

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Die Informationen in dieser Herausgeberreihe werden ohne Rücksicht auf einen eventuellen Patentschutz veröffentlicht. Warennamen werden ohne Gewährleistung der freien Verwendbarkeit benutzt. Bei der Zusammenstellung von Texten und Abbildungen wurde mit größter Sorgfalt vorgegangen. Trotzdem können Fehler nicht ausgeschlossen werden. Herausgeber und Autoren können für fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder eine juristische noch irgendeine Haftung übernehmen. Für Verbesserungsvorschläge und Hinweise auf Fehler sind Herausgeber und Autoren dankbar (innomanagement@fh-dortmund.de).

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien. Die gewerbliche Nutzung der in dieser Herausgeberreihe gezeigten Darstellungen ist nicht zulässig.

Fast alle Produktbezeichnungen und weitere Stichworte und sonstige Angaben, die in dieser Herausgeberreihe verwendet werden, sind als eingetragene Marken geschützt. Da es nicht möglich ist, in allen Fällen zeitnah zu ermitteln, ob ein Markenschutz besteht, wird das ®-Symbol in dieser Herausgeberreihe nicht verwendet.

ISSN: 2199-7993

© Forschungsgruppe Innovationsexzellenz

FH Dortmund, Emil-Figge-Str. 44, 44227 Dortmund

Alle Rechte vorbehalten

www.innovationsexzellenz.de

Kontakt: innomanagement@fh-dortmund.de

Geleitwort

Wie kann eine Balance zwischen wirtschaftlichem Erfolg, dem Schutz und Erhalt der Umwelt sowie gesellschaftlicher Verantwortung in einem zunehmend wettbewerbsintensiven Marktumfeld erreicht werden? Wie können Wachstum und Ressourcenverbrauch entkoppelt werden in einer Branche, die den Konsum in den Mittelpunkt ihrer Marktstrategien stellt? Welche Bedeutung und Konsequenzen hat eine Nachhaltigkeitsorientierung für die Produktentwicklung und den Innovationsprozess? Wie können Wettbewerbsvorteile auf der Basis einer nachhaltigen Produktentwicklung realisiert werden?

Diese hochaktuellen Fragen beantwortet die vorliegende Schrift von Frau Sander in hervorragender Art und Weise. Dem praxis- und anwendungsorientierten Leitgedanken unserer Schriftenreihe zum innovativen Marktmanagement folgend, beabsichtigt dieser Band der interessierten Leserschaft aus der Marketingpraxis Anregungen zu einer nachhaltigkeitsorientierten Produktentwicklung zu geben. Darin entwickelt Frau Sander einen systematischen Ansatz zur Untersuchung der Quellen nachhaltiger Produktentwicklung zur Erschließung von Wettbewerbsvorteilen. Diese werden entlang des Innovationsprozesses aufgezeigt und im Rahmen einer Fallstudie zu der Konzernmarke HENKEL und der Produktmarke PERSIL überzeugend und detailliert veranschaulicht. Die Basis für die Untersuchung stellen qualitative Experteninterviews im Unternehmen HENKEL AG & CO. KGAA dar.

Aus wissenschaftlicher Sicht leistet Frau Sander einen innovativen Beitrag zur Diskussion der Ausgestaltung von Innovationsprozessen unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit. Aus Unternehmenssicht bietet vor allem die recherchierte Fallstudie einen eindrucksvollen Einblick in die Einbindung der unternehmerischen Nachhaltigkeitsstrategie in den Innovationsprozess und die Produktpolitik am Beispiel des Unternehmens HENKEL AG & CO. KGAA, das international eine Vorreiterrolle im Nachhaltigkeitsmanagement einnimmt. Der vorliegende Band ist somit für die Wissenschaft und die Unternehmenspraxis von hohem Interesse. Ich wünsche der interessierten Leserschaft eine anregende Lektüre und dieser Schrift eine hohe Resonanz.

Dortmund, im Oktober 2014

Prof. Dr. Jan-Philipp Büchler

Danksagung

Zuerst möchte ich mich bei Prof. Dr. Bächler für das Möglichmachen dieser Arbeit bedanken. Seine Zustimmung mein gewähltes Thema zu unterstützen und die Hilfe zur Ausgestaltung des Fallbeispiels schätze ich sehr.

Ohne die freundliche Mithilfe meiner Interviewpartner, Christiane Schneider, Mareike Klein und Hans-Jürgen Kopp, der Firma Henkel wäre die Erarbeitung des Fallbeispiels in dieser Art nicht möglich gewesen und ich bedanke mich für ihre Zeit und Offenheit.

Außerdem danke ich meiner Mutter, Sibylle Sander, für das kontinuierliche Korrekturlesen und die konstruktive Kritik. Genauso geht mein Dank an Heiner Lohmann für die professionelle Kritik, die mir als Motivationsquelle diente.

Mein besonderer Dank gilt meiner Familie und meinen Freunden, die während der Zeit des Schreibens ihre Daumen gedrückt haben. Allen voran danke ich Miguel Lomott und Anna-Lena Hartmann, die mir jeden Tag (und manche Nächte) zur Seite standen.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
1 Einleitung	1
1.1 Forschungsfrage	2
1.2 Zielsetzung	2
1.3 Untersuchungsverlauf	3
2 Nachhaltigkeit	4
2.1 Begriffsdefinition	4
2.1.1 Allgemeine Begriffsentwicklung und -definition	4
2.1.2 Abgrenzung des Nachhaltigkeitsbegriffs für den Verlauf der Untersuchung	8
2.2 Nachhaltigkeit als Wettbewerbsfaktor	9
2.2.1 Umweltpolitische Rahmenbedingungen und gesetzliche Vorgaben	9
2.2.2 Nachfrageverhalten der Konsumenten	12
2.2.3 Einfluss auf die Wettbewerbsbedingungen	14
2.3 Nachhaltigkeit in der Konsumgüterindustrie	15
2.3.1 Ökologischer Produktlebenszyklus und Produktverantwortung	17
2.3.2 Einflussbereiche entlang der Wertschöpfungskette	19
2.3.3 Integration von Nachhaltigkeit ins Innovationmanagement	29
2.4 Nachhaltiger Produktentwicklungsprozess	34
2.4.1 Produktentwicklungsprozess (Stage-Gate)	34
2.4.2 Funktionsübergreifende Zusammenarbeit im Stage-Gate Prozess	39
2.4.3 Anforderungen in der Produktentwicklung durch das Nachhaltigkeitskonzept ..	43
3 Erschließung von Wettbewerbsvorteilen	46
3.1 Wettbewerbsvorteile	46
3.1.1 Differenzierungsvorteile und Pioniervorteil	47
3.1.2 Kostenvorteile	51
3.1.3 Hybride Strategie und strategische Positionierung	55
3.2 Interne und externe Kommunikation	60
3.2.1 Integration des Nachhaltigkeitskonzeptes ins Unternehmensleitbild	60

3.2.2	Stakeholderdialog.....	62
3.2.3	Nachhaltigkeits-Marketing.....	69
4	Experteninterviews und Fallbeispiel aus der Konsumgüterindustrie.....	77
4.1	Nachhaltige Produktentwicklung von Wasch- und Reinigungsmitteln	77
4.2	Konzeption und Methode der Experteninterviews.....	79
4.3	Beschreibung der Stichprobe	80
4.4	Detaillierter Aufriss des Fallbeispiels: Henkel / Persil	82
4.4.1	Nachhaltigkeit bei Henkel.....	82
4.4.2	Innovationsmanagement und Produktentwicklung bei Henkel.....	89
4.4.3	Die Unternehmensmarke Henkel	96
4.4.4	Die Produktmarke Persil	98
5	Fazit.....	103
	Literaturverzeichnis	106
	Anhang	114

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Drei-Säulen-Modell	6
Abbildung 2: Triple-Bottom-Line.....	7
Abbildung 3: Relevanz von CSR - Deutsche Bevölkerung (2011)	13
Abbildung 4: Ökologischer Produktlebenszyklus.....	18
Abbildung 5: Wertkette.....	20
Abbildung 6: Wertnetzwerk in der Konsumgüterindustrie.....	21
Abbildung 7: Innovation im erweiterten Sinne.....	29
Abbildung 8: Aufbau der Gates und darauffolgenden Stages.....	35
Abbildung 9: Stage Gate System nach Cooper	37
Abbildung 10: Funktionsorientierte Silo-Organisation.....	41
Abbildung 11: Funktionsübergreifende Kommunikationsstruktur	43
Abbildung 12: Nachhaltigkeitsorientierte Kommunikationstypen	59
Abbildung 13: Einfluss des Unternehmensleitbildes auf die Zielhierarchie.....	61
Abbildung 14: Identifikation der relevanten Stakeholder	64
Abbildung 15: Verortung des LOHAS in den Sinus-Milieus	72
Abbildung 16: Beispiele für Nachhaltigkeitszertifizierung	76
Abbildung 17: Wettbewerbsstrategien in der Konsumgüterindustrie.....	78
Abbildung 18: Henkels Fokusfelder	86
Abbildung 19: Henkel Inno Gate New Product Introduction Process	90
Abbildung 20: Nachhaltigkeitsbewertung im Henkel-Innovationsprozess.....	92
Abbildung 21: Henkel-Sustainability-Master	93
Abbildung 22: Innovationshistorie von Persil	95
Abbildung 23: Henkel-Sustainability-Master – Persil Duo-Caps.....	96
Abbildung 24: Qualität & Verantwortung - Henkel	97

