenhöhe statt einseitiges Aussenden von Marketingbotschaften. Im Zentrum des Buches steht die Frage, wie ein Content-Marketing-Prozess konkret in einer Regionalbank implementiert werden kann. Mit vielen Interviews und praxisbezogenen Fallbeispielen.

Reuter, Bettina (Hrsg.)

Motorsport-Management

Springer Gabler 2019, 370 S., € 44,99
ISBN 978-3-662-57702-8

Der Motorsport bietet mit seiner Vielzahl an unterschiedlichen Serien, Klassifikationen und Veranstaltungsarten ein breites Spektrum an Betätigungsfeldern. In diesem hochkomplexen und interdisziplinären Arbeitsumfeld werden ganz besondere Anforderungen an das Management gestellt. Aktive in dieser Branche, aber auch Motorsportinteressierte finden in diesem Buch einen fundierten Überblick zu den speziellen Anforderungen des Motorsport-Managements. Dazu gehört eine Einführung in die Strukturen und Abläufe dieses populären Sports auf den unterschiedlichen Ebenen: zwischen Teams, Herstellern, Fahrern, Veranstaltern und den Dach- und Weltverbänden des Motorsports. Die Autoren des Bandes vermitteln grundlegendes Fachwissen über die Organisationsstrukturen und Disziplinen des Motorsports und die für diese Top-Sportart relevanten Prozesse – stets verknüpft mit vielen Beispielen aus der Praxis.

Rößler, Ayla

Internal City Branding

Springer Gabler 2019, 314 S., € 64,99
ISBN 978-3-658-24587-0

Basierend auf der Erkenntnis, dass Einwohner eine bedeutende Zielgruppe im Rahmen der Markenführung von

Städten sind, entwickelt die Autorin ein Modell zur internen, identitätsbasierten Markenführung von Städten. Es wird untersucht, wie Einwohner als wichtige interne Zielgruppe einer Stadt zu positiven Botschaftern dieser gemacht werden können und ihre Intention, in der Stadt wohnen zu bleiben, gestärkt werden kann. Auf Basis der empirischen Ergebnisse zeigt die Autorin, wie die städtische Markenführung diese beiden zentralen Herausforderungen meistern kann und veranschaulicht dies anhand zahlreicher Beispiele aus der Praxis.

Bruhn, M.; Meffert, H.; Hadwich, K.

Handbuch Dienstleistungsmarketing

Springer Gabler 2019, 2. Aufl., 1048 S., € 149,99

ISBN 978-3-658-17232-9

Die Autoren vertiefen und entwickeln in diesem Werk die verschiedenen Inhalte ihres Standardlehrbuches „Dienstleistungsmarketing“ weiter. Praktiker erhalten umfassende Unterstützung bei der Gestaltung eines systematischen Dienstleistungsmarketing sowohl im klassischen Dienstleistungsbereich als auch im Servicebereich von Sachgüteranbietern. In der 2. Auflage wurden alle Kapitel überarbeitet und um aktuelle Entwicklungen erweitert. Die Autoren gehen verstärkt auf neue Geschäftsmodelle und Ecosysteme als neue Form der Dienstleistungserstellung bzw. -bereitstellung und auf die zentralen Herausforderungen der Digitalisierung und Globalisierung ein. Das Kapitel zum operativen Marketing wurde um die zunehmende Automatisierung und Elektronisierung von Dienstleistungen, neue Innovationsmodi sowie neue Erkenntnisse zu zentralen Konzepten, wie beispielsweise dem Markenwert, angereichert. Aktualisierte Fallbeispiele unterstützen das Verständnis dieser Konzepte.

Reich, M. u. Zerres, C. (Hrsg.)

Handbuch Versicherungsmarketing

Springer 2019, 2. Aufl., 657 S., € 79,99
ISBN 978-3-662-57754-7

Mit diesem Buch erhält die Assekuranz ein umfassendes Kompendium zu allen Fragen und Herausforderungen des modernen Versicherungsmarketing. Ausgewiesene Experten aus Wissenschaft und Praxis liefern theoretisches fundiertes sowie strategisches und operatives Managementwissen, basierend auf ihrem jeweiligen Erfahrungshorizont. Prägend für diese Neuauflage ist die Digitalisierung als komplexe und für die Branche wahrscheinlich schwerwiegendste Entwicklung. Die Beiträge in diesem Buch helfen den verantwortlichen Entscheidungsträgern, die erforderlichen Anpassungen sämtlicher Geschäftsprozesse durch eine Justierung aller diesbezüglicher Komponenten, deren Schnittstellen zum Kunden und deren Dienstleistungen durch eine Nutzung von

geeigneten Informations- und Kommunikationstechnologien zu initiieren, umzusetzen und zu bewerten.

Immerschitt, W. u. Stumpf, M.
Employer Branding für KMU

Springer Gabler 2019, 2. Aufl., 275 S.,
€ 52,99
ISBN 978-3-658-23132-3

Eine attraktive Arbeitgebermarke ist in Zeiten des Fachkräftemangels das A und O im Personalmarketing. Gerade für kleine und mittelständische Unternehmen im internationalen Konkurrenzumfeld stellt die Rekrutierung und Bindung geeigneter Mitarbeiter eine besondere Herausforderung dar. Dieses Buch zeigt strukturiert auf, wie KMU erfolgreiche Arbeitgebermarken schaffen können, und bietet fundierte Grundlagen, zahlreiche Praxisbeispiele und 22 anschauliche Unternehmensfallstudien. Die 2. Auflage wurde umfassend überarbeitet und um aktuelle Fallbeispiele ergänzt.

Renker, Clemens

Das neue Dorf

Springer Gabler 2019, 167 S., € 27,99
ISBN 978-3-658-21445-6

Unsere Dörfer haben riesige Probleme – und ebenso große Chancen. Diese zu sehen und aktiv zu gestalten ist die Botschaft dieses Buches. Wie der Weg zum neuen Dorf beschritten werden kann, beschreibt der Autor mit profundem Wissen und seiner persönlichen Erfahrung aus der aktiven Dorferneuerung. Das Dorf hat Zukunft, wenn es gelingt, die neuen Chancen zu erkennen und die seit Jahrhunderten bestehenden Ursachen für das Erfolgsmodell „Dorf“ zu revitalisieren. Das Buch stellt die richtigen Fragen und liefert konkrete Handlungsanweisungen: Worin besteht die Existenzberechtigung von Dörfern? Wie können sich Dörfer im Wettbewerb mit Städten wirkungsvoll positionieren? Gibt es zur „Smart City“ ein „Smart Village“? Welchen Menschen bieten Dörfer welche vorteilhafteren Leistungen und Lebensqualitäten? Es ist ein motivierendes Buch für ein erfolgreiches Dorfmarketing.

Peters, Thomas

Wahrnehmungsbasiertes Marketing von Pfarrgemeinden

Springer Gabler 2019, 202 S., € 59,99
ISBN 978-3-658-25333-2

Der Autor untersucht kirchliches Marketing und freiwilliges Engagement in Deutschland am Beispiel der Mitglieder des größten europäischen Akademikerverbandes (CV). Daraus entwickelt er konkrete Handlungsempfehlungen für die Konzeption und Vermarktung kirchlicher Aktivitäten und Angebote, vor allem zur gezielten Rekrutierung ehrenamtlicher Mitarbeiter und Sponsoren mit akademischem Hintergrund, z.B. für die Durchführung kirchlicher Bildungs- und Kulturveranstaltungen, für Hilfsprojekte oder zur administrativen Unterstützung.

Parowicz, Izabella

Cultural Heritage Marketing

Palgrave Pivot 2019, 158 S., € 58,84
ISBN 978-3-030-00286-2

Providing an overview of the marketing principles and tools that pertain to the area of heritage conservation services, this book combines research and practice to offer an alternative to the classical transactional marketing approach. Instead, the author argues for the relationship marketing approach, promoted and adopted by the Nordic School of Service Marketing. Offering a startlingly rare, but logical and practical marketing approach, this book also provides food for thought for academics dealing with managerial and marketing aspects in the field of cultural heritage and cultural heritage services.

Electronic Marketing

Heinemann, Gerrit

Der neue Online-Handel

Springer Gabler 2019, 10. Aufl., 422 S.,
€ 32,99
ISBN 978-3-658-23685-4

Das Buch präsentiert die aktuellen Entwicklungen und wichtige Zukunftstrends im E-Commerce. Der Internet-Handel ist durch die neuen digitalen Kommunikations- und Konsummuster der Kunden geprägt. Um im Wettbewerb mithalten zu können, müssen Unternehmen in Zukunft also stärker in den Aufbau und die Optimierung ihres Online-Geschäfts investieren. Aus diesem Grund beleuchtet der Autor in seinem E-Commerce-Buch insbesondere E-Commerce-Geschäftsmodelle – Kanalexzellenz – Erfolgsfaktoren (z.B. digitale Zeitvorteile und Kundenzentrierung). Darüber hinaus analysiert er die digitalen Herausforderungen und zeigt Konsequenzen sowie Chancen für den Einzelhandel auf. In der 10. Auflage wurden alle Kapitel vollständig überarbeitet und um die Zustellung zum Endverbraucher, die digitale Infrastruktur und die DSGVO ergänzt.

Kollmann, Tobias

E-Business

Springer Gabler 2019, 1019 S., € 54,99
ISBN 978-3-658-26142-9

Dieses Lehrbuch beschreibt umfassend die theoretischen Grundlagen und praxisbezogenen Implikationen für das Einkaufs-, Verkaufs-, Handels-, Kontakt- und Kooperationsmanagement auf Basis elektronischer Netzwerke. Dabei werden die Grundbausteine Systemlösungen, Prozesse, Management, Marketing und Implementierung konsequent für die zugehörigen Online-Plattformen erklärt, wobei die Besonderheiten der elektronischen Handelsebene Berücksichtigung finden. Die Darstellungen basieren dabei sowohl auf betriebswirtschaftlichen als auch technischen Gesichtspunkten, womit die gesamte Bandbreite des E-Business abgedeckt wird. In der 7. Auf-

lage wurden alle Kapitel überarbeitet und aktuelle Entwicklungen wie z.B. Digital Leadership, Blockchain, Künstliche Intelligenz, DSGVO, Cognitive Sourcing, Dropshipping, Dynamic Pricing, Influencer Marketing, Predictive Analytics, Kryptowährungen, Edge Computing, Smart Contracts u.v.m. einbezogen. Aktuelle Praxisbeispiele sowie neue Klausur- und Übungsaufgaben wurden aufgenommen.

Lammenett, Erwin

Praxiswissen Online-Marketing

Springer Gabler 2019, 7. Aufl., 539 S.,
€ 39,99
ISBN 978-3-658-25134-5

Praxisnah und theoretisch fundiert erläutert der Autor die gesamte Palette der Online-Marketing-Instrumente. Zu Beginn blickt er dabei auf die Veränderungen zurück, die das Online-Marketing seit dem Siegeszug des Web 2.0 erlebt hat. Er erläutert, was sich hinter dem Begriff Online-Marketing genau verbirgt und wie sich diese Definition von anderen Teildisziplinen abgrenzen lässt. Der Fokus des Buchs liegt auf verschiedenen Teilgebieten dieses dynamischen Komplexes. Diese reichen vom Affiliate-Marketing und E-Mail-Marketing über das Influencer-Marketing und Suchmaschinenmarketing (SEM) bis hin zur Facebook-Werbung und den zentralen Erfolgsdeterminanten des Online-Marketings. Neu in der 7. Auflage: ein Kapitel zum Thema Influencer-Marketing, eine Anleitung zum Suchen und Finden passender Video-Creatives sowie ein Überblick über aktuelle Entwicklungen im Content-Marketing.

Kreutzer, Ralf T.