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
Anm.	Anmerkung
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
Co.	Compagnie
et al	et alii, und andere
f.	folgende (Seite)
ff.	fortfolgende (Seiten)
Hrsg.	Herausgeber
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
LOHAS	Lifestyle of Health and Sustainability
o. g.	oben genannt
o. S.	ohne Seitenangabe
PEP	Produktentwicklungsprozess
S.	Seite
SHE	safety, health, environment
s.	siehe
s. g.	so genannte
vgl.	vergleiche
WBCSD	World Business Council of Sustainable Development
WCED	World Commission for Environment and Development
z. B.	zum Beispiel
z. Dt.	zu Deutsch

1 Einleitung

Es ist unbestreitbar, dass in den letzten Jahrzehnten das Bewusstsein der Konsumenten für die Zusammenhänge von Wirtschaftsprozessen und die damit verbundenen globalen Umweltprobleme in Wissenschaft, Gesellschaft, und Politik enorm gewachsen ist. Unternehmen als Verursacher von Umweltbelastungen und zugleich als potentielle Schützer der Umwelt stehen im Fokus der Nachhaltigkeitsdiskussion.¹ Dies zeigt sich z. B. an der wachsenden Gruppe von Konsumenten, die dem Lebensstil „LOHAS“ (Lifestyle of Health and Sustainability) zugeordnet werden können.² Aufgrund gesetzlicher Regulierungen sowie durch Anforderungen eines zunehmend umweltbewussten Konsumenten sind Industrieunternehmen aufgefordert eine umweltorientierte Unternehmensführung zu entwickeln. Die Betrachtung der Umwelt als eine unerschöpfliche Quelle von Ressourcen und als Auffangbecken für Produktions- und Produktabfälle ist veraltet und behindert die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen.³ Dabei sind vor allem solche Unternehmen nachhaltig erfolgreich, die eine Umweltorientierung ihrer Marken- und Unternehmensführung mit wirtschaftlichem Nutzen durch Wettbewerbsvorteile verbinden können.

Die Konsumgüterindustrie ist in direkter Weise von den Entwicklungen des Ökologiegedankens im allgemeinen Bewusstsein betroffen, da das heutige Konsumverhalten, insbesondere in den Industriestaaten, zu kurzen Produktlebenszyklen führt, die wiederum höhere ökologische und soziale Belastungen nach sich ziehen. Zu Beginn wurden die während der Produktionsprozesse, der verschiedenen Güterarten, entstehenden Umweltbelastungen von Unternehmen und Gesetzgebung fokussiert. Heute geht der Trend zu einer ganzheitlicheren Betrachtung der einzelnen Produkte⁴ – einer Betrachtung, die über die Produktion hinaus, bei der Rohstoffgewinnung beginnend, über jegliche Wertkettenaktivität bis zur Verwendung und Entsorgung eines Produktes sowohl die negativen Auswirkungen als auch die Leistungspotentiale der Prozesse erfassen soll.⁵ Um den sich daraus für die Konsumgüterindustrie ergebenden Herausforderungen zu begegnen, ist eine ganzheitliche Betrachtung des Produktinnovations- und Marktbearbeitungsprozesses erforderlich, da eine Produktgestaltung unter ökologischen und

¹ Vgl. PROX (2012), S.53 f.

² Vgl. GLÖCKNER / BALDERJAHN / PEYER (2010), S. 37.

³ Vgl. MEFFERT / KIRCHGEORG (1998), S. 10.

⁴ Vgl. WEILAND (1995), S. 1.

⁵ Vgl. EBINGER (2005), S 128.

ökonomischen Gesichtspunkten erfolgen muss. Dies bedeutet, dass alle an der Wertschöpfungskette aktiv beteiligten Anspruchsgruppen (Stakeholder), wie Zulieferer (und deren Zulieferer), eventuelle Produktionspartner und der Endverbraucher sowie die eigenen Mitarbeiter, einbezogen bzw. berücksichtigt werden müssen. Unternehmensintern muss dementsprechend der Nachhaltigkeitsgedanke funktionsübergreifend sowohl in das Unternehmensleitbild, als auch in die operativen Vorgänge integriert werden. Nur unter diesen Bedingungen kann nachhaltigkeitsorientierte Produktentwicklung langfristig erfolgreich sein. Problematisch ist dabei der Ausgleich widerstreitender Ansprüche und Ziele zwischen den Anspruchsgruppen in der Produktentwicklung und -vermarktung auf der einen Seite und der entsprechenden Umsetzung und Berücksichtigung im Innovationsprozess auf der anderen Seite.

1.1 Forschungsfrage

Es stellt sich daher die Frage, welche ökonomischen, ökologischen und sozialen Kriterien ein Produkt erfüllen muss, um als nachhaltig zu gelten. Für den Fall, dass sich solche Kriterien identifizieren lassen, ist außerdem ihre universelle Anwendbarkeit in einem Industriezweig zu prüfen.

Hierzu müssen zuerst die Anforderungen an einen nachhaltigen Produktentwicklungsprozess in der Konsumgüterindustrie im Sinne eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitskonzeptes erörtert werden.

1.2 Zielsetzung

Ziel der Untersuchung ist es, nachzuvollziehen, wie der Produktentwicklungsprozess eines Unternehmens der Konsumgüterindustrie gestaltet werden muss, um erfolgreich nachhaltige Produkte in den Markt einführen zu können. Außerdem sollen die konkreten Maßnahmen innerhalb des Produktentwicklungsprozesses betrachtet werden die dazu dienen, eine systematische Integration nachhaltigkeitsorientierter Kriterien in den Produktentwicklungsprozess zu unterstützen, um die Leistungen des einzelnen Produktes zu steigern und negative Auswirkungen während des gesamten Produktlebenszyklus zu verringern.

Zudem soll eine Betrachtung eines nachhaltigen Produktangebotes unter ökonomischen Gesichtspunkten erfolgen. Sie soll Aufschluss darüber geben, ob dieses spezifische Produktangebot im Sinne von Image und Positionierung positive Auswirkungen für ein Unternehmen haben kann und ob sich Investitionen (Kosten & Aufwendungen) in die Entwicklung eines nachhaltigen Sortiments auszahlen, einschließlich der Pfade, um sich diese Vorteile bestmöglich zu erschließen.

1.3 Untersuchungsverlauf

Im ersten Teil der Arbeit werden zunächst das Konzept der Nachhaltigkeit allgemein und dessen Entwicklung zu einem wettbewerbsstrategischen Faktor erörtert und für den weiteren Verlauf der Arbeit abgegrenzt, um ein einheitliches Verständnis zu erreichen. Anschließend wird eine Betrachtung von Nachhaltigkeit im Kontext der Konsumgüterindustrie angestrebt, um eine Grundlage für die später folgende empirische Untersuchung zu schaffen.

Weiter wird auf die ökonomische Relevanz des Nachhaltigkeitsmanagements eingegangen und es werden die Kommunikationskanäle und -arten beschrieben, die erforderlich sind, um sich Vorteile zu erschließen und die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zu sichern bzw. zu steigern.

Darauf folgt die Entwicklung einer Fallstudie zum Thema der nachhaltigen Produktentwicklung eines Konsumgüterherstellers. Als Beispielunternehmen wird die Henkel AG & Co. KGaA angeführt. Hier soll exemplarisch zuerst die Umsetzung der Produktentwicklung dargestellt werden, anschließend sollen sowohl die Unternehmensmarke „Henkel“ als auch die Produktmarke „Persil“ unter dem Gesichtspunkt des Nachhaltigkeitskonzeptes betrachtet werden. Die Fallstudie wird durch Experteninterviews, die bei Henkel durchgeführt wurden, unterstützt.

In dem Fallbeispiel soll beispielhaft herausgearbeitet werden, welche Kriterien im Produktentwicklungsprozess eines Konsumguts angewendet werden, um ein als nachhaltig zu bezeichnendes Produkt auf den Markt bringen zu können.

2 Nachhaltigkeit

2.1 Begriffsdefinition

Die Bedeutung des Nachhaltigkeitsbegriffs verliert durch eine immer weiter werdende Spanne von Themen an Kontur. Umweltverschmutzung, Ressourcenverschwendung, Klimawandel, Hunger, Armut und Bevölkerungswachstum sind Begrifflichkeiten, die vor allem in der Politik, aber auch in Wirtschaft und Wissenschaft als Problemstellungen unter nachhaltiger Entwicklung zusammengefasst werden.

Während der Begriff geradezu inflationär, in Umwelt- und Wirtschaftspolitik, sowie in der Kommunikationspolitik zahlreicher Wirtschaftsunternehmen verwendet wird, besteht keine einheitliche Identifikation seiner Bedeutung.⁶ Dies führt zu der Behinderung einer tatsächlichen Umsetzung von nachhaltiger Entwicklung in allen Bereichen und lässt in der Öffentlichkeit den Eindruck entstehen, dass Nachhaltigkeit vor allem einen Modebegriff darstellt, der dazu dient ein zukunftsorientiertes Image zu präsentieren.⁷ Deshalb ist es unumgänglich für die weitere Nutzung des Begriffs im Zusammenhang mit einer wissenschaftlichen Untersuchung den Bedeutungsumfang anhand der ursprünglichen Entstehung und allgemeingültigen Definition, sowie der spezifischen Nutzung des Begriffs im Verlauf dieser Untersuchung zu skizzieren.⁸

2.1.1 Allgemeine Begriffsentwicklung und -definition

Ursprünglich stammt der Begriff Nachhaltigkeit aus der Forstwirtschaft, wo er die maßvolle Holzernte gemessen an der Regenerationsfähigkeit der natürlichen Waldbestände und die Notwendigkeit von planmäßigem Anbau von Baumbeständen zur zukünftigen Sicherung dieser Ressource beschrieb, um beispielsweise im 18. Jahrhundert ausreichende Bestände zum Bau von Schiffen zu gewährleisten.⁹ Dieses ressourcenökonomische Konzept galt bis vor einigen Jahrzehnten als Definition der Nachhaltigkeit. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts wurde der Ökologiedanke, die Bedrohung der Umwelt durch Industrialisierungsprozesse, auch auf andere Ressourcenerfelder übertragen und wurde Bestandteil der technisch-ökonomischen Wissenschaften, die Nachhaltigkeit all-

⁶ Vgl. KLAUER (1998), S.10.