Online-Marketing

Springer Gabler 2019, 2. Aufl., 233 S.,
€ 27,99
ISBN 978-3-658-25359-2

Dieses Buch vermittelt einen anschaulichen und praxisorientierten Überblick über die Grundlagen des Online-Marketings. Kurze Lerneinheiten, übersichtliche didaktische Module sowie die begleitende Lernkontrolle sorgen für eine nachhaltige Wissensvermittlung. Der Autor widmet sich in seinem Buch vielen verschiedenen Ansätzen des Online-Marketings, wie etwa: Erfolgsfaktoren und Ziele des Online-Marketings, Konzeption des Online-Marketing-Einsatzes, Instrumente des Online-Marketings sowie E-Commerce. Durch diese umfassende Herangehensweise erschließen sich dem Leser verschiedene Möglichkeiten des Online-Marketings, wie zum Beispiel: E-Mail-Marketing, Social-Media-Marketing, Suchmaschinenmarketing und -optimierung, Content-Marketing oder Display Advertising.

Eventmarketing

Leest, Katharina

Flucht nach Utopia – Events im Zeitalter der Angst

Springer Gabler 2019, 223 S., € 59,99
ISBN 978-3-658-25097-3

Das Buch widmet sich der Aufrechterhaltung der Nachfrage nach Events in Zeiten einer immer näher kommenden terroristischen Bedrohung. Die Autorin entwickelt einen praxisnahen Katalog von allgemeingültigen Handlungsempfehlungen, welcher Lösungsansätze für die Einflussnahme auf die durch den Terrorismus induzierten negativen Nachfrageeffekte aufzeigt. Die stetig steigende Erlebnisorientierung steht in unmittelbarem Konflikt mit dem evolutionären Sicherheitsbedürfnis. Die Realisierung eines zielgruppenspezifischen Gleichgewichts zwischen Sicherheit, Freiheit und Wirtschaftlichkeit rückt in den Fokus.

von Graeve, Melanie

Events professionell managen

BusinessVillage 2019, 7. Aufl., 248 S., € 24,80
ISBN 978-3-86980-260-2

Events und Veranstaltungen sind ein einzigartiges Mittel, um Aufmerksamkeit zu generieren, zu informieren und für seine Zwecke zu werben. Dabei stehen die Veranstalter unter hohem Erfolgsdruck. Inhalt und Botschaft des Events müssen erlebbar sein, das Event muss sich vom Wettbewerb abheben, Aha-Erlebnisse bieten, Empfehlungswert haben und perfekt funktionieren. All das stellt Event- und Veranstaltungsmanager im Hinblick auf Planung, Organisation und Durchführung vor große Herausforderungen. Die Autorin hat in diesem Handbuch das komplette Handwerkszeug für Eventmanager zusammengestellt. Über fünfzig als praktische Kopiervorlagen gestaltete Check- und To-do-Listen, Kalkulations-, Planungs- und Arbeitshilfen helfen in allen Phasen des Events, den Überblick zu behalten.

Handelsmarketing

Knoppe, Marc u. Wild, Martin (Hrsg.)

Digitalisierung im Handel

Springer Gabler 2018, 245 S., € 37,99
ISBN 978-3-662-55256-8

Dieses Buch zeigt, wie der Handel die richtigen strategischen Weichen stellen und die Möglichkeiten der Digitalisierung zur Steigerung des Kundenerlebnisses nutzen kann. Ausgewiesene Experten untersuchen die Chancen und Risiken der Digitalisierung für Unternehmen und liefern wertvolle Tipps für die Weiterentwicklung der eigenen Digitalisierungsstrategie im Handel. Die langjährige Erfahrung und das Expertenwissen der Verfasser werden in der Darstellung erfolgreicher Beispiele, in pragmatischen Ideen und empirischen Forschungsergebnissen deutlich. Inhalte u.a.: Kundenerlebnis und digitale Innovationen als

Treiber erfolgreicher Geschäftsmodelle – Seamless Shopping: komplett, digital, über alle Kanäle hinweg – Die Verzahnung von Online- und Offline-Handel – Mit Virtual Promoter zum Point of Experience – Digitalisierung im Retail – After Market – Lieferdienste – Profilierungsmöglichkeiten im durch die Digitalisierung beeinflussten Handel – Marke, Pricing und Service als Elemente einer Digitalisierungsstrategie.

Ahlert, D.; Kenning, P.; Brock, C.

Handelsmarketing

Springer Gabler 2019, 2. Aufl., 404 S., € 34,99
ISBN 978-3-642-55240-3

Dieses Lehrbuch führt in die grundlegenden Konzepte, Methoden und Anwendungen der marktorientierten Führung von Handelsbetrieben ein. Die Autoren veranschaulichen diese anhand von Erkenntnissen aus der Forschung sowie Beispielen aus der Unternehmenspraxis. Leser und Leserinnen können sich so ein Basiswissen verschaffen, das ihnen auch den Zugang zu speziellen Teilgebieten des Handelsmarketing ermöglicht. Für die 2. Auflage wurden alle Kapitel überarbeitet und um Kontrollfragen erweitert. Die mit der Digitalisierung verbundenen Entwicklungen wurden in der zweiten Auflage systematisch integriert. Neue Kapitel zum Customer Relationship Management und Multikanalmanagement kommen hinzu.

Schneider, André

Showrooming im stationären Einzelhandel

Springer Gabler 2019, 352 S., € 64,99
ISBN 978-3-658-24963-2

Rund drei von vier Deutschen lassen sich in einem Fachgeschäft ausführlich beraten, kaufen jedoch die Ware später im Internetshop eines Wettbewerbers. Dieses als Showrooming bezeichnete Konsumverhalten ist mit der steigenden Akzeptanz des Onlinehandels zu einer wachsenden Herausforderung des stationären Handels geworden. Der Autor entwickelt auf Basis der Behavioral Reasoning Theory ein Erklärungsmodell des Showroomingverhaltens und testet es empirisch. Das Buch gewährt mit der Untersuchung nicht nur tiefgreifende Einsichten in das opportunistische Kaufverhalten im Multi-Channel-Kontext des Handels, sondern liefert auch wertvolle Erkenntnisse für die Praxis.

Swoboda / Foscht / Schramm-Klein

Handelsmanagement

Vahlen 2019, 4., vollst. überarb. Aufl., 935 S., € 59,00
ISBN 978-3-8006-5351-5

Handelsunternehmen nehmen eine immer wichtiger werdende Stellung in der Wirtschaft ein: Sie bauen ihre Wertschöpfungstiefe sowohl "up-stream" als auch "down-stream" aus. Auch Industrieunternehmen gestalten ihre Wertschöpfungsarchitekturen zunehmend um:

Durch absatzmarktorientierte Vertikalisierung werden auch sie zu "Händlern". Nicht zuletzt ergeben sich neue elektronische Optionen in Mehrkanalunternehmen. Vor diesem Hintergrund führt das Buch in die neueren Ansätze und Methoden des modernen Multichannel Retailing ein. Aber auch das bewährte Wissen wird einbezogen, um die Zusammenhänge in der Handelspraxis zu erklären.

Heinemann, G.; Gehrckens, H.M.;

Täuber, Th., (Hrsg.)

Handel mit Mehrwert

Springer Gabler 2019, 512 S., € 52,99
ISBN 978-3-658-21691-7

Dieses Buch greift die drei wichtigsten Aspekte der Marktveränderung im Handel auf: Markt und Kunde, neue Geschäftsideen und Geschäftsmodelle sowie Geschäftssysteme und Businesschnittstellen. Dabei werden sowohl absatzzeitige Aspekte wie beispielsweise das Kaufverhalten der Millennials bzw. der Generationen Y und Z sowie die Konsumerisation des B2B behandelt als auch die neuesten Geschäftsmodelle wie z.B. Sharing Economy, Seamless Shopping und integrierte Plattformen anhand herausragender Praxisbeispiele im Detail skizziert. Gleiches gilt für Businesschnittstellen und Geschäftssysteme, bei denen insbesondere die Neuerungen in der Logistik wie die Digitalisierung der Logistikprozesse, das Thema Same Day Delivery oder das komplexe Thema der urbanen Logistik dargestellt werden. Auch die Zukunftsthemen der exponentiellen Organisation („ExO“), der Blockchain-Technologie sowie zukünftiger Payment-Lösungen finden Berücksichtigung.

Internationales Marketing

Luo-Alt, Yahui u. Polfuss, Jonas

Verkaufen in China

Springer Gabler 2019, 176 S., € 39,99
ISBN 978-3-658-23013-5

Dieses Buch bietet einen kompetenten Einblick in die Handelsstrukturen, Distributionswege und Konsumentenerwartungen in China. Eine hilfreiche Zusammenstellung von Statistiken macht zunächst den chinesischen Markt verständlich und zeigt eindrucksvoll die Veränderungsdynamik dieses großen Marktes auf. Danach wird der chinesische Einzelhandel (stationärer Handel, Online-Handel) näher untersucht und es wird auf die Besonderheiten des Cross-Border-E-Commerce ausführlich eingegangen. Die Einfuhrmöglichkeiten nach China – inklusiver der wesentlichen Bestimmungen der chinesischen Zoll-, Finanz- und Steuerbehörden – werden ebenso erläutert wie die logistischen Rahmenbedingungen und Distributionswege im geografisch einzigartigen chinesischen Einzelhandel. Zudem werden die wichtigsten Transaktionsmodelle und Marktteilnehmer im chinesischen Einzel-

handel vorgestellt und deren Leistungen und Aufnahmebedingungen dargelegt.

Kommunikation

Bormann, Patrick

Affiliate-Marketing

Springer Gabler 2019, 330 S., € 64,99
ISBN 978-3-658-25584-8

Der Autor untersucht anhand realer Daten eines Bildungsdienstleisters, inwiefern der Klickpfad einer Affiliate-Marketingkampagne im Rahmen einer Mehrkanalstrategie (soziale Medien, Suchmaschinenwerbung) gesteuert werden kann. Neben einem weitreichenden Einblick in das Affiliate-Marketing selbst, konzipiert er den Prozess des Affiliate-Marketings und stellt den Klickpfad der Nutzer in den Schwerpunkt betriebswirtschaftlicher Analysen. Ferner zeigt er mithilfe einer kausalanalytischen Methodik und eines Gruppenvergleichs, dass die Steuerung des Klickpfads durch mehrere Facetten der Suchmaschinenwerbung und diverser sozialer Medien zusehends komplexer wird.

Galan-Ladero, M. M.; Alves, H. (Eds.)

Case Studies on Social Marketing

Springer International Publishing 2019, 252 S., € 69,54
ISBN 978-3-030-04842-6

Social marketing has become an indispensable tool for all types of organizations worldwide. This book presents high-quality cases on the development, implementation, and analysis of different social marketing campaigns that have been created by non-governmental organizations, public administrations, and even businesses. The respective cases reflect the fact that, although social marketing was initially employed by public administrations and NGOs, the number of campaigns developed by all type of organizations, including businesses, is on the rise; in fact, Corporate Social Marketing is now considered to be one of the main CSR initiatives at businesses around the globe. Pursuing an international approach, the cases in the book explore social marketing practices from a diverse set of countries and cultures around the world.

Janich, Nina (Hrsg.)

Stereotype in Marketing und Werbung

Springer VS 2019, 316 S., € 54,99
ISBN 978-3-658-24216-9

Der Band vereinigt Beiträge verschiedenster Disziplinen zu Stereotypen in Werbung und Marketing. Schwerpunkte liegen auf Risiken und Potenzialen von Stereotypen in der Markt- und Personalkommunikation, auf ihrer Bedeutung im Nation/Place Branding sowie auf sozialen Stereotypisierungen in unterschiedlichen Kontexten (u.a. in Markenkommunikation, B2B, HRM). Der Begriff des Stereotyps hat sich – so das Ergebnis – fachübergreifend in Sprach-, Kommuni-

kations-, Medien-, Werbe- und Wirtschaftswissenschaft als ein Konzept bewährt, das Einsichten über kultur-, zeit- und branchenspezifische Orientierungs- und Identifikationsangebote in der Unternehmenskommunikation verspricht.