⁷ Vgl. KELLER (2012), S. 20.

⁸ Vgl. OTT / DÖRING (2004), S. 17 f.

⁹ Vgl. RENNINGS ET AL. (1997), S. 11.

gemein als eine Form der Nutzung erneuerbarer Ressourcen, die darauf abzielt jederzeit einen Grundstock zu bewahren, definierten.¹⁰

In den siebziger Jahren rückte das Problembewusstsein, u.a. durch eine gesteigerte Medienpräsenz, zunehmend in die Öffentlichkeit. Verstärkt wurde dies noch durch das Wissen um die Knappheit der nicht erneuerbaren Energieressourcen und eine Reihe von industriellen Unglücken,¹¹ die die Zusammenhänge von wirtschaftlichen Prozessen und die Bedrohung der Umwelt auf globaler Ebene verdeutlichten.¹² Vor diesem Hintergrund erlangte die vom Club of Rome¹³ in Auftrag gegebene Studie, die 1972 in dem Buch „Die Grenzen des Wachstums“ erschien und eine (mehr als pessimistische) Prognose für die globale ökologische Entwicklung lieferte (vorrangig durch Umweltverschmutzung durch Emissionen und den Verbrauch von nicht erneuerbaren Ressourcen), große Popularität. Das Bestehen eines akuten Handlungsbedarfs wurde durch dieses Buch der Öffentlichkeit verdeutlicht.¹⁴ In der Öffentlichkeit wuchs das Bewusstsein für die bestehende Problematik.¹⁵ Infolgedessen wuchs der Druck auf Regierungen und Politiker nach Lösungsansätzen zu suchen. 1983 wurde von den Vereinten Nationen die World Commission for Environment and Development (WCED)¹⁶ mit eben dieser Zielvorgabe eingesetzt. Die Kommission veröffentlichte 1987 im Brundtland-Bericht¹⁷ eine Definition, die die Grundlage für (politische) Konzepte der nachhaltigen Entwicklung darstellt:

„Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der jetzigen Generation dient, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre Bedürfnisse zu befriedigen.“¹⁸

Die wesentliche Unterscheidung zu der ursprünglichen (ressourcen-ökonomischen) Auffassung von Nachhaltigkeit besteht darin, dass erstmals auch wirtschaftliche und soziale Problemstellungen, neben der ökologischen Dimension als Grundlage einer nachhaltigen Entwicklung betrachtet wurden. Diese kurze Definition soll die Zusam-

¹⁰ Vgl. RENNINGS ET AL. (1997), S. 11 f.

¹¹ Anm.: z. B. die s. g. „Ölkrise“ 1973 und die Tankerunglücke: „Amoco Cadiz“ (Bretagne), „Exxon Valdez“ (Alaska); Vgl. WDR (2000)

¹² Vgl. KLAUER (1998), S. 1.

¹³ Anm.: Internationale Vereinigung von Geschäftsleuten, Staatsmännern/-frauen und Wissenschaftlern.

¹⁴ Vgl. MEADOWS / RANDERS / MEADOWS (2009), S. XI ff.; vgl. auch KLAUER (1998), S. 1.

¹⁵ Vgl. SPRINGINSFELD (1996), S. 45

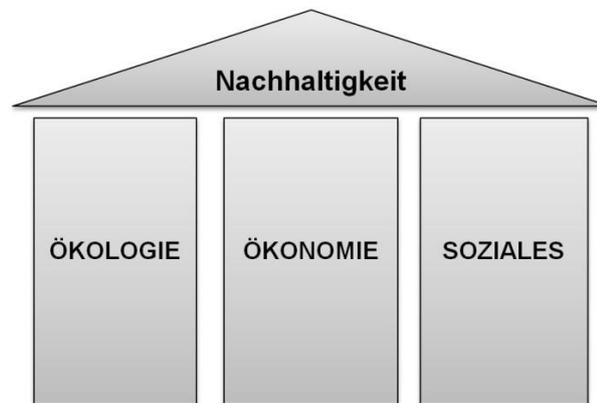
¹⁶ Anm.: Kommission für Umwelt und Entwicklung.

¹⁷ Anm.: Umgangssprachlich wurde der Bericht nach der damaligen Vorsitzenden Gro Harlem Brundtland benannt. (Originaltitel: „Unsere gemeinsame Zukunft“)

¹⁸ WCED (1987), o. S.

menhänge und Abhängigkeiten zwischen ökologischen, ökonomischen, sowie sozialen Problemstellungen erfassen und die Verantwortung, die wir zukünftigen Generationen gegenüber tragen verdeutlichen (*intergenerative Gerechtigkeit*). Sowie die gerechte Verteilung aller lebensnotwendigen Ressourcen in der jetzigen Generation, zur Sicherung eines weltweiten sozialen Ausgleichs (*intragenerativ Gerechtigkeit*).¹⁹ Das hierzu entwickelte Konzept nennt man das Drei-Säulen-Modell²⁰, welches in Politik und Gesellschaft häufig als Leitbild nachhaltiger Entwicklung dient²¹ und die ökologische, wirtschaftliche und soziale Dimension als Voraussetzung für einen umfassenden Umweltschutz ansieht.²² Die drei Dimensionen werden als gleichwertige, sich bedingende Säulen unter dem Dach der Nachhaltigkeit dargestellt.²³

Abbildung 1: Drei-Säulen-Modell



Quelle: In Anlehnung an CORSTEN / ROTH (2012), S. 2

Durch die wesentliche Bedeutung, die dem Nachhaltigkeitsbegriff in der globalen Umweltpolitik beigemessen wurde,²⁴ bemühten sich auch Ökonomen verstärkt die Bedeutung von Nachhaltigkeit im (volks-)wirtschaftlichen Kontext zu definieren.²⁵ Ausgehend vom Finanzsektor wurde 1994 die dem Drei-Säulen-Modell ähnliche „Triple-Bottom-Line“ von dem Gründer von *SustainAbility*²⁶ John Elkington beschrieben, wel-

¹⁹ Vgl. ENGELFRIED (2011), S. 17.

²⁰ Anm.: Von der Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages für „Schutz des Menschen und der Umwelt“ auf Grundlage der Definition von nachhaltiger Entwicklung des Brundtland-Berichtes 1994 entwickelte Konzeption.

²¹ Vgl. CORSTEN / ROTH (2012), S. 1.

²² Vgl. LEXIKON DER NACHHALTIGKEIT (2013).

²³ Vgl. SPINDLER (2013), S.23.

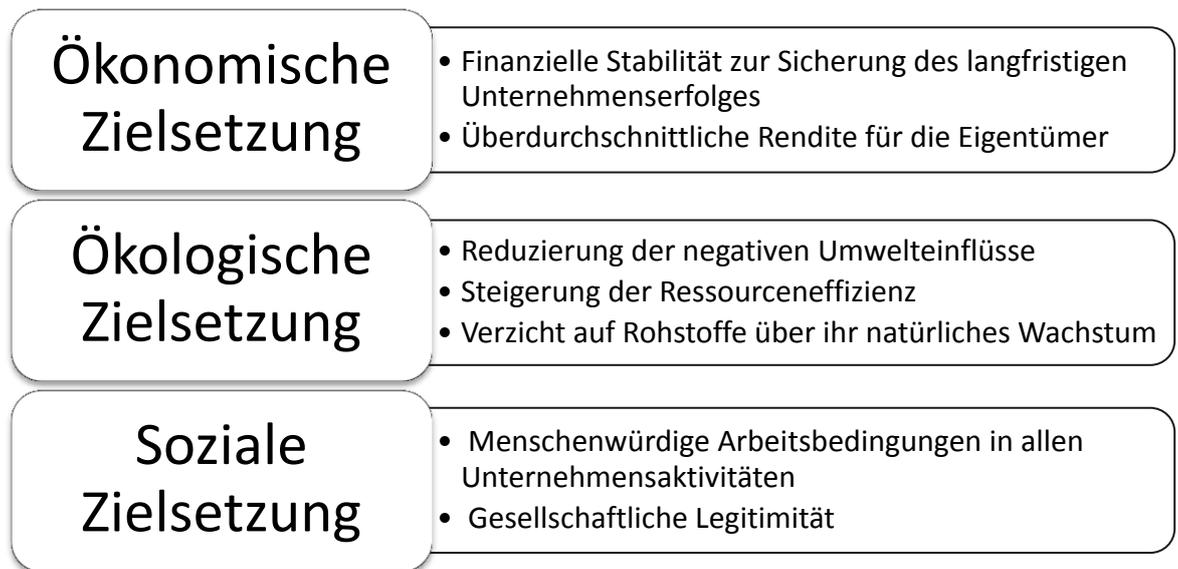
²⁴ Anm.: United Nations Conference on Environment and Development, 1992 in Rio de Janeiro, Brasilien.

²⁵ Vgl. RENNINGS ET AL. (1997), S.12.

²⁶ *SustainAbility* ist ein, 1987 gegründetes, (Non-Profit) Consulting-Unternehmen, das Unternehmensberatung zur Umsetzung von nachhaltiger Entwicklung bietet; Vgl. FUSSLER (1999), S. 72; Vgl. auch SUSTAINABILITY (2013).

che „den Mehrwert beziffern (soll), den ein Unternehmen ökonomisch, ökologisch und sozial schafft.“²⁷ Die Triple-Bottom-Line setzt keine Gleichberechtigung der drei Dimensionen voraus²⁸ und wird von Unternehmen genutzt um Aufwendungen und Erträge aus einem nachhaltigen Wirtschaften in der Rechnungslegung oder in Nachhaltigkeitsberichten zu veranschaulichen. So kann das Streben nach ökologischen und sozialen Zielsetzungen neben den wirtschaftlichen Bemühungen eines Unternehmens, individuell festgelegt und überprüft werden.²⁹

Abbildung 2: Triple-Bottom-Line



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an VÖLKER / THOME / SCHAAF (2012), S. 29.

Die Zusammenführung nachhaltiger Zielsetzungen im wirtschaftlichen Handeln eines Unternehmens wird häufig in einem *Corporate Sustainability* (CS) Leitbild festgehalten.³⁰ Auf wen und auf welche Themen sich die Verantwortungsübernahme eines Unternehmens konkret bezieht legt das Unternehmen ebenfalls fest, in diesem Fall spricht man von *Corporate Social Responsibility* (CSR).³¹

Die Interpretation des Begriffs hängt also auch immer von den Interessen des jeweiligen Verwenders ab. Aus diesem Grund ist eine Abgrenzung des Begriffs bezogen auf das zu diskutierende Thema in jedem Fall notwendig.

²⁷ KUHN (2008).

²⁸ Vgl. VÖLKER / THOME / SCHAAF (2012), S. 28.

²⁹ Vgl. DUONG DINH (2010), S. 19.

³⁰ Anm.: Auf Unternehmensleitbilder wird in Kap. 3.2.1 explizit eingegangen.

³¹ Vgl. BALDERJAHN (2013), S. 87.

2.1.2 Abgrenzung des Nachhaltigkeitsbegriffs für den Verlauf der Untersuchung

Die drei Dimensionen des Drei-Säulen-Modells und der Triple-Bottom-Line werden auch im Verlauf der vorliegenden Arbeit als Grundprinzip des Nachhaltigkeitskonzeptes angesehen. Im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit steht jedoch, die Integration von ökologischen Faktoren in die Produktentwicklung zur Schaffung von nachhaltigen Produktangeboten und infolgedessen die Erreichung von Wettbewerbsvorteilen, die langfristig zum Unternehmenserfolg beitragen sollen (ökonomische Nachhaltigkeit). Dementsprechend wird die Gewichtung der drei Dimensionen innerhalb der Arbeit nicht vollkommen gleichberechtigt sein. Somit entspricht das Verständnis von Nachhaltigkeit im Folgenden eher der in der Triple-Bottom-Line dargestellten ökonomischen Betrachtung.

Vor allem in Bezug auf die Produktentwicklung wird Nachhaltigkeit im ökologischen Sinne fokussiert und soll wie folgt begriffen werden:

Unter einer zukunftsorientierten Ressourcenplanung über den Eigenbedarf (der Generation) hinaus wird Nachhaltigkeit als Konzept verstanden bei dem die Produktionskraft natürlicher Ressourcen und der Abbau dieser so aufeinander abgestimmt werden, dass eine Regeneration des natürlichen Bestandes ermöglicht wird und nicht nachwachsende Rohstoffe substituiert werden.³² Dies schließt Produktionsstoffe und sämtliche Bestandteile des Endproduktes ein. Dieses Konzept, kombiniert mit der Einbeziehung der Umwelteinflüsse der Produktions-, Transport-, Verwendungs- und Entsorgungsprozesse ergeben den Rahmen für die Verwendung des Begriffs nachhaltig im Verlauf dieser Arbeit.

Es wird dementsprechend von ökologisch nachhaltiger Produktentwicklung gesprochen. Aus diesem Grund wird im Laufe der Untersuchung hinsichtlich der potentiellen Wettbewerbsvorteile auf den Ausdruck des „nachhaltigen Wettbewerbsvorteils“ verzichtet und ein Substitut verwendet werden: dauerhafter Wettbewerbsvorteil. Die Untersuchung dieser potentiell dauerhaften Wettbewerbsvorteile durch das Anbieten von nachhaltigen Produktalternativen stellt auch gleich die ökonomische Dimension der Triple-Bottom-Line dar, da diese ein entscheidender Faktor für die langfristige wirtschaftliche Stabilität eines Unternehmens ist. Die Sicherung dauerhafter Wettbewerbsvorteile sollte also Ziel

³² Vgl. OTT / DÖRING (2004), S.21.

einer jeden Unternehmensführung sein, auch im Rahmen von umweltorientierten Zielsetzungen.

Die soziale Dimension der Triple-Bottom-Line spielt im Rahmen dieser Untersuchung eine untergeordnete Rolle und wird erst mit Blick auf beispielsweise Arbeitsbedingungen in vorgelagerten Wertkettenaktivitäten, sowie in Bezug auf soziale Wertvorstellungen im Unternehmensleitbild als relevanter Faktor betrachtet. Im Fokus dieser Arbeit steht die ökologische Nachhaltigkeit, gefolgt von der ökonomischen Dimension.

2.2 Nachhaltigkeit als Wettbewerbsfaktor

Die Entwicklung von Nachhaltigkeit zu einem wettbewerbsstrategisch relevanten Faktor wurde hauptsächlich von drei Kräften vorangetrieben, die sich gegenseitig bedingen. Diese Triebkräfte sind die moderne Umweltpolitik, das Nachfrageverhalten der Konsumenten und die allgemeinen Wettbewerbsbedingungen.³³ Es wirkt ein *Ökologie-Push* aufgrund des, durch die Umweltpolitik herbeigeführten, ökologischen Wandels auf die Industrie. Sowohl Politik, als auch Unternehmen erfahren wiederum einen *Ökologie-Pull* durch ein verändertes Anspruchs- und Nachfrageverhalten der Konsumenten. Der *Ökologie-Push* und *-Pull* nehmen zeitgleich Einfluss auf die Bedingungen des Wettbewerbs in einem Markt und verändern so beispielsweise die in PORTERs (2013) Branchenstrukturanalyse³⁴ beschriebenen Machtverhältnisse im Markt.³⁵

2.2.1 Umweltpolitische Rahmenbedingungen und gesetzliche Vorgaben

Moderne Umweltpolitik bezogen auf wirtschaftliches Wachstum wird nach dem Vorbild der Agenda 21³⁶ gestaltet, welche „einen Ausgleich im Spannungsfeld zwischen wirtschaftlichen Interessen und umweltpolitischen Zielen, der Ökologie und Ökonomie“³⁷ zu schaffen sucht. Um dies umzusetzen wird in Deutschland eine Mischung aus ordnungspolitischen Regelungen (z. B. Genehmigungsverfahren, Prozess- und Produkt-

³³ Vgl. MEFFERT / KIRCHGEORG (1998), S. 59.

³⁴ Vgl. „Five Forces“-Konzept nach Michael E. Porter; Vgl. PORTER (2013), S. 38; Anm.: Die Branchenstrukturanalyse wird hinsichtlich der Analyse der Konsumgüterindustrie in Kap. 2.3. näher thematisiert.

³⁵ Vgl. MEFFERT/KIRCHGEORG (1998), S. 56 ff.

³⁶ Die Agenda 21 ist ein bei der Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro 1992 entwickeltes Aktionsprogramm, welches als Grundlage für weltweite nachhaltige Entwicklung dienen soll. Vgl. HERKOMMER / BARTOL (2004).

³⁷ HERKOMMER / BARTOL (2004), S. 1.

standards oder Auflagen) und marktwirtschaftlichen Hebeln (z. B. Subventionen, Umweltsteuerbelastungen bzw. -vergünstigungen, Rücknahmepflicht von Verpackungsabfällen oder Altelektronik) eingesetzt, um wirtschaftliches Wachstum auf Kosten der Umwelt zu regulieren und im besten Fall aufzuhalten.³⁸

Die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften ist in erster Linie eine grundsätzliche Voraussetzung zur Erhaltung der Legalität einer Unternehmung. Zusätzlich können marktwirtschaftliche Hebel dazu beitragen, dass Hersteller bereits bei der Produktentwicklung, in den Produktionsprozessen und bei den Verpackungstoffen recyclingfähige Systeme miteinbeziehen, um später auftretende Mehrkosten durch komplizierte Entsorgungsvorgänge zu vermeiden. (Dies gilt auch für das Recyclingverhalten von Privathaushalten, die für ihre Müllentsorgung zahlen müssen und durch eine bewusste Mülltrennung Kosten sparen können.³⁹) Zudem besteht für Wettbewerber, die zugunsten von Kosteneinsparungen auf Investitionen in Umweltschutz verzichten, die Gefahr durch eine neue und strengere Umweltschutzgesetzgebung schlagartig Wettbewerbsvorteile zu verlieren, da eine Umstellung ihrer Prozesse Kosten und ggf. einen hohen Zeitaufwand verursachen.⁴⁰

Die eventuell wichtigste Änderung, die die Umweltpolitik zu erreichen versucht ist die Transformation von einer Durchlauf- zu einer Kreislaufwirtschaft. Die Durchlaufwirtschaft, mit ihrem gradlinigen System, in dem Rohstoffe aufgenommen und als Abfälle wieder an die natürliche Umwelt zurückgeführt werden, wurde schon früh als nicht zukunftsfähig erkannt.⁴¹ Die Methodik einer Kreislaufwirtschaft hingegen arbeitet auf den Erhalt des Ökosystems hin. So soll dem Wegfall von Energie- und Ressourcenversorgungsmöglichkeiten, sowie der Zerstörung der Regenerationsfähigkeit des Planeten durch Abfallentsorgung, vorgebeugt werden.⁴² In Deutschland wurde Mitte der neunziger zu diesem Zweck das Kreislaufwirtschaftsgesetz in das bereits bestehende Abfallgesetz integriert.⁴³ Diese Gesetzesänderung sorgte für bedeutende Veränderungen in den umweltpolitischen Rahmenbedingungen und hatte damit auch maßgebliche Auswirkungen

³⁸ Vgl. TÖPFER / KOCH (1994), S. 12, S. 14.