Bruhn, Manfred

Kommunikationspolitik

Vahlen 2019, 9., vollst. überarb. Aufl., 594 S., € 44,90
ISBN 978-3-8006-5763-6

In diesem Buch findet der Leser alles, was man von einem Standardlehrbuch zu diesem Thema erwarten darf: eine gut systematisierte und damit sehr übersichtliche Darstellung, verständlich formuliert, Eine Vielzahl von Beispielen aus der Praxis, eingängige Schaubilder und viele Inserts aus dem Internet, die anschaulich machen, wie Unternehmen ihre Kommunikation inhaltlich und optisch gestalten. Studierende finden hier den State-of-the-Art der Kommunikationspolitik und Praktiker die wichtigsten Zukunftstendenzen und Herausforderungen der Kommunikationsarbeit, die Hinweise zur Optimierung und erfolgreichen Neuorientierung geben. Aktuelle Entwicklung wie zum Beispiel die Social Media-Kommunikation, sind berücksichtigt und konsequent in die Planungsphasen der Kommunikationspolitik integriert.

Zerres, C. u. Drechsler, D. (Hrsg.)

Social Media Marketing und Data Analytics

Hampp Verlag 2018, 344 S., € 32,80
ISBN 978-3-95710-228-7

Die Themenbereiche Social Media Marketing und Data Analytics haben in den letzten Jahren auf Grund ihrer gesellschaftlichen, aber auch wirtschaftlichen Bedeutung starke Beachtung in Wissenschaft und Praxis erhalten. Bei einer Betrachtung aktueller Entwicklungen in der Praxis und auch in der Wissenschaft zeigt sich, dass es sinnvoll ist, die beiden Themenfelder Social Media Marketing und Data Analytics nicht getrennt voneinander zu betrachten. Dabei wird deutlich, dass ein effektives Social Media Marketing, etwa also der Kundenservice oder das Controlling, nur mit entsprechenden Daten möglich ist. Andererseits durchdringt das moderne Datenmanagement wichtige weitere Bereiche der Privatwirtschaft und des öffentlichen Lebens. Die Herausgeber geben in dem vorliegenden Buch einen aktuellen Überblick wichtiger Entwicklungen des Social Media Marketing und Data Analytics.

Vilain, M. u. Wegner, S. (Hrsg.)

Crowds, Movements & Communities?!

Nomos 2018, 224 S., € 44,00
ISBN 978-3-8487-4023-9

Für Führungskräfte in Wohlfahrtsverbänden, Verwaltung und Politik ist das Verständnis neuartiger Typen kollektiver Formationen von großer Bedeutung.

Crowds, Movements, Communities und andere Formen von Netzwerken wirken sich auf Kommunikations- und Kollaborationsverhalten aus. Sie erzeugen neue Umgangsformen und Sprache, erhöhen die Reaktionserfordernisse u.v.m. In der vorliegenden Dokumentation zur Fachtagung „Social Talk 2016“ werden Gestaltungsaufgaben für die Leitung sozial- und gesundheitswirtschaftlicher Organisationen aus der Perspektive von Wissenschaft und Praxis im Rahmen beleuchtet. Die Schwerpunkte sind: Eigenschaften und Potenziale neuer Netzwerkformationen, Strategie und Leitung in digitalen Netzwerken, Netzwerke und Innovation sowie Menschen in Netzwerken bewegen.

Leopold, Meike

Content Marketing mit Corporate Blogs

Haufe 2019, 239 S., € 39,95
ISBN 978-3-648-12398-0

Durch zielgruppengerechte und lebendige Kommunikation werden Unternehmen und Marken greifbar, es wird Sympathie erzeugt und Vertrauen aufgebaut. Das Corporate Blog ist idealer Ausgangspunkt für die Kommunikation aktueller Themen. Egal, ob es darum geht, ein Blog zu planen, eine Blog-Strategie zu überarbeiten oder mit Bloggen die Zielgruppe besser zu erreichen - dieses Buch liefert hilfreiche Ansatzpunkte: vom Kommunikationskonzept, über die Redaktionsplanung und das Erstellen sowie Verteilen von Inhalten, bis hin zur Pflege einer lebendigen Blog-Community. Arbeitshilfen online: Übersichten, Checklisten, Praxistipps.

Young, Miles

Ogilvy über Werbung im digitalen Zeitalter

Vahlen 2019, 288 S., € 39,80
ISBN 978-3-8006-5771-1

David Ogilvy war eine weltweite Ikone der Werbewirtschaft. Das Buch ‚Ogilvy on Advertising‘ von Miles Young aus dem Jahre 1983 gab essentiellen Rat für Menschen in Werbung und PR und gilt als eines der Standardwerke der Marketingbranche. Das neue Buch Ogilvy über Werbung im digitalen Zeitalter geht nun auf die Herausforderungen von Agenturen und Klienten ein, das mit dem Wort "digital" gut umschrieben werden kann. Es zeigt, wie Kreativität und Effektivität auf die Möglichkeiten und Angebote der digitalen Welt reagieren sollten. Ogilvy über Werbung im digitalen Zeitalter basiert auf umfangreiche Forschungen und berührt alle Themen zeitgemäßer Werbung: Aus dem Inhalt: die Marke in den sozialen Medien – eine alles durchdringende Kreativität – smarte Inhalte, die für das Storytelling geeignet sind – Regeln über Big Data – Nutzbarmachung kreativer Technologien – Learnings aktueller Neuroscience-Forschungen. Das Buch schließt ab mit 13 Vorhersagen.

Magerhans, A. u. Noack, D.
Public Relations goes digital
 Haufe 2019, 325 S., € 39,99
 ISBN 978-3-648-12415-4

Das Buch führt klassische und digitale PR zusammen und erklärt die wichtigsten Grundlagen beider Bereiche. Es liefert Leitfäden für die Umsetzung verschiedener Online- und Offline-Maßnahmen und beschreibt unterschiedliche Herangehensweisen. Außerdem erhält der Leser weiterführende Literaturtipps sowie Webadressen, um das Wissen weiter zu vertiefen. Ein Krisennotfallplan ist ebenso enthalten, wie ein PR-Lexikon. Inhalte u.a.: Ausgewählte Kommunikationsmodelle – Der PR-Managementprozess – Technische Grundlagen – Verbandsrichtlinien und – normen – Organisationsmodelle – Rechtliche Grundlagen: Urheberrecht, Persönlichkeitsrechte, DSGVO – Der Weg in die PR: Überblick über Ausbildungsmöglichkeiten, Studium und Quereinstieg – Das PR-Konzept: Analyse, Strategie, Maßnahmenplanung, Konzeption, Clipping – Digitale PR: Pressemitteilung, Pressemappe, Pressekonferenz, Film, Foto, digitale Publikationen.

Fries, Peter
Influencer-Marketing
 Springer 2019, 152 S., € 64,99
 ISBN 978-3-658-25783-5

Der Autor behandelt die Problematik der Regulierung des Social-Media-Phänomens des Influencer-Marketings durch Informationspflichten. Er kommt dabei zu dem Ergebnis, dass durch die Informationspflichten im Medien- und Lauterkeitsrecht de lege lata eine ausreichende Regulierung gewährleistet ist und insbesondere keine rechtliche Grauzone vorliegt. Der Autor zeigt aber auf, dass auf der Umsetzungsebene der Informationspflichten eine Veränderung der Informationsmodi erforderlich ist und es im Hinblick auf die Haftung bei Informationspflichtverstößen einer Erweiterung des Kreises der Normadressaten bedarf. Dazu präsentiert er einen eigenen Systematisierungsansatz in Bezug auf die zu verwendenden Informationsmodi bei der Umsetzung der Informationspflichten. Zudem plädiert er für die Etablierung einer Haftungstrias durch die Ausdehnung der Haftung bei Informationspflichtverstößen auf das Werbe-Kooperationsunternehmen und entwickelt verschiedene Haftungsansätze.

Panzer, Maria
Foodfotografie
 Rheinwerk 2019, 350 S., € 34,90
 ISBN 978-3-8362-6698-7

Wer eine moderne und unkomplizierte Anleitung zur Foodfotografie sucht, hat diese hier gefunden: ohne Spezialausrüstung und ohne unappetitliche Trickereien, aber mit vielen praktischen Hinweisen und Kniffen für Licht, Food- und Setstyling sowie Komposition, Bildbearbeitung, Workflow und den eigenen Stil.

Der Leser lernt, wie man in den eigenen vier Wänden attraktive und überzeugende Foodfotos machen kann. Egal, ob man als Selbstständiger Food überzeugend präsentieren oder einfach in den sozialen Medien überzeugen will, die Autorin zeigt, wie es geht!

Khabyuk, Olexiy
Kommunikationsmodelle
 Kohlhammer 2018, 185 S., € 35,00
 ISBN 978-3-17-032696-5

Kommunikations- und medienmanagementbezogene Studienangebote gehören zu den gefragtesten Vertiefungsrichtungen in der BWL, dennoch mangelt es bis heute an geeigneter Lehrbuchliteratur zu diesen Studienangeboten. Hier setzt das vorliegende Buchprojekt mit seiner innovativen Fragestellung an: Welche Kommunikationsmodelle benötigt eine angehende Fach- und Führungskraft im Bereich Medien und Kommunikation für das Tagesgeschäft, was sind die Grundlagen der modellhaften Erfassung von Kommunikationsprozessen und wo liegen die Anwendungsfelder bzw. Grenzen dieser Modelle. Der Leser erhält – differenziert nach Lerneinheiten – eine konzise Einführung in die Kommunikationstheorie und lernt dabei, das kommunikations-/medientheoretische Wissen in der Praxis sinnvoll anzuwenden.

Vassilian, Larissa
Podcasting!
 Rheinwerk 2019, 424 S., € 29,90
 ISBN 978-3-8362-6423-5

Wer schon länger einen eigenen Podcast plant, findet hier einen außerordentlich hilfreichen Wegweiser. In dieser Anleitung wird der Leser hinsichtlich aller Aspekte des Podcastings fündig. Die facettenreichen Möglichkeiten werden umfassend und anschaulich dargestellt, von der Formatfindung über Fragen der Produktion und Aufzeichnung bis hin zur Veröffentlichung und Vermarktung. Mit zahlreichen Beiträgen von »alten Hasen« und einem Gastkapitel zu rechtlichen Aspekten. Aus dem Inhalt: Von der ersten Idee bis zum erfolgreichen Podcast – Techniktipps und -tricks für die professionelle Audio-Aufnahme – Unternehmens-PR durch Podcasts – Rechtstipps.

Winnen, L.; Rühle, A.; Wrobel, A.
 (Hrsg.)
Innovativer Einsatz digitaler Medien im Marketing
 Springer Gabler 2019, 166 S., € 44,99
 ISBN 978-3-658-16773-8

Dieses Buch zeigt fundiert, wie digitale Medien für unterschiedliche Zielsetzungen im Marketing passgenau eingesetzt werden können. Digitalexperten aus Wissenschaft und Praxis geben wertvolle Einblicke in die aktuellen Nutzungsmöglichkeiten. Neben neuesten Forschungsergebnissen zu den Themen Dynamic Pricing, Einsatz von Bots, Transmediales Marketing, Recruiting oder Mobile Mar-

keting liefern sie wichtige Erkenntnisse und konkrete Praxisbeispiele aus unterschiedlichen Branchen. Ein inspirierendes Werk, das kluge Wege aufzeigt, um Ziele und Zielgruppen auch in einer zunehmend dynamischen Welt erfolgreich und nachhaltig zu erreichen.