³⁹ MARTIN / KEMPER (2012), S. 62.

⁴⁰ Vgl. MEFFERT / KIRCHGEORG (1998), S. 14 f.

⁴¹ Vgl. PASCKERT (1997), S. 89.

⁴² Vgl. PASCKERT (1997), S. 93; Vgl. auch KIRCHGEORG (1998), S.7 / (1999), S. 1.

⁴³ KrW-/AbfG (Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz); „Das Gesetz steht in der Kontinuität des bestehenden Abfallgesetzes zur Abfallvermeidung und Abfallverwertung und greift die Entwicklung in der Europäischen Gemeinschaft, der OECD und der UNO auf.“ KIRCHGEORG (1998), S. 7.

gen auf die Wirtschaft.⁴⁴ Der Durchlauf von Produkten, vom Rohstofflieferanten über Produzenten und Distributionskanäle zum Konsumenten, wird um eine neue Dimension erweitert, eine Art Rücklaufsystem, in dem (Teil-) Produkte an das Wirtschaftssystem zurückgeführt werden.⁴⁵ Insgesamt zielt das Kreislaufwirtschaftsgesetz darauf ab Unternehmen gemäß des Verursacherprinzips⁴⁶, durch die Internalisierung der durch Umweltschäden verursachten Kosten, für ihr Umweltverhalten in die Verantwortung zu nehmen und umweltschonende Prozesse aus wirtschaftlichem Antrieb heraus zu entwickeln.⁴⁷ Deshalb ist ein Kernpunkt des Gesetzes die dem Verursacherprinzip entsprechende *Produktverantwortung*.⁴⁸ Die Produktverantwortung fällt all jenen zu, die an der „zur Verfügung Stellung“ eines Produktes mitwirken. In der zeitlichen Auslegung der Produktverantwortung ist die Entwicklung, Lieferung von Rohstoffen, Produktion und Distribution inbegriffen.⁴⁹ Dadurch kommt der Wirtschaft die Verpflichtung zu, während und nach dem Verbrauch für eine möglichst umweltschonende Vernichtung der entstehenden Abfälle Sorge zu tragen.⁵⁰ Die sachliche Betrachtung bezieht sich direkter auf die Gestaltung des Produktes und der zur Bereitstellung notwendigen Prozesse.⁵¹ Werden diese umweltschonender konzipiert und wird schon vor der Entstehung des Produktes nach Lösungsansätzen gesucht, lassen sich Folgeprobleme bei der Entsorgung bereits früh erkennen und können so eventuell gänzlich vermieden werden. (Auf die Produktverantwortung wird in Kapitel 2.3.1. noch einmal explizit eingegangen.) Durch diese Maßnahme wird die Industrie in die Umsetzung einer Kreislaufwirtschaft aktiv mit eingebunden.⁵² (Die Transformation von einer Durchlauf- zu einer Kreislaufwirtschaft befindet sich noch immer in der Entwicklung, jedoch werden seit Beginn der neunziger Jahre bis heute durch strengere umweltpolitische Rahmenbedingungen und teilweise Selbstverpflichtung der Industrie Fortschritte erzielt.⁵³)

⁴⁴ Vgl. HANSEN (1999), S. 15.

⁴⁵ Vgl. KIRCHGEORG (1998), S. 5.

⁴⁶ „(...) d(a)s Verursacherprinzip(s), nach dem dem Verursacher von Umweltbeeinträchtigungen diejenigen Vermeidungs- und Beseitigungskosten angelastet werden, die bei der Realisierung eines staatlich fixierten Beeinträchtigungsniveaus anfallen.“ GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON (2010), S. 3271 f.; Konzept zur Förderung einer Kreislaufwirtschaft; Vgl. auch KIRCHGEORG (1999), S. 4.

⁴⁷ Vgl. TÖPFER / KOCH (1994), S. 14 f.

⁴⁸ Vgl. KIRCHGEORG (1998), S. 7; Vgl. auch HANSEN (1999), S. 17.

⁴⁹ Vgl. KIRCHGEORG (1999), S. 3.

⁵⁰ Vgl. HANSEN (1999), S. 15 ff.

⁵¹ Vgl. KIRCHGEORG (1998), S. 8.

⁵² Vgl. SCHATZ (2004), S. 39.

⁵³ Vgl. PASCKERT (1997), S. 94.

2.2.2 Nachfrageverhalten der Konsumenten

Durch ein verändertes Nachfrageverhalten ist die Wirtschaft, zusätzlich zu dem durch die umweltpolitischen Rahmenbedingungen ausgelösten Ökologie-Push, einem *Ökologie-Pull* ausgesetzt (Der Ökologie-Pull wird noch durch die im folgenden Kap. 2.2.3. beschriebenen Bedingungen verstärkt).⁵⁴ Durch die Ereignisse der jüngsten Geschichte des 21. Jahrhunderts, wie die globale Finanzkrise oder das vermehrte öffentlich werden von produktebezogenen Skandalen werden die klassischen Methoden zur Erreichung eines maximalen Wirtschaftswachstums wieder verstärkt hinterfragt und in Zweifel gezogen.⁵⁵ Milton Friedmans Anschauung „the business of business is to make business“, hält heute als Rechtfertigung, für das Ignorieren von Umweltproblematiken, vor Konsumenten nicht mehr stand.⁵⁶ In der Öffentlichkeit wächst das Bedürfnis nach mehr Verantwortungsübernahme seitens der Unternehmen und Authentizität in deren Kommunikation.⁵⁷

Die Auswirkungen von Naturkatastrophen tragen zu diesem Wandel bei und schärfen das Umweltbewusstsein der Konsumenten weiter. Der Ökologiedanke ist soweit im allgemeinen Bewusstsein etabliert, dass viele Verbraucher nach Möglichkeiten suchen ihr Umweltbewusstsein im alltäglichen, privaten Leben aktiv in umweltverträgliches Konsumverhalten umzusetzen. Hieraus ergibt sich eine Nachfrage nach nachhaltigen Produktalternativen und es kann von ökologieorientiertem, nachhaltigem Konsum gesprochen werden.⁵⁸ Nachhaltiger Konsum zeichnet sich durch folgende Handlungsweisen seitens des Verbrauchers aus:

- 1) Einholen umweltbezogener Informationen über Güter und das Verhalten des Herstellers,
- 2) Kaufentscheidung, basierend auf den eingeholten Informationen, für das am umweltverträglichsten erscheinende Produkt,
- 3) Verwendung des Produktes auf möglichst umweltschonende Weise, umweltgerechte Entsorgung des Produktes und der Verpackungstoffe und

⁵⁴ Vgl. MEFFERT / KIRCHGEORG (1994), S. 29.

⁵⁵ Vgl. ENGELFRIED (2011), S. 11; Vgl. auch TOMCZAK (2010), S. 1.

⁵⁶ Vgl. SPRINGINSFELD (1996), S. 55.

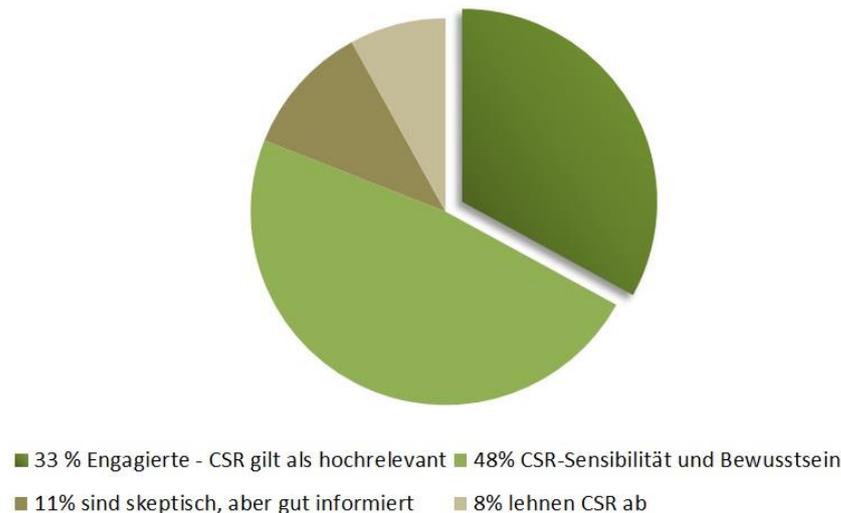
⁵⁷ Vgl. PROX (2013), S. 97.

⁵⁸ Vgl. ENGELFRIED (2011), S. 9.