Erlhofer, Sebastian
Suchmaschinen-Optimierung
 Rheinwerk 2018, 9., aktual. u. erw. Aufl., 1070 S., € 49,90
 ISBN 978-3-8362-6250-7

Dieses SEO-Handbuch bietet dem Leser fundiertes Wissen zu allen relevanten Bereichen der Suchmaschinen-Optimierung. Sowohl Einsteiger als auch Fortgeschrittene lernen, wie sie ihre Suchmaschinen-Optimierung richtig planen, umsetzen, auswerten und verbessern. Der Autor vermittelt die Ranking-Faktoren und hilft, eine Seite systematisch ganz nach vorne zu bringen. Das Themenspektrum reicht von Keyword-Recherche, Onpage-Optimierung und Linkbuilding bis Ranktracking und Monitoring. Die anschaulichen Beispiele ermöglichen dem Leser eine schnelle Umsetzung in der Praxis, etwa bei der Ladezeitoptimierung oder bei SEO-relevanten Fragen im Bereich Responsive Webdesign. Neu in der 9. Auflage: SEO-freundliche Relaunches, Google Search Console und alternative Suchmaschinen.

Decker, Alexander
Der Social-Media-Zyklus
 Springer Gabler 2019, 575 S., € 34,99
 ISBN 978-3-658-22872-9

Das Buch bietet mit dem Social-Media-Zyklus einen systematischen Ansatz zum strategischen Management von Social Media. Es illustriert die Vorgehensweise praxisnah mit vielen Beispielen und Checklisten. Unternehmen können anhand des Social-Media-Zyklus Schritt für Schritt die strategische Ausrichtung ihres Social-Media-Marketings entwickeln und im Alltag erfolgreich managen. Studierende lernen Grundlagen und einen konkret anwendbaren Ansatz für systematisches Social-Media-Management kennen. Als Unternehmen kann man heute nicht nicht Social-Media betreiben. Jedoch kommt im Alltag das systematische Vorgehen häufig zu kurz. Der strategiegeleitete Social-Media-Zyklus füllt diese Lücke. Er bietet Entscheidern und Social-Media-Managern eine konkrete Schritt-für-Schritt-Hilfestellung – beginnend bei „dem Kunden zuhören“, über die Strategie, Planung und Redaktion, den Umgang mit Shitstorms bis hin zu Social-Media-Analytics.

Horx, Matthioas
15½ Regeln für die Zukunft
 ECON 2019, 352 S., € 25,00
 ISBN 13 9783430210133

Seit über 25 Jahren beschäftigt sich der Autor mit der Zukunft und ganzheitlichen Ansätzen der Prognostik. Seit 10

Jahren gilt sein besonderes Interesse den mental-psychologischen Dimensionen der Zukunftsforschung. Wie konstruieren wir als Individuen und als Gesellschaft das Kommende? Wo irren wir uns fundamental über die Zukunft, und wie entwickeln wir einen besseren Instinkt für das Morgen? Daraus ist die Disziplin des »Neurofuturismus« entstanden, eine Kognitionswissenschaft des Wandels. Der Autor zeigt, wie Ängste und Mythen unsere Zukunftsbilder verzerrten, wie archaische Gefühle zu prognostischen Fehlannahmen führen, und wie wir durch diese Verzerrungen hindurch dennoch Welt und Wandel erkennen. Dieses Buch fasst in 15½ Regeln zusammen, wie wir uns auf konstruktive Weise mit der Zukunft verbünden können.

Mohamad, Samer
Like!
 Redline 2019, 224 S., € 19,99
 ISBN 978-3-86881-735-5

Im Alter von vier Jahren mit der Familie aus Syrien nach Deutschland ausgewandert, um den deutschen Traum zu leben, später zeitweise obdachlos und anschließend im Knast – Samer Mohamads bisheriger Lebensweg ist ebenso steinig wie einzigartig. Ihm gelang, wovon so viele träumen: Er wurde trotz aller Widrigkeiten zum erfolgreichen Social-Media-Unternehmer. Nun gibt der Facebook-Star Einblick in die Geheimnisse seines Erfolgs und zeigt in diesem Buch, wie man mithilfe der sozialen Medien im Business durchstarten kann. Er erklärt, wie man gängige Social-Media-Plattformen für sich nutzen kann, um sich in 90 Tagen eine digitale Marke zu erschaffen und erläutert, wie man aus Kunden Fans der eigenen Marke machen und so ein Online-Imperium aufbauen kann.

Stumpf, Marcus (Hrsg.)
Digitalisierung und Kommunikation
 Springer Gabler 2019, 503 S., € 64,99
 ISBN 978-3-658-26112-2

Unter Digitalisierung wird die Autonomisierung, Flexibilisierung und Individualisierung bestehender Prozesse verstanden, die digitale Technologien und innovative Geschäftsmodelle hervorrufen. Diese Entwicklung hat Auswirkungen auf die Kommunikation: Facebook, YouTube, Twitter, kommerzielle Blogs – um nur einige externe Kanäle zu nennen – wetteifern um die Aufmerksamkeit verschiedener Zielgruppen. Hinzu kommen die eigenen digitalen Kanäle der Unternehmen: Unternehmensblogs, Wikis, digitale Presseräume oder traditionelle E-Mails. Den Möglichkeiten, digital zu kommunizieren, scheinen kaum noch Grenzen gesetzt. Die Autoren dieses Bandes untersuchen, wie die Unternehmens- und Marketingkommunikation mit dieser Komplexität verfährt, welche Zielgruppen am besten wie zu erreichen sind und welche Möglichkeiten es gibt, kommunikative Inhalte zu produzieren und zu verbreiten.

Deutscher Dialogmarketing Verband e.V. (Hrsg.)

Dialogmarketing Perspektiven 2018/2019
 Springer Gabler 2019, 264 S., € 69,99
 ISBN 978-3-658-25582-4

Innovationsstarke Branchen – und dazu zählt das Dialogmarketing ganz eindeutig – benötigen intensive und praxisnahe Forschung. Deshalb hat es sich der Deutsche Dialogmarketing Verband zur Aufgabe gemacht, den Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis in dieser innovationsstarken Branche zu fördern. Der Sammelband Dialogmarketing Perspektiven vereint aktuelle Fachbeiträge und Forschungsprojekte zu Themen des Dialogmarketings und erscheint 2018/2018 bereits im dreizehnten Jahr. Er geht zurück auf den 13. wissenschaftlichen interdisziplinären Kongress für Dialogmarketing, den der DDV im September 2018 an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management in Hamburg veranstaltete.

Neitz, Meike
Einstieg in die PR
 mitp 2019, 208 S., € 19,99
 ISBN 978-3958456563

Moderne Pressearbeit ist für jedes Unternehmen unverzichtbar. Dieses Buch will dem Leser das notwendige Handwerkszeug liefern, um ein Unternehmen erfolgreich in die Medien zu bringen – für eine positive öffentliche Wahrnehmung. Der Leser lernt alle Aspekte der modernen Pressearbeit von Grund auf kennen: Er erfährt, wie man Schritt für Schritt seine Pressearbeit strukturiert in Angriff nimmt: von der Analyse der Unternehmensziele über die Strategie bis zum Anlegen eines Presseverteilers. Methoden der Erfolgsmessung und die Nachbereitung deiner Arbeit runden dieses praktische Workbook ab.

Konsumentenverhalten

Hoffmann, Stefan u. Akbar, Payam
Konsumentenverhalten
 Springer Gabler 2019, 2. Aufl., 209 S., € 22,99
 ISBN 978-3-658-23566-6

Dieses Lehrbuch geht der zentralen Frage nach, ob und auf welche Weise uns Werbung im Kaufentscheidungsprozess nachhaltig beeinflusst. Hierfür wirft es einen Blick auf die Schwerpunkte des Konsumentenverhaltens sowie der Marktforschung. Im Zuge dessen vermittelt das Werk die Grundlagen des Verbraucherverhaltens verständlich und in klarer Sprache. Die Autoren beginnen mit dem Begriffsverständnis und umreißen den theoretischen sowie methodischen Ansatz des Konsumentenverhaltens knapp. Anschließend besprechen sie Einflüsse auf das Konsumentenverhalten, welche sich voranging in unserem Inneren abspielen: Motivation, Emotion und Kognition sowie Einstellung und Entscheidung. Diese zweite Auflage des

Buchs wurde von den Autoren überarbeitet und aktualisiert.

Bak, Peter Michael
Werbe- und Konsumentenpsychologie
 Schaeffer Poeschel 2019, 2., überarb. Aufl., 212 S., € 19,95
 ISBN 978-3-7910-4211-4

Der Autor stellt die Grundlagen von Werbung und Psychologie im Überblick dar. Dabei beleuchtet er neben Werbezielen, unterschiedlichen Werbeformen und -strategien auch psychologische Konzepte wie Prozesse der Wahrnehmung, des Gedächtnisses, des Lernens, der Motivation, der Emotion, soziale Prozesse und die menschliche Persönlichkeit. Die Betrachtung wichtiger werblicher Gestaltungsmittel, das Thema Marke, die Beschreibung der Planung und Umsetzung von Werbemaßnahmen, Besonderheiten des Interkulturellen Marketings und Werbeethik runden das Buch ab. In der zweiten Auflage um aktuelle Themen wie Online- und Influencer-Marketing sowie Multisensuale Werbung ergänzt.

Kundenmanagement

Keller, B. u. Ott, C.S.
Touchpoint Management
 Haufe 2019, 2. Aufl., 393 S., € 39,95
 ISBN 978-3-648-11706-4

Unternehmen, die ihre Marktposition halten oder ausbauen wollen, sollten die Customer Journey so beeinflussen, dass an jedem Kontaktpunkt das positive Kundenerlebnis im Fokus steht. Dieses Praxis-Handbuch führt den Leser an diesen Change-Prozess heran: Es liefert Anleitungen für Ihre unternehmensspezifischen Anforderungen u.a. in Marketing und Vertrieb sowie konkrete Empfehlungen zum Einsatz von Dienstleistern und Software. Denn nur durch den individuellen Umgang mit jedem einzelnen Touchpoint wird die Zielgruppenansprache deutlich verbessert. Arbeitshilfen online: Stellenprofil Touchpoint Manager, Blanko-Matrix zur Klassifizierung der Touchpoints, Excel-Template zur Reichweiten-Einschätzung, Scoring Modell, Praxisbeispiele, TPM-Fitness-Check.

Lubritz, Stefan
Kundenzentrierte Unternehmensführung
 Kohlhammer 2018, 187 S., € 36,00
 ISBN 978-3-17-025070-3

Kundenzentrierte Unternehmensführung greift eine erst vor wenigen Jahren entstandene Konzeption auf, welche das heute nahezu allgegenwärtige Customer Relationship Management bedeutend erweitert. Nicht nur die Gestaltung der Kundenbeziehungen oder die Fokussierung auf Kundenwert, sondern vielmehr die vollständig auf den Kunden ausgerichtete strategische Unternehmensplanung und deren Umsetzung in operatives Marketing stellen die Erfolgsfaktoren dar.

Bewährte Werkzeuge müssen hierzu angepasst, neue Werkzeuge müssen implementiert werden. Dazu zeigt dieses Lehr- bzw. Studienbuch die Konzepte einer kundenzentrierten Unternehmensführung auf und konkretisiert sie als Schlüsselprozesse in Marketing, Kundendienst und Vertrieb. Dabei werden die Paradigmen des CRM aufgenommen und mit Bezügen zur traditionellen Marketinglehre ausgestattet.

Arzani, Dana

Jeder Kunde zählt

Hanser 2019, 224 S., € 36,90
ISBN 978-3-446-45916-8

Jeder Kunde zählt. Dennoch darf das Wohl des Kunden nicht über dem Wohl des Unternehmens und der Mitarbeiter stehen. Dieser alltägliche Spagat ist im Unternehmen zu meistern: die Kunden in den Mittelpunkt zu stellen und gleichzeitig die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens und das Wohlergehen der Mitarbeiter zu sichern. Dieses Workbook bietet unmittelbar umsetzbare Tipps, Ideen und Checklisten, mit denen der Leser an seinem kundenzentrierten Unternehmen arbeiten kann. Es hilft, die Sicht des Kunden einzunehmen und auf dieser Grundlage den Kundenservice zu optimieren. Inhalte u.a.: Die vier Erfolgsfaktoren der Kundenzentrierung – Schritt-für-Schritt-Anleitung zur direkten Umsetzung – Konkrete Tipps aus der Praxis und unterhaltsame Beispiele. Mit E-Book inside.