- 4) Verzicht auf Güter bzw. minimale Nutzung von Gütern, die einen von der Umwelt nicht zu kompensierenden Schaden verursachen.⁵⁹

Eine Studie des Icon Added Value Marktforschungsinstituts ergab, dass für „ein Drittel der Deutschen (...) CSR hochrelevant (ist) und (...) sich oft auf Kaufentscheidungen aus(wirkt).“⁶⁰

Abbildung 3: Relevanz von CSR - Deutsche Bevölkerung (2011)



Quelle: Eigene Darstellung auf Grundlage der Studie „Was denken die Deutschen zum Thema Corporate Social Responsibility?“ des Icon Added Value Marktforschungsinstituts aus dem Jahr 2011⁶¹

2000 wurde diese neue Schicht von Konsumenten (und der dazugehörige neue Markt) mit dem Begriff „LOHAS“ (Lifestyle of Health and Sustainability) identifiziert.⁶² Diese neue Generation von Konsumenten strebt in ihrem Lebensstil nach körperlichem und seelischem Wohlergehen, nach Nachhaltigkeit und einem Leben „in Harmonie mit der Natur und der Gesellschaft die persönliche Lebensqualität zu steigern“⁶³. Ihren Konsum unterwirft diese Konsumentenschicht somit auch ethischen und ökologischen Maßgaben.⁶⁴ Qualität und Umweltfreundlichkeit von Konsumgütern haben Priorität gegenüber dem Preis. Infolgedessen ist die Zahlungsbereitschaft der LOHAS elastischer, vorausgesetzt ein Produkt kann leistungstechnisch den Marktstandard bieten und dabei als nachhaltiger als Konkurrenzmarken eingestuft werden. Die Bewegung von Verbrauchern,

⁵⁹ Vgl. HÄBERLE (2008), S. 698.

⁶⁰ PROX (2013), S. 97.

⁶¹ Vgl. PROX (2013), S. 97.

⁶² Vgl. GLÖCKNER / BALDERJAHN / PEYER (2010), S. 36.

⁶³ GLÖCKNER / BALDERJAHN / PEYER (2010), S. 37.

⁶⁴ Vgl. SCHOLL (2012), S. 99.

die ein solches Nachfrageverhalten zeigt ist längst keine Randerscheinung mehr. 2011 werden in einem Sonderheft des Spiegels („Der Werbeträger“⁶⁵), basierend auf einer Studie der TdW⁶⁶ ebenfalls von 2011, 10,68 Millionen Deutsche der LOHAS-Zielgruppe als zugehörig angesehen.⁶⁷ Eine Zielgruppe die nicht nur Profit sondern auch wachsendes Potential verspricht.⁶⁸

Dieser neu entstandene oder erweiterte Markt mit dem Fokus auf die Nachhaltigkeit der angebotenen Produkte, unter ökologischen und sozialen Aspekten, bietet neue Umsatz-erzielungsmöglichkeiten, wodurch etwa neue Wettbewerber auf den Plan gerufen werden, die von diesen profitieren möchten.⁶⁹ Insgesamt bedeutet dies, dass es zu Veränderungen der Wettbewerbsbedingungen kommt, denen sich Unternehmen bewusst sein müssen. Andernfalls sind sie nicht in der Lage dementsprechend zu reagieren, um ihre Marktposition langfristig sichern oder sogar ausbauen zu können.

2.2.3 Einfluss auf die Wettbewerbsbedingungen

Die zuvor benannten umweltpolitischen Rahmenbedingungen und die seit den siebziger Jahren vermehrt umgesetzten Umweltschutzmaßnahmen in Kombination mit gesellschaftlichen Forderungen der Konsumenten wirken sich ebenfalls auf den Wettbewerb in einem bestehenden Markt aus.⁷⁰

Betrachten wir die Struktur eines beliebigen Marktes anhand des „Five-Forces“ Konzeptes nach PORTER hatten vor allem zwei Umstände auf einen erhöhten Einfluss auf die Entwicklung von Nachhaltigkeit zum Wettbewerbsfaktor. Zum einen das veränderte Nachfrageverhalten eines umweltbewussteren Konsumenten, welches soeben aufgezeigt wurde und zum anderen die dadurch ausgelöste erhöhte Bedrohung durch neue oder bestehende Wettbewerber die ökologische (Ersatz-)Produkte anbieten, welche eine dem

⁶⁵ Anm.: „Der Werbeträger“ – LOHAS (2011) ist eine an die Industrie gerichtete Broschüre in der der Spiegel für sich selbst als Werbemedium für Zielgruppenbezogenes Marketing wirbt.

⁶⁶ Anm.: TdW (Typologie der Wünsche), Markt Media Studie des Institut für Medien- und Konsumentenforschung IMUK GmbH & Co. KG, die Konsumverhalten und Mediennutzung analysiert und so Daten für die Marketingplanung liefert.

⁶⁷ Vgl. SPIEGEL QC (2011).

⁶⁸ Anm.: Laut der Icon Added Value Studie „Was denken die Deutschen zum Thema CSR?“ stieg die Verbrauchergruppe, die CSR als kaufentscheidungsbeeinflussende Produkteigenschaft ansieht von 2010 bis 2013 um 6%; Vgl. PROX (2013), S.97; Vgl. auch GRIESE / BRÖRING (2011), S. 86

⁶⁹ Anm.: *Bedrohung durch neue Konkurrenten*; vgl. PORTER (2000), S. 29.

⁷⁰ Vgl. MARTIN / KEMPER (2012), S. 62.

Marktstandard entsprechende Leistung erbringen.⁷¹ Die Marke „Frosch“⁷² der Werner & Mertz GmbH wäre hierfür ein Beispiel, unter der ausschließlich ökologische Produkte im Reinigungs- und Waschmittelsegment angeboten werden.⁷³ Zusätzlich kann durch ein Ersetzen von nichterneuerbaren Ressourcen die Macht der Lieferanten, die bei knappen Rohstoffen meist hoch ist, verringert werden.

Die Rücknahmepflicht, die einen der wichtigsten politischen Mechanismen der Umweltpolitik zur Vermeidung von Abfall darstellt, wirkt sich ebenfalls indirekt auf die Intensität des bestehenden Wettbewerbs aus. Herstellende Unternehmen haben den ökonomischen Vorteil einer Rücknahme von beispielsweise recycelbaren Verpackungstoffen oder elektronischen Altgeräten erkannt. So können große Kosteneinsparungen und ein Vorsprung gegenüber der Konkurrenz realisiert und gleichzeitig der *ökologische Fußabdruck*⁷⁴ der eigenen Produkte gesenkt werden.⁷⁵

Die Selbstverpflichtung von Unternehmen zu nachhaltigem Handeln treiben inzwischen Nachhaltigkeit als Wettbewerbsfaktor weiter voran. Aus diesem Faktor auch echte Wettbewerbsvorteile zu generieren steht und fällt vor allem mit der internen und externen Kommunikation.⁷⁶ Darauf wird im späteren Verlauf der Untersuchung näher eingegangen.

2.3 Nachhaltigkeit in der Konsumgüterindustrie

Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf die Konsumgüterindustrie. Im Folgenden wird diskutiert wie diese Branche generell aufgestellt ist und inwieweit sich die im vorigen Kapitel beschriebenen, durch Nachhaltigkeit beeinflussten Wettbewerbsbedingungen, auf die Konsumgüterindustrie auswirken.

Im Segment der Konsumgüter handelt es sich um Produkte, die wie der Name sagt vom Endverbraucher (Einzelpersonen oder privaten Haushalten⁷⁷) meist unmittelbar konsumiert bzw. verbraucht werden.⁷⁸ Deshalb wird die Konsumgüterbranche auch als „Fast

⁷¹ Vgl. MEFFERT/KIRCHGEORG (1998), S. 57 f.

⁷² Anm.: „Frosch“ wurde 1986 in den Markt eingeführt und wurde 2012 von der Green Brands Organisation als erste deutsche Marke zur „Green Brand“ gewählt.

⁷³ Vgl. MEFFERT / KIRCHGEORG (1994), S. 42; MEFFERT / RAUCH / LEPP (2010), S. 30.

⁷⁴ Anm.: Die Bedeutung des ökologischen Fußabdrucks wird in Kap. 2.3.1 näher erläutert.

⁷⁵ Vgl. KIRCHGEORG (1999), S. 17 ff.

⁷⁶ Vgl. KELLER (2012), S. 20.

⁷⁷ Vgl. GRIESE / BRÖRING (2011), S. 17.

⁷⁸ Vgl. HÄBERLE (2008), S. 698.