Esch, Franz-Rudolf; Kochann, Daniel

Kunden begeistern mit System

Campus 2019, 224 S., € 34,95
ISBN 978-3593509952

Warteschleifen in der Telefonhotline. Digitale Anfragen, die versanden. Unfreundliche Mitarbeiter. Angebote, die nicht zu Ihren Bedürfnissen passen. Wann waren Sie zum letzten Mal von einer Marke begeistert? Egal, ob stationär oder digital, B2C oder B2B: Manche Firmen scheinen Kunden nicht zu wollen. Und wundern sich am Ende, warum der Umsatz nicht stimmt. Die Autoren erklären, wie Unternehmen den Kunden wirklich in den Mittelpunkt Ihres Handelns stellen, die Kundenreise analysieren und das Erleben an den Kontaktpunkten so steuern, das Wow-Erlebnisse entstehen. Am Ende einer begeisternden Customer Journey stehen Kunden, die gerne wieder kommen. Der Weg zum Ziel: fünf Schritte, die systematisch zu durchlaufen sind!

Gwinner, Olivia

Kundenrückgewinnungsmanagement

Springer Gabler 2019, 171 S., € 54,99
ISBN 978-3-658-25620-3

Die Rückgewinnung verlorener Kunden stellt ein zunehmend wichtiges, jedoch weitestgehend unerforschtes Instrument des Customer Relationship Managements dar. Auf Basis empirischer Unter-

suchungen zeigt die Autorin die Bedeutung verschiedener Elemente der Organisationskultur und -steuerung für das Kundenrückgewinnungsmanagement eines Unternehmens auf. Darüber hinaus analysiert sie mit Hilfe von Kunden- und Anbieterdaten die Besonderheiten von Kundenrückgewinnungsangeboten und deren Erfolg im Business-to-Business Bereich.

Marke

von Rhein, Wolfram

Die Kultmarke

Springer Gabler 2019, 187 S., € 37,99
ISBN 978-3-658-23304-4

Was gibt es erstrebenswerteres im Marketing, als von den Markenfans zur Kultmarke gekrönt zu werden. Zufall oder professionelle Markenführung? Vor allem Leidenschaft und maximale Sensibilität für den Markt und die ausgewählte Zielgruppe. Ein herausragend marktorientiertes Unternehmen kann viel dafür tun, dass sich die Kunden für seine Produkte begeistern und zu Markenfans werden. Dieses Buch untersucht, was Fans bewegt, welche Voraussetzungen eine Kultmarke erfüllen muss und welche Merkmale bekannte Kultmarken auszeichnen. Mithilfe konkreter Beispiele bekannter Marken zeigt der Autor, welche Kampagnen und Maßnahmen dazu führen können, dass sich Produkte als Kultmarken etablieren können. Aus diesen Beispielen entwickelt er instrumentelle Handlungsparameter und -tools, mit denen Unternehmen die eigene Markenentwicklung vorantreiben können.

Helfgen, Jennifer

Die Reaktivierung von inneren Markenbildern am Point-of-Sale

Springer Gabler 2019, 278 S., € 59,99
ISBN 978-3-658-25203-8

Die Autorin analysiert mit Hilfe von vier experimentellen Studien den zugrundeliegenden psychologischen Wirkmechanismus von Instore-Displays, die Schlüssel motive aus TV-Kampagnen aufgreifen. Dabei wird zwischen weniger bekannten und bekannten Marken unterschieden. Das Buch liefert einen Beitrag zu den drei Forschungsbereichen Shopper Marketing, Integrierte Kommunikation und Imagery-Forschung und die Autorin zeigt auf, wie die Wirkung von Instore-Displays erhöht werden kann, ohne dass diese mit einer Preisreduktion und den damit verbundenen Risiken einhergehen müssen.

Bürkle, Jörg

Chefsache Marke

Campus 2019, 263 S., € 49,95
ISBN 978-3593509822

Viele Marken überleben das Unternehmen, das sie groß gemacht hat. Denn nur wenige Chefs wissen, wie sie mit ihrer Marke das Überleben der Firma sichern. Ist die Marke stark und ein Prestigeobjekt, dann profitiert das Unterneh-

men. Gerät das Unternehmen in Schiefelage, kann dieselbe Marke schnell zum Symbol des Niedergangs werden. Aber nur wenn man ihre Stärke nicht zu nutzen weiß! Interim-Restrukturierer Der Autor zeigt anhand zahlreicher Beispiele – von Weinvertrieb bis Maschinenbau –, wie Unternehmenslenker die Kraft der Marke nutzen, um die gesamte Firma wieder ins Lot zu bringen. Die Marke ist das zu Unrecht vergessene Instrument eines erfolgreichen Krisenmanagements.

Pätzmann, J.U. u. Hartwig, J.

Markenführung mit Archetypen

Springer Gabler 2019, 58 S., € 14,99
ISBN 978-3-658-23087-6

Dieses *essential* stellt in knapper Form ein neues archetypisches Modell zur Markenführung vor, mit dem Marken relevanter und emotionaler positioniert werden können. Die Grundlage ist die Analyse der in den vergangenen zehn Jahren erfolgreichsten Blockbuster und ihrer Figuren, die als Repräsentanten moderner Archetypen stehen. Ergebnis ist ein Modell, das für die Anwendung in der strategischen Markenführung, insbesondere bei der Markenpersönlichkeitsdefinition, der Customer Insights- und Produktentwicklung, beim Service Design, Content Marketing und Storytelling sowie bei der Organisationsentwicklung und dem Internal Branding interessant ist.

Kemming, Jan Dirk; Rommerskirchen, Jan (Hrsg.)

Marken als politische Akteure

Springer Gabler 2019, 223 S., € 39,99
ISBN 978-3-658-25363-9

Marken kommunizieren zunehmend eine Position zu gesellschaftlichen und politischen Themen. Sie nehmen Stellung zu Fragen der sozialen Verantwortung und Gerechtigkeit, der Nachhaltigkeit und des ökologischen Konsums sowie zu gesellschaftspolitischen Trends und Kampagnen. Dieses Buch behandelt die theoretischen Grundfragen der Markenkommunikation und die praktische Umsetzung der strategischen Markenführung zwischen Gesellschaft und Politik. Die einzelnen Beiträge betrachten diese Entwicklung als einen ambivalenten Prozess und untersuchen seine Chancen und Risiken für den gesellschaftspolitischen Diskurs. Die Autoren beantworten in diesem Buch zahlreiche Fragen zur politischen Markenkommunikation.

Gutjahr, Gert

Markenpsychologie

Springer Gabler 2019, 4. Aufl., 230 S., € 39,99
ISBN 978-3-658-24281-7

Auch wenn die Consumer-Neuroscience-Forschung durch Markenwahl-Experimente mit funktioneller Magnetresonanztomografie schon erstaunliche Ergebnisse liefert, liegt vieles zur Wirkung von Marken noch immer im Dun-

keln. Der Autor plädiert daher für eine interdisziplinäre und ganzheitliche Betrachtung des Phänomens Marke und wendet sich mit seinen Überlegungen an Markenmanager und -verantwortliche sowie Dozierende und Studierende mit dem Schwerpunkt Marketing. Sie alle erhalten in diesem Buch einen Überblick über die Auswirkungen, die Marken auf das Kaufverhalten von Konsumenten haben können. In der vierten Auflage wurde der Abschnitt „Celebrity-Marketing“ vollständig überarbeitet und in „Influencer-Marketing“ umbenannt. Darüber hinaus ist das Kapitel „Innovative Marktpsychologie im IFM POS Lab“ komplett neu hinzugekommen.

Kochhan, Christoph; Könecke, Thomas; Schunk, Holger (Hrsg.)

Marken und Start-ups

Springer Gabler 2019, 242 S., € 44,99
ISBN 978-3-658-24585-6

Dieser Herausgeberband beleuchtet das Thema Marke aus der Perspektive von Start-ups. Es werden Anregungen zur Gestaltung der Markenführung und Kommunikation während und kurz nach der Unternehmensgründung gegeben, die auch für etablierte Unternehmen von Interesse sind. Die Autoren der einzelnen Beiträge geben sowohl Einblicke in die Bedeutung von Marken für Start-ups als auch konzeptionelle und praktische Empfehlungen, die dabei helfen, starke Marken aufzubauen und somit erfolgreich am Markt zu agieren. Inhalte u.a.: Markenführung bei Start-ups u.a. in der Finanzbranche – Intrapreneurship: eine Strategie zur Markenrepositionierung – Erfolgsfaktor Unternehmenskultur für die Markenwahrnehmung – Interne Kommunikation in agilen Start-ups – Presse- und Medienarbeit für Start-ups – Fallstudie Corporate Identity und Kommunikation von Start-ups.

Wala, Hermann H.

Meine Marke

Redline 2018, 2. Aufl., 304 S., € 24,99
ISBN 978-3-86881-745-4

Was machen Red Bull, Coca Cola, Apple oder Adidas anders als andere Unternehmen? Was steckt hinter dem Erfolg von Google, Nespresso und Co.? Der Autor weiß um die Erfolgsstrategien dieser Unternehmen, und half mit seinem bewährten Konzept der WIR-MARKEN bereits einer Vielzahl an Unternehmen, ihre Produkte in den Köpfen und Herzen der Kunden zu etablieren. Das Buch beweist: nicht mehr die Großen verdrängen die Kleinen, sondern die »Wertvollen« diejenigen, die es nicht schaffen ihre Werte glaubwürdig zu transportieren. Es reicht heute längst nicht mehr aus, dass diese sogenannten WIR-MARKEN im gesamten Unternehmen gelebt werden, sie müssen darüber hinaus von der Unternehmensführung glaubwürdig verkörpert werden. Denn heute zählen diejenigen Unternehmen zu den Gewinnern, die eine besondere emotionale Verbundenheit, ein »Wir-

Gefühl«, zwischen Kunden und Marke schaffen.

Roßmann, Patrick

Stärkung von Retailer Brands im Automobilhandel zur Steigerung der Kundenloyalität

Springer Gabler 2019, 371 S., € 64,99
ISBN 978-3-658-24969-4

Die abnehmende Differenzierbarkeit von Fahrzeughändlern und die zunehmende Homogenität der von Fahrzeugherstellern verfolgten Markenstrategien erfordern zunehmend den Aufbau eines eigenständigen Händler-Markenmanagements. Der Autor entwickelt ein Untersuchungsmodell, dessen empirische Analyse die Relevanz verschiedener Determinanten für die Stärkung von Retailer Brand Images darstellt und zur Steigerung der Kundenloyalität gegenüber dem Händler führt. Es wird aufgezeigt, dass die Bedeutung der Manufacturer Brands überschaubar ist und dass die Anzahl der von den Händlern angebotenen Manufacturer Brands und der FIT zwischen Manufacturer Brand und Retailer Brand einen relevanten Einfluss ausüben.

Burmann, C.; Halaszovich, T.; Schade, M.; Piehler, R.

Identitätsbasierte Markenführung

Springer Gabler 2019, 3. Aufl., 390 S., € 32,99
ISBN 978-3-658-20062-6

Dieses Lehrbuch liefert einen theoretisch fundierten und gut verständlichen Überblick über die identitätsbasierte Markenführung. Dabei stehen die Gestaltung der Markenidentität als interne Seite einer Marke und das hieraus extern resultierende Markenimage bei den Nachfragern im Mittelpunkt. An zahlreichen Stellen werden die Ausführungen durch anschauliche Praxisbeispiele erläutert, die die hohe Relevanz der identitätsbasierten Markenführung für die Praxis belegen. In der 3. Auflage wurde dieser Ansatz in erheblichem Maße weiterentwickelt. Neben den neuen Herausforderungen an die Markenführung wurde ein Vergleich mit internationalen Markenführungsansätzen aufgenommen, der Managementprozess der identitätsbasierten Markenführung überarbeitet, zahlreiche Anpassungen im strategischen Markenmanagement vorgenommen sowie aufgrund der rasanten technologischen Entwicklung das Markenmanagement im digitalen Kontext sowie vor allem in sozialen Medien komplett überarbeitet und stark erweitert.

Marketingmanagement

Bruhn, Manfred

Marketing

Springer Gabler 2019, 14. Aufl., 322 S., € 26,99
ISBN 978-3-658-24472-9

Dieses Buch vermittelt die Grundlagen des Marketings und nimmt dabei konse-

quent Bezug auf die Praxis. Die anwendungsorientierte Darstellung versetzt den Leser in die Lage, Marketingprobleme zu analysieren und eigenständig Problemlösungen zu erarbeiten. In der 14. Auflage wurden alle Kapitel überarbeitet und neue Entwicklungen im Bereich der interaktiven Kommunikationsinstrumente berücksichtigt. Der Autor bemüht sich um eine vielfältige Betrachtung des Marketings. Er beschäftigt sich unter anderem mit den folgenden Bereichen: Marketingplanung, Strategisches Marketing, Marketingforschung, Produkt- und Preispolitik, Kommunikations- und Vertriebspolitik, Marketingorganisation sowie Marketingcontrolling.

Runia, Peter; Wahl, Frank; Geyer, Olaf; Thewissen, Christian

Marketing

De Gruyter Oldenbourg 2019, 5. Aufl., 406 S., € 34,95
ISBN 978-3-11-058467-7

Praxisorientiert, klar strukturiert und eingängig vermittelt das bewährte Lehrbuch wesentliche Grundlagen des konzeptionellen Marketings. Das Hauptaugenmerk liegt auf dem (klassischen) Konsumgütermarketing. Ausgehend von den Grundlagen des Marketings befasst sich die Publikation mit Begriffen zur Marketinganalyse und damit der ausführlichen Analyse von Umwelt, Markt und Unternehmen als Basis für Marketingkonzepte. Von der Ziel- und Strategieebene hin zum klassischen Marketing-Mix mit seinem Zusammenspiel konkreter Maßnahmen der Produkt-, Kontrahierungs-, Distributions- und Kommunikationspolitik über die Marketingkontrolle werden die diversen Ebenen des Marketingprozesses schließlich im Bereich Marketingplanung zusammengeführt. Die fünfte Auflage bietet Neuerungen mit dem Fokus auf die Integration von Aspekten der Digitalisierung innerhalb der relevanten Themenbereiche z. B. „Digital Out of Home“, „Influencer Marketing“.

Bruhn, Manfred

Marketingübungen

Springer Gabler 2019, 6. Aufl., 272 S., € 29,99
ISBN 978-3-658-24463-7

Dieses Buch will helfen, sich mit zahlreichen Marketingübungen optimal auf die Prüfung vorzubereiten und die eigene Praxiskompetenz zu erweitern. Das Marketing ist schon längst nicht mehr nur eine bloße Funktion innerhalb eines Betriebs. Im Lauf der vergangenen Jahre hat es sich zu einem unverzichtbaren Leitkonzept der Unternehmensführung entwickelt. Dieser Prozess hat neben betrieblichen Veränderungen auch Konsequenzen für die Marketingausbildung. Es reicht längst nicht mehr, den Fokus lediglich auf theoretische Konzepte, Philosophien und Instrumente zu legen – mindestens genauso wichtig ist es, sie auf konkrete Fragestellungen der Praxis übertragen zu können. Genau diesen Anspruch verfolgt der Autor mit diesem

Buch. Angelehnt an sein Lehrbuch „Marketing“ greift der Autor mit diesem Werk repräsentative und konkrete Fragestellungen auf und stellt gut nachvollziehbare Anwendungsbezüge her.

Baßler, Moritz

Western Promises: Pop-Musik und Markennamen

transcript 2019, 264 S., € 29,99
ISBN 978-3-8376-4644-3

Markennamen sind das Erkennungszeichen für Pop Art und Popliteratur, finden sich jedoch fast nie in den Werken der Pop-Musik wieder. Die Rolling Stones nehmen 1964 zwar einen Werbeclip für Kellogg's auf, würden Rice Krispies aber nie in ihren Songs erwähnen – und auch in dem Gesamtwerk der Beatles lassen sich gerade mal zwei Erwähnungen von Marken finden. Das ist doch seltsam: Warum machen sich die Zeichen der Konsumkultur ausgerechnet in der Pop-Musik so rar? Ausgehend von dieser Frage entwickelt der Autor eine Diskursgeschichte des Pop von Elvis bis heute, mit intensiven Songanalysen und speziellen Kapiteln zu Automarken, Pepsi und deutschsprachiger Pop-Musik. Was wird eingelöst von den ›Western Promises‹, den Versprechen unserer Pop- und Markenkultur?

Ternès, Anabel, Englert, Marco (Hrsg.)

Digitale Unternehmensführung

Springer Gabler 2019, 329 S., € 44,99
ISBN 978-3-658-23052-4

Im Zeitalter der digitalen Transformation spielen die interne wie auch die externe Kommunikation eine Schlüsselrolle in Unternehmen. Schließlich ist das Wissensmanagement mittlerweile mehr noch als das Produktionsmanagement ein entscheidender Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit. Das Buch liefert Verantwortlichen in Unternehmen das Know-how, um die digitalen Medien als Mittel der Kommunikation mit internen und externen Kommunikationspartnern zu verstehen und exzellent einzusetzen. In ihren Beiträgen beleuchten die Autoren die digitale Transformation für verschiedene Managementbereiche im Unternehmen: Projektmanagement, Reputations- und Marketingkommunikation, Value-Chain-Management und Human-Resources-Management.

Grunwald, Guido u. Schwill, Jürgen

Toolbox Marketing

Schaeffer Poeschel 2019, 215 S., € 19,95
ISBN 978-3-7910-4344-9

Das Buch gibt einen Überblick über den State-of-the-Art des Marketingmanagements. Von der Planung über die Umsetzung bis zur Kontrolle – der gesamte Marketingprozess und alle wichtigen Bereiche im Marketing-Mix werden betrachtet. Für einen schnellen Einstieg in das Thema oder als kompaktes Nachschlagewerk für erfahrene Praktiker. Mit anschaulichen Beispielen, vielen Tipps

und Checklisten für die Umsetzung sowie umfangreichem Online-Material. Aus dem Inhalt: Wie lassen sich Märkte analysieren und Zielgruppen erkennen? – Wie lassen sich neue Kunden gewinnen und bestehende Kunden langfristig binden? – Wie können Leistungsangebote und Preise marktgerecht gestaltet werden? – Über welche Vertriebskanäle und mit welchen Kommunikationsmaßnahmen können die Zielgruppen am besten erreicht werden?

Hoop, Wilfried

Corporate Diplomacy

Schaeffer Poeschel 2019, 247 S., € 39,95
ISBN 978-3-7910-4409-5

Wirtschaftliche Risiken, Regulierungs- und Compliance-Tsunami, technologische Disruption: Unternehmen stehen vor großen Herausforderungen. Gleichzeitig werden die Gräben zwischen Wirtschaft, Politik und Gesellschaft immer tiefer. Der Autor zeigt Unternehmen und Managern wie sie mit dem Lösungsansatz "Corporate Diplomacy" durch eine volatile, komplexe und zunehmend wirtschaftskritische Welt navigieren und wie sie durch gezieltere Zusammenarbeit mit Stakeholdern ihren Unternehmenserfolg steigern können. Mit Interviews mit Vertretern aus Wirtschaft und Politik u.a.: Josef Ackermann, Roland Berger, Peter Brabeck, Beat Hess, Fred Kindle, Peter Kurer, Edward T. McMullen Jr., Friedrich Merz.

Tokarski, Kim Oliver; Schellinger, Jochen; Berchtold, Philipp (Hrsg.)

Nachhaltige Unternehmensführung

Springer Gabler 2019, 468 S., € 39,99
ISBN 978-3-658-22100-3

Dieser Herausgeberband setzt sich empirisch und theoretisch mit verschiedenen Aspekten einer nachhaltigen Unternehmensführung auseinander. Fortwährendes weltweites Bevölkerungswachstum und zunehmender Konsum zusammen mit wachsender Globalisierung führen dazu, dass die in unserer Umwelt vorhandenen natürlichen Ressourcen ohne gegensteuernde Maßnahmen irgendwann erschöpft sein werden. In dieser Situation wird eine strategische Führung von Unternehmen und Organisationen immer wichtiger, die ausgehend von den drei Nachhaltigkeitsperspektiven „Ökonomie“, „Ökologie“ und „Soziales“ alle relevanten Stakeholder einbezieht. Auf dieser Grundlage greifen die Autoren aktuelle, praxisrelevante Fragestellungen auf, schildern konkrete Fallbeispiele und geben Handlungsempfehlungen. Die Bandbreite reicht von einer grundlegenden Diskussion ethischer Prinzipien internationaler Unternehmen über wertorientierte Steuerungskennzahlen und eine nachhaltige Beschaffung in der Lebensmittelbranche bis hin zur Logistikgestaltung in Smart Cities.

Renk, Erik u. Gebhardt, Michael

Das neue Gründen

Redline 2019, 208 S., € 16,99
ISBN 978-3-86881-715-7

Künstliche Intelligenz, die Vernetzung übers Internet und viele andere digitale Tools haben heute längst Einzug in die Startup-Szene gehalten. Die Digitalisierung ermöglicht dabei völlig neue Formen der Gründung. Doch worauf müssen Gründer heute achten, was ist neu im Vergleich zu früheren Gründungen und über welche Voraussetzungen müssen sie verfügen, um sich die neuen Chancen zu erschließen? Die Autoren zeigen, wie es heute gelingen kann, ein Unternehmen mit nur einer Handvoll Menschen aufzubauen, für das früher einige 100 Menschen nötig gewesen wären. Er schreibt über die konkreten Möglichkeiten, die sich im neuen Internetzeitalter ergeben, welche Geschäftsmodelle funktionieren und welche Technologien man wie für sich arbeiten lassen kann.

Baßler, Moritz u. Drügh, Heinz (Hrsg.)

Konsumästhetik

transcript 2019, 300 S., € 34,99
ISBN 978-3-8376-4726-6

Von The Great Gatsby über russische Speiseeis-Nostalgie bis hin zu aktuellen Techno-Events: Die Konfrontation mit der Konsumsphäre reißt die Künste wie die ästhetische Theorie aus ihren Routinen heraus. Da die bisherige Ästhetik inzwischen an den Realitäten unserer Lebenswelten vorbeigeht – das betrifft insbesondere unser Verhältnis zur Konsum- und Medienkultur –, brauchen wir dringend eine neue. Denn allzu lange haben Philosophie, Kunst- und Kulturwissenschaften allem Marktförmigen jede ästhetische Würde abgesprochen. Die Beiträge des Bandes zeigen anhand theoretischer Abhandlungen und Fallstudien, wie der Umgang mit käuflichen Gegenständen längst unser ästhetisches Verhältnis zur Welt und auch zu unseren Künsten prägt.

Kotler, Ph.; Armstrong, G.; Harris, L.C.; Piercy, N

Grundlagen des Marketing

Pearson 2019, 7., aktual. Aufl., 992 S., € 49,95
ISBN 978-3-8689-4355-9

Auch die siebte Auflage des Standardwerks bleibt dem anerkannten Ansatz treu, einen managementorientierten Zugang zum Marketing zu präsentieren. Zahlreiche deutsche und internationale Beispiele, Marketing-Highlights und Fallstudien illustrieren die Umsetzung theoretischer Konzepte in die Praxis. In stets anschaulicher Sprache bietet das Buch einen Überblick über die neuesten Entwicklungen im Marketing. Die neue Auflage bietet neue und überarbeitete Inhalte wie Fallbeispiele über die faszinierenden neuen digitalen Marketingtechnologien, welche moderne Marketingstrategien und -methoden heute prägen. Dazu

gehören zum einen die Bedeutung der Technologien der Online-, mobilen und sozialen Medien, das „Listening in Echtzeit“ und die „Big Data“-Marktforschungsinstrumente. Zum anderen auch der Online-Einfluss und die Marken-Communitys sowie das location-based Marketing.