Moving Consumer Goods“ Industrie (FMCG) bezeichnet, da kurzlebige Verbrauchs- und Gebrauchsgüter im Mittelpunkt stehen, die relativ schnell die Sättigungsphase erreichen.⁷⁹ Des Weiteren sind die entstehenden Abfälle durch relativ kleine Verpackungsgrößen für Privathaushalte und die Masse dieser durch das für die Konsumgüterindustrie charakteristisch große Marktvolumen eine in einem Nachhaltigkeitskonzept zu berücksichtigende Problemstellung. Das Marktvolumen lässt sich durch die Vielzahl an Produkten, die unter den Begriff Konsumgüter fallen erklären, wie z. B. Nahrungs- und Genussmittel, Hygieneartikel, Reinigungs- und Waschmittel und Kleidung.⁸⁰ Größtenteils handelt es sich hierbei um Verbrauchsgüter, die alltägliche Bedürfnisse befriedigen. Durch den täglichen Konsum dieser Produkte muss die Industrie eine massenmäßig ausreichende Bereitstellung der Güter sicherstellen.⁸¹ Ansonsten riskiert ein Hersteller, dass ein Verbraucher auf eines der vielen Ersatzprodukte umsteigt, was in dem Markt leicht fällt, da in der Regel keine Umstellungskosten⁸² anfallen. Die Bedrohung durch Ersatzprodukte⁸³ ist in der Konsumgüterindustrie damit als relativ hoch einzuschätzen. Dies gilt auch für die Wettbewerbsintensität. Durch die Reife des Marktes und damit verbundene Stagnation, sowie das hohe Produktionsvolumen und die Schnelllebigkeit der Güter entsteht ein hoher Preisdruck.⁸⁴ Trotzdem sind die Unternehmen aufgefordert, sowohl die Umweltverträglichkeit dieser, als auch die mit diesen verbundenen Wertaktivitäten nicht zu vernachlässigen um mindestens den gesetzlichen Anforderungen zu entsprechen. Nachhaltigkeitsmaßnahmen über die vorgeschriebenen Ausführungsbestimmungen hinaus, können für Hersteller sogar ein Mittel sein, sich gemäß dem „neuen“ Nachfrageverhalten der Konsumenten zu differenzieren. So kann der Druck dem Verbraucher ein geringes Preisniveau bieten zu müssen verringert werden.⁸⁵ Insgesamt ist das Nachfrageverhalten der Konsumenten die wichtigste Triebkraft im Markt, da die Befriedigung von Kundenbedürfnissen die allgemeine Aufgabe der Konsumgüterindustrie ist. Sich also dem, vom Konsumenten ausgehenden Trend zu nachhaltigerem Ver-

⁷⁹ Vgl. GRIESE / BRÖRING (2011), S. 175; Aufgrund des begrenzten Umfangs dieser Untersuchung wird auf langlebige Gebrauchsgüter und s.g. Investitionsgüter, die sich über Jahre oder sogar Jahrzehnte in der Verwendung befinden können, nicht eingegangen.

⁸⁰ Vgl. BÜCHLER (2009), S. 22.

⁸¹ Vgl. NIEHAUSMEIER ET AL. (2005), S. 26.

⁸² Vgl. WELGE / AL-LAHAM (2012), S. 303.

⁸³ Anm.: *Bedrohung durch Ersatzprodukte oder -dienste*; vgl. PORTER (2000), S. 29.

⁸⁴ Vgl. BÜCHLER (2009), S. 22.

⁸⁵ Vgl. BÜCHLER (2009), S. 23.

halten, anzupassen ist dementsprechend angezeigt um auf Dauer im Wettbewerb zu bestehen.⁸⁶

Die auf dem Markt herrschenden Bedingungen, führen zu einem gewaltigen Umsatz an materiellen Gütern und dem andauernden Kampf um die Gunst der Konsumenten, durch immer neue Produkte.⁸⁷ Um die Nachhaltigkeit der hergestellten und neu entwickelten Güter sicherzustellen müssen Unternehmen, die dieses Ziel verfolgen, den Herstellungsprozess und die Auswirkungen ihrer Produkte, in der Verwendung und gegebenenfalls Entsorgung, genauestens prüfen.

2.3.1 Ökologischer Produktlebenszyklus und Produktverantwortung

Der Lebenszyklus eines Produktes kann in zwei Konzepte unterteilt werden. Zum einen der klassische Produktlebenszyklus aus Sicht des Marketing, welcher als Grundlage der Produktpolitik dient. Marketingmaßnahmen werden auf der Grundlage des Verhaltens eines Produktes am Markt, mit Beginn in der Entwicklungsperiode bzw. Markteinführung bis zur Sättigungsphase, beschlossen und durchgeführt, um ein Produkt möglichst lang, erfolgreich im Markt zu führen.⁸⁸ Zum anderen das in dieser Untersuchung angewandte Konzept: der *ökologische Produktlebenszyklus*. Der *ökologische Produktlebenszyklus* „erfasst (...) alle Wertschöpfungsphasen (...), die Nutzungs- bzw. Konsumphasen und alle (...) Wertvernichtungsphasen“⁸⁹ die ein Produkt durchläuft. Dieses Konzept spiegelt, die in der Untersuchung angestrebte, ganzheitliche Betrachtung des Produktes und dessen Auswirkungen auf die Umwelt wieder, an dem sich die Gestaltung einer umweltorientierten Unternehmensstrategie eines Herstellers orientieren soll. Diese produktbezogene Betrachtung wird in der Literatur auch als *cradle to grave*⁹⁰ bezeichnet.⁹¹ (Bei dieser Betrachtung des Lebenszyklus von Produkten muss zwischen Verbrauchs- und Gebrauchsgütern unterschieden werden. Verbrauchsgüter treten während der Verwendung, dem Verbrauch, aus dem Produktlebenszyklus aus. Gebrauchsgüter hingegen hinterlassen materiellen Abfall.) Der ökologische Produktlebenszyklus schließt also die gesamte Wertschöpfungskette mit ein.

⁸⁶ Vgl. NIEHAUSMEIER ET AL. (2005), S. 26.

⁸⁷ Vgl. SCHUHMACHER (2010), S. 1.

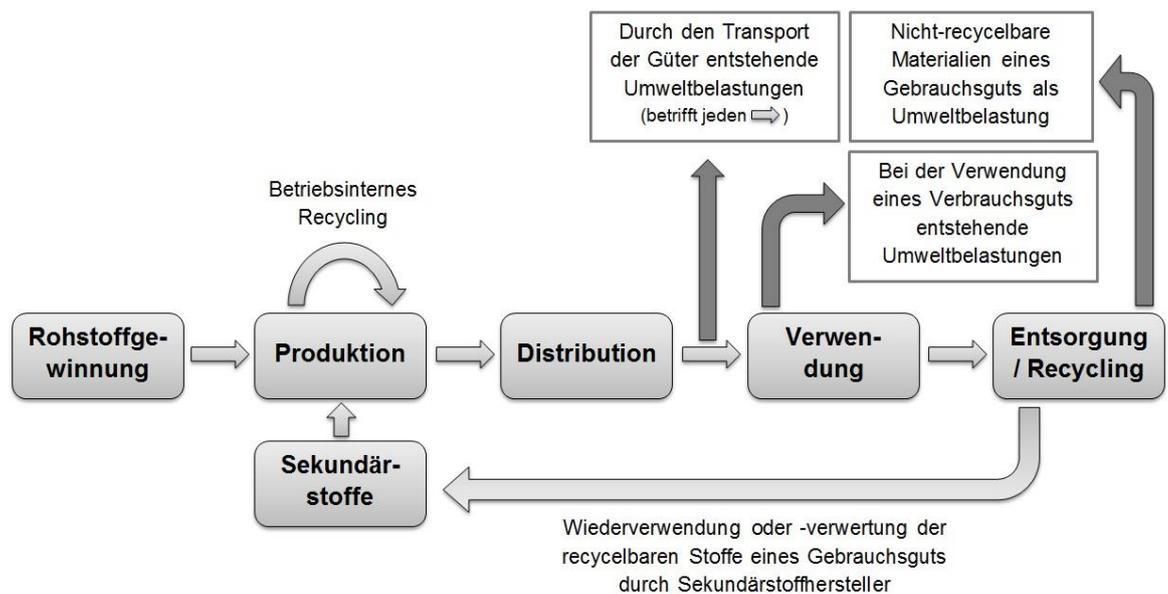
⁸⁸ Vgl. GRIESE / BRÖRING (2011), S. 175 f.

⁸⁹ HÄBERLE (2008a), S. 1039.

⁹⁰ Anm.: z. Dt. „von der Wiege bis zur Bahre“.

⁹¹ Vgl. EBINGER (2005), S. 52 f.; Vgl. auch MEFFERT/KIRCHGEORG (1994), S.24.

Abbildung 4: Ökologischer Produktlebenszyklus



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an DYLLICK (1990), S. 26.

Die Grundlage für einen ökologisch nachhaltigen Produktlebenszyklus ist die in Kap. 2.2.1. erläuterte Transformation von der Durchlauf- zur Kreislaufwirtschaft.⁹² Unternehmen die diese Erkenntnis verinnerlicht haben und neben dem ethischen auch den ökonomischen Sinn einer Kreislaufwirtschaft sehen, übernehmen die *Produktverantwortung* für ihre Produkte entlang des gesamten ökologischen Lebenszyklus. Die in den umweltpolitischen Rahmenbedingungen bereits erwähnte Produktverantwortung betrifft alle an der Wertschöpfungskette Beteiligten, vom Rohstofflieferanten über den Handel und, im Rahmen der Kreislaufwirtschaft, auch bis hin zum Verbraucher, dem eine neue Rolle, als derjenige, der seine Abfallstoffe und Altprodukte zurückführen kann (oder sogar muss) zugewiesen wird.⁹³ Allerdings sind Hersteller durch die Fähigkeit der Gestaltung des Produktentwicklungsprozesses und der einzubeziehenden Parameter in besonderer Weise für die Umweltverträglichkeit eines Produktes und dessen Auswirkungen auf die Umwelt verantwortlich.⁹⁴ Diese Auswirkungen entstehen zum einen durch das Produkt selbst, in der Verwendung und Entsorgung, jedoch werden auch die negativen Auswirkungen der Produktion, des Transportes und der Lagerung in die Bewertung des Produktes miteinbezogen.⁹⁵ Diese Auswirkungen werden kumuliert durch den *ökologischen Fußabdruck* eines Produktes ausgedrückt. Der ökologische Fußabdruck setzt

⁹² Vgl. KIRCHGEORG (1999), S. 1 f.

⁹³ Vgl. MEFFERT / KIRCHGEORG (1998), S. 206.

⁹⁴ Vgl. KIRCHGEORG (1999), S. 3.