Stone, Brad

Der Allesverkäufer

Campus 2018, 416 S., € 22,95
ISBN 978-3593510620

Bewundert, gefürchtet und hart kritisiert: Firmengründer Jeff Bezos und sein Unternehmen Amazon mit Sitz in Seattle ist längst nicht nur der größte Onlineeinzelhändler der Welt. In beängstigendem Tempo treibt der Erfinder des Kindle die digitale Wirtschaft vor sich her und erobert immer mehr Geschäftsfelder: von Hardware, Logistik, digitalem Content und künstlicher Intelligenz – Alexa lässt grüßen – bis zu einem ehrgeizigen Raumfahrtprojekt. Was ist das Geheimnis des Systems Amazon? Wer zahlt den Preis? Der Autor liefert den spannenden Insiderblick auf Licht und Schatten der Erfolgsgeschichte des Netzgiganten, auf das Profil seines rücksichtslos kompetitiven Gründers sowie den Ausblick auf seine Zukunft.

Marktforschung

Theobald, Elke

Marketing Intelligence

Kohlhammer 2018, 310 S., € 39,00
ISBN 978-3-17-030980-7

Die Bereitstellung aktueller, entscheidungsrelevanter und reliabler Informationen ist ein entscheidender Erfolgsfaktor im globalen Wettbewerb des 21. Jahrhunderts. Entsprechend wächst die Bedeutung der Marketing Intelligence für die unternehmerische Performance. Sie sammelt und analysiert Informationen über Kunden, Märkte, Produkte, Konkurrenten und Rahmenbedingungen, die fundierte Entscheidungen des Marketing-Managements vorbereiten sollen. Das Lehrbuch ist als Einführung für den Einsatz in (fortgeschrittenen) Bachelor- bzw. Masterveranstaltungen gedacht, wobei insbesondere die analytischen Instrumente und ihre praktische Anwendung eingehend behandelt werden.

Keller, Bernhard; Klein, Hans-Werner; Günther, Martin; Vossebein, Ulrich; Wildner, Raimund

Marktforschung mit Panels

Springer Gabler 2019, 3. Aufl., 249 S., € 44,99
ISBN 978-3-658-08647-3

Eine der wichtigsten Aufgaben der Marktforschung ist es, die Marktentwicklungen so zu lesen, dass das eigene Unternehmen sie zu seinem Zwecke nutzen kann. Betriebe, die den Markt nicht sondieren, geraten schnell ins Hintertreffen. Um das zu verhindern, werden in immer mehr Branchen Paneldaten zu

Rate gezogen. Dieses zeigt dem Leser, wie man mithilfe von Panels Markt- und Produktanalysen durchführen kann. Dabei werden unter anderem die folgenden Panels vorgestellt: Handelspanel, Verbraucherpanel, Medienpanel, Pharmapanel und Landwirtschaftspanel.

Produktpolitik

Aumayr, Klaus J.

Erfolgreiches Produktmanagement

Springer Gabler 2019, 5. Aufl., 334 S., € 44,99
ISBN 978-3-658-25365-3

Mit diesem Buch erhalten alle Leser, die ihre Produkte aktiv vermarkten wollen, eine inzwischen bewährte Arbeitshilfe. Der Autor zeigt, wie Produktmanager mit den immer komplexer werdenden Aufgaben und Anforderungen umgehen können. Denn über den Erfolg eines Produkts entscheiden die Käufer – und der verantwortliche Produktmanager. Dieser kämpft dabei an mehreren Fronten: Er muss mit sinkenden Budgets immer mehr Produkte in immer kürzerer Zeit einführen und betreuen. Gleichzeitig muss er eine Fülle von Anforderungen aus den internen Abteilungen koordinieren. Der Autor will mit diesem Buch das komplette Rüstzeug liefern, um diese komplexen Aufgaben souverän zu meistern. Fallbeispiele, Charts und Checklisten erleichtern den Transfer in die Praxis. Die fünfte Auflage des Buches wurde aktualisiert und ein Kapitel zu agilem Produktmanagement ergänzt.

Weyerer, Barbara

Beschwerdemanagement

Expert verlag 2019, 186 S., € 24,99
ISBN 978-3-7398-3005-6

Professionelles Beschwerdemanagement ist ein absolutes Must-have für jeden Betrieb mit Kundenkontakt. Es ist ein lebendiger Prozess, der in der Chefetage etabliert sein und von den Mitarbeitern tagtäglich angewandt werden muss. Dieses Trainingsbuch stellt die Grundlagen des Beschwerdemanagements dar und erklärt ausführlich, wie Beschwerdemanagement gelingen kann. Die Autorin geht auch auf die verschiedenen Kundentypen ein, auf die unterschiedlichen Arten der Beschwerden und zeigt auf, wie man am besten darauf reagiert. Mit zahlreichen Fragen und Aufgaben wird der Leser zum Nachdenken über das eigene Verhalten im Beschwerdemanagement angeregt.

Jochem, Roland

Was kostet Qualität? – Wirtschaftlichkeit von Qualität ermitteln

Hanser 2018, 2., überarb. u. erw. Aufl., 300 S., € 44,00
ISBN 978-3-446-45343-2

Kennzahlen und Kennzahlensysteme weisen nach, ob der Einsatz von Qualitätsmanagement die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens erhöht. Das Buch zeigt, wie die richtigen strategischen und

operativen Kennzahlen identifiziert und als Steuergrößen implementiert werden. Damit lassen sich Qualität und Wirtschaftlichkeit entlang der gesamten Wertschöpfungskette zielorientiert planen, steuern und kontrollieren. Neben den unterschiedlichen Bewertungsmethoden und -modellen wird auch das konkrete Vorgehen, die praktische Umsetzung und der damit erzielte Nutzen dargestellt. Mit umfassenden Praxisbeispielen und E-Book inside.

Velasco, Carlos; Spence, Charles (Eds.)

Multisensory Packaging

Palgrave Macmillan 2019, 378 S., € 117,69
ISBN 978-3-319-94976-5

This edited collection presents state-of-the-art reviews of the latest developments in multisensory packaging design. Bringing together leading researchers and practitioners working in the field, the contributions consider how our growing understanding of the human senses, as well as new technologies, will transform the way in which we design, interact with, and experience food and beverage, home and personal care, and fast-moving consumer products packaging. Spanning all of the senses from colour meaning, imagery and font, touch and sonic packaging, a new framework for multisensory packaging analysis is outlined. Including a number of case studies and examples, this book provides both practical application and theoretical discussion to appeal to students, researchers, and practitioners alike.

Gausemeier, J.; Dumitrescu, R.; Echterfeld, J.; Pfänder, T.; Steffen, D.; Thielemann, F.

Innovationen für die Märkte von morgen

Hanser 2018, 532 S., € 59,00
ISBN 978-3-446-42824-9

Mit dem Referenzmodell der strategischen Planung von Marktleistungen geben die Autoren all denjenigen eine systematische Orientierung, die das durch Digitalisierung geprägte Geschäft von morgen konkret gestalten. Die Autoren beschreiben vier zentrale Handlungsfelder, nach denen das Buch gegliedert ist: Erstens die Potenzialfindung, d. h. Erkennen der künftigen Erfolgspotenziale, aber auch der Bedrohungen für das Geschäft von heute. Zweitens die Produktfindung, d.h. Finden und Konkretisieren von Erfolg versprechenden Ideen für neue Produkte und produkt-bezogene Dienstleistungen. Drittens die Geschäftsplanung, d. h. Entwickeln von Geschäftsstrategien, Produktstrategien, Geschäftsmodellen und Geschäftsplänen. Und schließlich viertens die Konzipierung von Produkten, Dienstleistungen und Produktionssystemen im Sinne von Systems Engineering. Das Buch enthält eine Fülle von Leitfäden, Methoden und Praxisbeispielen.

Sponsoring

Dreisbach, Jan

Erfolgsfaktoren der Sponsoringumsetzung und -aktivierung

Springer Gabler 2019, 534 S., € 74,99
ISBN 978-3-658-24518-4

Auf der Basis von zwei empirischen Analysen im Kontext der Fußball-Bundesliga identifiziert der Autor Faktoren, die zu einem erfolgreichen Management von Sponsoringengagements beitragen. In der ersten Studie werden anhand der Informationen aus 20 Experteninterviews mit unterschiedlichen Sponsoringakteuren zentrale Lücken in der Umsetzung von Sponsoringengagements aufgezeigt, um darauf aufbauend Erfolgsfaktoren für das Management abzuleiten. In der zweiten Studie wird auf Grundlage einer umfangreichen Laborexperimentellen Untersuchung beleuchtet, wie durch die Integration von unterschiedlichem Fannutzen der Erfolg von Sponsoringaktivierungsmaßnahmen gesichert werden kann.

Haibach, Marita

Handbuch Fundraising

Campus 2019, 5., aktual. Aufl., 544 S.,
€ 49,95
ISBN 978-3-593511085

Nach inzwischen mehr als 20 Jahren hat sich dieses Buch als Standardwerk zum Fundraising etabliert. Wer für die gute Sache kämpft, weiß, dass die Unterstützung aus öffentlicher Hand nie ausreicht. Wohltätigkeitsorganisationen, Vereine und gemeinnützige Initiativen sind auf Spender und Förderer angewiesen. Doch wie findet man diese? Welche ethischen und juristischen Fallstricke sind zu beachten? Und wie funktioniert Fundraising im digitalen Zeitalter? All diese Fragen beantwortet das ausführlichste Handbuch zum Thema, das in der neuen Auflage erstmals mit E-Book inside ausgestattet ist.

Vertrieb

Häusel, Hans-Georg

Top Seller: Was Spitzenverkäufer von der Hirnforschung lernen Können

Haufe 2019, 2. Aufl., 198 S., € 24,95
ISBN 978-3-648-12386-7

In diesem Buch widmet sich der Autor gezielt den Verkäufern zu – vom Kioskbesitzer bis zum Marketing-Strategen für B2B-Kunden im Großkonzern. Ihnen gibt er zahlreiche wertvolle Impulse und nützliches Hintergrundwissen für die tägliche Arbeit. Wer noch kein Buch dieses Autors gelesen hat, findet hier einen hervorragenden Einstieg in das Neuromarketing. Wer die früheren Bücher kennt, profitiert von der sehr guten, zielgruppengerechten Zusammenfassung.

Stelzer, Bernd

Kompetenzentwicklung im Vertrieb

Schaeffer Poeschel 2019, 171 S.,
€ 29,95
ISBN 978-3-7910-4424-8

Die betriebliche Weiterbildung insbesondere im Vertriebsbereich steht unter Druck. Traditionelle Herangehensweisen tragen nicht mehr. Ein didaktischer Wandel ist nötig. Das Buch zeigt die Schwierigkeiten auf und bietet zukunftsfähige Lösungsansätze. Im Fokus dabei: die Verwendung neuer Formate außerhalb der klassischen Seminarlandschaft wie z. B. E-Learning oder arbeitsintegriertes Lernen. Personalentwickler und Trainer finden darin praktikable Ansätze, die Kompetenzentwicklung ohne Kostenexplosion möglich machen. Ein Schlüsselfaktor: Selbstreflexion und Veränderung auch auf Trainerseite.

Zielgruppenmarketing

Lorenz, Michael

Generation Young

BusinessVillage 2019, 204 S., € 19,95
ISBN 978-3-86980-456-9

Schon Menschen ab Mitte 30 sehen in jungen Leuten ein Rätsel. Scheinbar vollkommen anders sozialisiert, haben sie ihre ganz eigene Sichtweise auf Hierarchien, Regeln, Arbeit und Werte. Generation X, Y, Z – ungelöst. Doch wer sind sie eigentlich? Wie tickt die junge Generation? Was erwarten sie von Arbeitgebern? Wie bringt man sie an die Arbeit? Antworten darauf liefert dieses Buch. Es gibt einen tiefen Einblick in die Gedankenwelt der jungen Generation. Anschaulich zeigt es, wie die junge Generation sozialisiert wurde und wie sie zu dem geworden ist, was sie heute ist. Der Autor zeigt, wie sich die Brücke zwischen den Generationen schlagen lässt, um gemeinsam konstruktiv die Zukunft zu gestalten.

In der Reihe der Erfurter Hefte zum angewandten Marketing sind bisher die folgenden Titel erschienen:

- Heft 1 (1998): Elektronische Zahlungssysteme im Internet**
von Sven Leischner
- Heft 2 (1998): Das Internet als neues, innovatives Tool im Marketing**
von Jan Vorwerk
- Heft 3 (1999): Praxisbeispiele zur Markenführung**
- Heft 4 (1999): Werberecht**
Möglichkeiten und Grenzen des Marketing für Rechtsanwälte von Andreas Tröger
Grenzen der Werbung von Claudia Thelen
- Heft 5 (1999): Stadtmaking**
Stadtmaking von Janko Tietzel
Stadtmaking für die Stadt Arnstadt von Thomas Heinz und Sören Schiller
- Heft 6 (1999): Markenbewertung**
Markenbewertung und Markenberatung in Deutschland und Begriff des Markenwertes und Modelle zur Markenermittlung von Norbert Drees
- Heft 7 (2000): Marktkommunikation**
Vergleichende Werbung von Claudia Thelen
Messeauftritt einer Fachhochschule – die FH Erfurt auf der 'Marketing Services' 1999 von Stephan Lenz und Steffen Trautwein
- Heft 8 (2000): Electronic Commerce I**
Erfolgsfaktoren von Electronic Commerce von Peter Behrens
Electronic Commerce im Business-to-Business-Bereich von Steffen Weber
- Heft 9 (2000): Zielgruppenmarketing**
Singles als Marketing-Zielgruppe von Norbert Drees und Wolfgang Himmel
Kinder als Marketing-Zielgruppe von Kathrin Götze
- Heft 10 (2000): Werbeerfolgskontrolle**
Erfolgskontrolle bei Sales Promotions von Kerstin Mäder
- Heft 11 (2001): Electronic Commerce II**
Elektronische Business-to-Business-Marktplätze von Steffen Weber
- Heft 12 (2002): Kooperationen im Marketing**
Horizontale Markenkooperation in der Marketingkommunikation von Florian Hendrik Kunze
Co-Branding von Wolfgang Himmel
- Heft 13 (2002): Recht im Marketing**
Rechtsrahmen einer marktorientierten Unternehmensführung von Thomas C. Zerres
- Heft 14 (2002): Customer Relationship Management**
Gestaltung von Kundenbeziehungen durch Customer Relationship Management und Permission Marketing von Susanne Engelhardt
Customer Relationship Management – ein umsetzbares Konzept für den Mittelstand? von Steffen Schwarz und Michael O. Schmutzer
- Heft 15 (2007): Guerilla-Marketing**
Guerilla-Marketing von Markus Jäckel
Ambush Marketing – eine qualitative Analyse am Beispiel der FIFA Fußballweltmeisterschaft 2006 von Martin Liebetrau
- Heft 16 (2007): Temporäre Produktdifferenzierung**
Temporäre Produktdifferenzierung – Konzept, Ziele, Erfolgsfaktoren von Norbert Drees und Ina Helbig
Erscheinungsformen temporärer Produktdifferenzierung von Ina Helbig
- Heft 17 (2008): Internationales Marketing**
Marktkommunikation in China von Mingming Du
- Heft 18 (2008): Electronic Commerce III**
Multimediale Produktwerbung von Michael Jasperneite
- Heft 19 (2008): Fokus Kunde**
Kundenschnittstelle POS – eine qualitative Expertenstudie zur Messung von Dienstleistungsqualität von Norbert Drees und Sören Schiller
Verhinderung von Kundenabwanderungen von Stephan Huck
- Heft 20 (2008): Marktforschung heute**
Im Fokus: Marktforschung und Marketingberatung in Deutschland – eine Studie zur kundenseitigen Bewertung ihrer Dienstleister von Norbert Drees
Entwicklungen und Veränderungen in der Marktforschung von Christoph Prox und Bernd Christian
- Heft 21 (2009): Spezialaspekte der Produktpolitik**
Produktimitation versus Produktpiraterie von Eric Seidel
Mass Customization als innovativer Ansatz in der Produktpolitik von Patrick Schledz
- Heft 22 (2009): Zielgruppenmarketing**
Jugendliche als Marketingzielgruppe – Besonderheiten, Konzepte, Beispiele von Anne Fleischmann
Ausländer als Marketingzielgruppe – Besonderheiten des Ethno-Marketing von Fatima Tanis
- Heft 23 (2009): Unternehmenskommunikation**
Weblogs als Kommunikationsinstrument für Unternehmen von Eric Seidel
- Heft 24 (2009): Gender Marketing**
Gender Marketing – Die Geschlechterrollen heute und daraus resultierende Ansätze für das Marketing von Julia Canzler
- Heft 25 (2010): Markenpolitik**
Zwischen Zeitgeist und Pflichtprogramm – Markenarbeit im Logistik-Marketing von Dr. Rembert Horstmann
Lizenzierung von Marken – Formen, Möglichkeiten und Grenzen von Sascha Kirchner
- Heft 26 (2010): Stadt- und Regionenmarketing**
Regionmarketing von Marco Hering
Stadtmaking in der Praxis – Das Beispiel Erfurt von Hanno Heintze
- Heft 27 (2010): Electronic Marketing**
Social Commerce als Fortentwicklung des Electronic Commerce – Eine Potential- und Risikoanalyse für den stationären Handel von Robert Meyer
Marktkommunikation im Internet – Erscheinungsformen, Möglichkeiten und Beispiele von Florian Schwarz und Carlos Heinecke
- Heft 28 (2010): Marktsegmentierung**
Lifestyle-Typologien – Einstellungen und Konsumentenverhaltensmuster als Ansatz zur Marktsegmentierung von Sascha Kirchner
- Heft 29 (2011): Markenmanagement**
West-Ost-Markenstudie 2010 (WOM 2010) – Unterschiede in Kaufverhalten, Markenbewusstsein und Werbewirkung in Ost und West von Niels N. von Haken und Sören Schiller
Akustische Markenführung von Franziska Mai
- Heft 30 (2011): Branchenspezifisches Marketing**
Besonderheiten des Marketings für Fluggesellschaften von Torsten Görl
Automobilmarketing – Besonderheiten und Strategien von Premiumherstellern im deutschen Markt von Lars Schönfelder
- Heft 31 (2011): Mobile Marketing**
Mobile Marketing als innovativer Ansatz für die Unternehmenskommunikation von Jennifer Jänicke
- Heft 32 (2011): Branchenspezifisches Marketing**
Marketing für Discounter von Claudia Poltermann
Versicherungsmarketing von Sascha Kirchner
- Heft 33 (2012): Branchenspezifisches Marketing**
Besonderheiten der Kommunikation im OTC-Segment des Pharmamarktes von Alexander Mey
- Heft 34 (2012): Innovative Marktkommunikation**
Augmented Reality – Formen und Anwendungsmöglichkeiten im Marketing von Nicole Schneider
- Heft 35 (2012): Markenmanagement**
West-Ost-Markenstudie 2012 (WOM 2012) – Unterschiede in Kaufverhalten, Markenbewusstsein und Werbewirkung in Ost und West von Niels N. von Haken und Sören Schiller
Corporate Branding – Möglichkeiten und Grenzen der Unternehmensmarke von Elias Roßner
- Heft 36 (2012): Corporate Management**
Corporate Social Responsibility – Das Grundkonzept und beispielhafte Anwendungen in der Wohnungswirtschaft von Claudia Poltermann
- Heft 37 (2013): Politikmarketing**
Marketing für politische Parteien – Besonderheiten und Beispiele von Denny Löffler
- Heft 38 (2013): Kommunikationspolitik**
Product Placement – Möglichkeiten und Grenzen von Fabian Hartmann und Benjamin Beiersdorf
Testimonialwerbung – Reale und künstliche Empfehler in der Werbung von Anne Hohlfeld
- Heft 39 (2013): Ambush Marketing**
Möglichkeiten und Grenzen des Ambush Marketing bei Sportgroßveranstaltungen – dargestellt am Beispiel der UEFA Fußball-Europameisterschaft 2012 von Fabian Hartmann
- Heft 40 (2013): Pharmamarketing**
Rx-to-OTC-Switch als strategischer Ansatz im Life-Cycle-Management für pharmazeutische Produkte von Alexander Mey
- Heft 41 (2014): Zielgruppenmarketing**
Senioren als Marketing-Zielgruppe von Virginia Krieg
Jugendliche als Marketing-Zielgruppe von Jennifer Schmidt
- Heft 42 (2014): Branchenspezifisches Marketing**
Marketing für Brauereien von Anne Kuroпка
Bankenmarketing für das Privatkundengeschäft von Julia Piep
- Heft 43 (2015): Markenmanagement**
Brand Lands – Markenerlebniswelten als Instrument dauerhafter Markeninszenierung von Denny Löffler
- Heft 44 (2015): Branchenspezifisches Marketing**
Marketing für Bio-Marken von Franziska Rohde
Marketing für Einkaufszentren von Karen Schubert
- Heft 45 (2015): Virales Marketing**
Virales Marketing als Kommunikationsinstrument – Formen, Erfolgsfaktoren, Beispiele von Benjamin Beiersdorf
In-Game-Advertising – Videospiele als Werbeträger in der Markenkommunikation von Marcel Freundt
- Heft 46 (2015): Crowdsourcing**
Crowdsourcing im Marketing – Möglichkeiten und Grenzen der Schwarmintelligenz von Sven Janczikowsky
- Heft 47 (2016): Digital Signage**
Digital Signage – Neue Anwendungsmöglichkeiten in der Marketingkommunikation von A. Gramsch
Literaturservice – Marketing-Neuerscheinungen 2. u. 3. Quartal 2015 von Andreas Tröger
- Heft 48 (2016): Prozessmanagement im Marketing**
Der Prozess der Mediaplanung von Christoph Beetz
Der Prozess der Neuproduktentwicklung von Sophie Rauschenbach
- Heft 49 (2016): Content Marketing**
Content Marketing – Grundlagen und exemplarische Umsetzungsansätze für ein Online-Unternehmen von Julia Piep
Literaturservice – Marketing-Neuerscheinungen 4. Quartal 2015 u. 1. Quartal 2016 von Sören Schiller
- Heft 50 (2016): Branchenspezifisches Marketing**
Energy Drink Marketing – Besonderheiten und Beispiele von Markus Selbach
Marketing für regional erzeugte Lebensmittel – Besonderheiten und Beispiele von Kristin Klenke
- Heft 51 (2017): Produktpolitik: Verpackung**
Die Verpackung als Marketinginstrument von David Kraus
- Heft 52 (2017): Humor in der Werbung**
Humor als Instrument inhaltlicher Werbegestaltung von Sascha Gottwalt
- Heft 53 (2017): Neuromarketing**
Ausgewählte Aspekte der Neurowissenschaften und deren Einsatzmöglichkeiten im Marketing von Henrike Lindig
- Heft 54 (2018): Branchenspezifisches Marketing**
Marketing für kommerzielle Musicals – Besonderheiten und Beispiele von Saskia Salewski
Marketing für politische Parteien – Besonderheiten und Beispiele von Franziska Sprenger
- Heft 55 (2018): Branchenspezifisches Marketing**
Marketing für Kaffee – Besonderheiten und Beispiele von Marco Menz
Modemarketing – Besonderheiten und Beispiele von Laura María González Mercado
- Heft 56 (2019): Innovative Leistungspolitik**
Sharing-Konzepte als innovativer Ansatz im Marketing von Dan Siegmund

Die Hefte sind gegen eine Schutzgebühr in Höhe von € 10,- je Heft über den Herausgeber erhältlich.