⁹⁵ Vgl. DYLLICK (1990), S. 27.

sich aus allen den Umwelteinflüssen zusammen, die während des Produktlebenszyklus auftreten und wird in Fläche gemessen, als „globaler Hektar“ (gha). So wird auch angegeben, wie groß die beanspruchte Fläche ist um das Konsumverhalten einer Nation zu decken.⁹⁶ Bspw. wird durch das gesamte Konsumverhalten in Deutschland durchschnittlich eine Fläche von 4,6 gha pro Kopf beansprucht. Nahrungsmittel und Konsumgüter machen davon mehr als 50% aus. Die Biokapazität der Erde erlaubt allerdings nur einen durchschnittlichen Pro-Kopf-Verbrauch von 1,8 gha.⁹⁷ Inwieweit ein herstellendes Unternehmen jedoch Einfluss auf die einzelnen Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette ausüben kann, um den ökologischen Fußabdruck von Konsumgütern zu verringern, wird im folgenden Abschnitt analysiert.

2.3.2 Einflussbereiche entlang der Wertschöpfungskette

Nachdem festgestellt wurde, dass nach dem Prinzip der Produktverantwortung dem Hersteller von Produkten, die für den Endverbrauch bestimmt sind, ein höherer Verantwortungsgrad als anderen Wertschöpfungskettenbeteiligten zukommt, wird in einem nächsten Schritt die Verantwortungstiefe und Fähigkeit zur Einflussnahme auf die einzelnen Wertketten ausgehend von einem Unternehmen der Konsumgüterindustrie in einem Wertnetzwerk untersucht.

Eine einzelne Wertkette besteht aus einer Vielzahl an Wertkettenaktivitäten. Wertkettenaktivitäten sind all die Aktivitäten, die einen *direkten* oder *indirekten Mehrwert* für den Konsumenten erzeugen.⁹⁸

⁹⁶ Vgl. FUSSLER (1999), S. 112.

⁹⁷ Vgl. BROT FÜR DIE WELT (2013).

⁹⁸ Vgl. PORTER (2000), S. 68.

Abbildung 5: Wertkette



Quelle: PORTER (2000), S. 66.

Umweltschutz stellt als Bereicherung des Allgemeinwohls einen indirekten Mehrwert dar. Der direkte Mehrwert besteht aus der Bedürfnisbefriedigung zu der das Produkt primär nachgefragt wird.⁹⁹ (Bei Konsumenten, die z. B. der LOHAS-Gruppierung angehören kann Umweltschutz durchaus auch einen direkten und die Kaufentscheidung beeinflussenden Mehrwert darstellen. Sie erfüllen dabei ihr individuelles Bedürfnis zum Erhalt der natürlichen Umwelt beizutragen.¹⁰⁰) Diese Aktivitäten werden in einem Netzwerk aus einzelnen Wertschöpfungsstufen durchgeführt, die von verschiedenen Akteuren abhängen.¹⁰¹ Die Herausforderung eines Nachhaltigkeitskonzeptes erwächst aus der Anforderung alle Stufen der Wertschöpfung in Übereinstimmung mit diesem auszuführen.¹⁰² Als solche Stufen wurden die folgenden Wertschöpfungsketten innerhalb eines Netzwerkes der Konsumgüterindustrie identifiziert:

1. Vorgelagerte Wertschöpfungsaktivitäten, wie die Gewinnung der Rohstoffe, die hauptsächlich von Lieferanten und deren Zulieferern ausgeführt werden,
2. die Herstellung der Produkte,
3. die Distribution der Produkte durch Handelskanäle an Privathaushalte,
4. die Verwendung bzw. der Konsum der Produkte durch den Endverbraucher und

⁹⁹ Vgl. MEFFERT / KIRCHGEORG (1994), S. 24; Vgl. MEFFERT / RAUCH / LEPP (2010), S. 31.

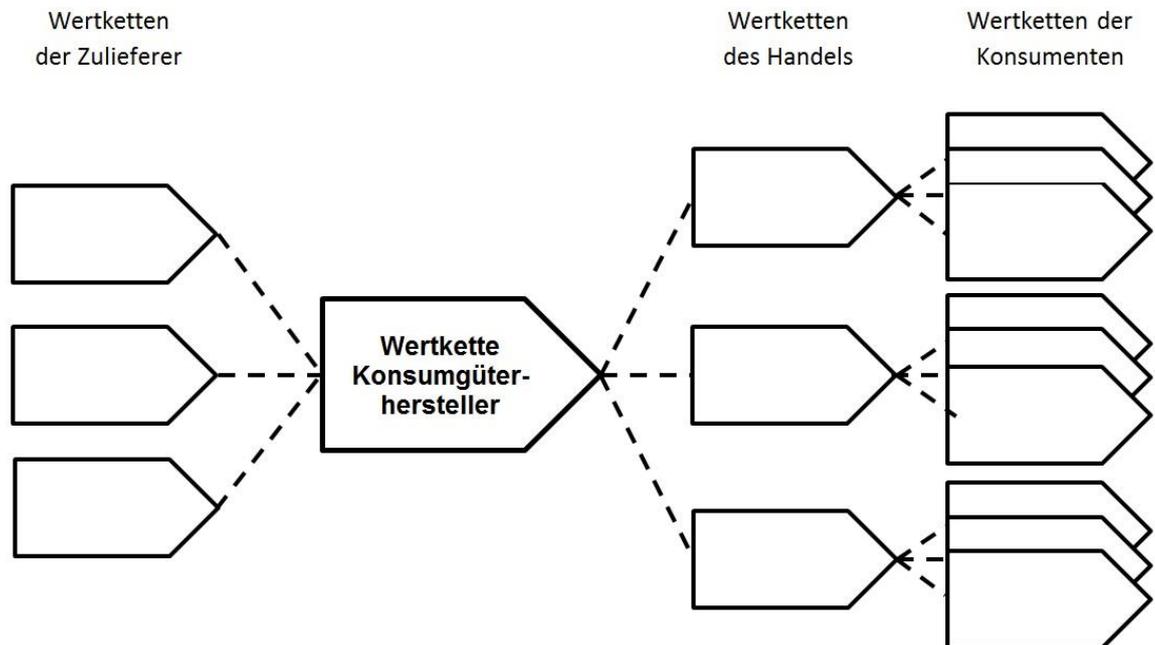
¹⁰⁰ Vgl. GRIESE / BRÖRING (2011), S. 87.

¹⁰¹ Vgl. KOPLIN (2006), S. 87.

¹⁰² Vgl. GÖBEL (2012), S. 52.

5. die Entsorgung und ggf. die Rückführung an den Hersteller oder Sekundärstoffproduzenten abhängig vom Recyclingpotential.¹⁰³

Abbildung 6: Wertnetzwerk in der Konsumgüterindustrie



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an PORTER (2000), S. 64 und BÜCHLER (2014), S. 59.

Vorgelagerte Wertschöpfungsaktivitäten und Beschaffung

Die Wertschöpfung beginnt in den vorgelagerten Wertschöpfungsaktivitäten, den Wertketten der Zulieferer, die durch eine unterstützende Wertkettenaktivität, die s.g. Beschaffung, mit der Wertkette eines Herstellers verbunden ist.¹⁰⁴ Die Beschaffungsaktivitäten können auf vielfältige Art definiert werden. PORTER beispielsweise bezieht Beschaffung auf jegliche Form von Einkauf in allen Wertaktivitäten, von der Rohstoffbeschaffung, über Anlagegüter, bis zum Beziehen von Dienstleistungen, wie externe Beratungsdienste.¹⁰⁵ In einem engeren Sinne fällt unter die Beschaffung lediglich der Einkauf von allen benötigten Materialien, Rohstoffen und Erzeugnissen zur Fertigstellung der zu produzierenden Endprodukte.¹⁰⁶ (Zu den Erzeugnissen gehören auch die Verpa-

¹⁰³ Vgl. SCHATZ (2004), S. 45.

¹⁰⁴ Vgl. PORTER (2000), S. 63.

¹⁰⁵ Vgl. PORTER (2000), S. 72.

¹⁰⁶ Vgl. KOPLIN (2006), S. 69 f.

ckungen¹⁰⁷ der Endprodukte, in denen sie später in den Handel und zum Konsumenten gelangen, falls diese nicht in Eigenproduktion gefertigt werden.¹⁰⁸) Die Beschaffungsaktivität aus Sicht des Herstellers hat die Aufgabe die Produktion mit den richtigen Einsatzstoffen, in der notwendigen Masse, in der notwendigen Qualität und zur richtigen Zeit, zu einem möglichst geringen Preis zu versorgen.¹⁰⁹ In der vorliegenden Arbeit werden die vorgelagerten Wertschöpfungsaktivitäten auf die Verantwortungstiefe des Herstellers geprüft und es wird eruiert wie dieser durch seine Beschaffungsmaßnahmen darauf Einfluss nehmen kann. Deshalb ist die Beschaffung hier als Bündel aus Aktivitäten rund um den Einkauf von Roh- und anderen Einsatzstoffen zu verstehen. Eine nachhaltige Beschaffung teilt sich in zwei Bereiche. Erstens die produktbezogene Umweltfreundlichkeit der Einsatzstoffe und zweitens die umweltgerechte Durchführung der Beschaffungsmaßnahmen.¹¹⁰

Die Qualität der Einsatzstoffe spielt unter dem Aspekt von Nachhaltigkeitsanforderungen selbstverständlich eine wichtige Rolle, da diese die Beschaffenheit der bezogenen Güter beschreibt. Die Einsatzstoffe entscheiden bereits darüber, ob es möglich ist ein nachhaltiges Produkt herzustellen, denn sie bedingen die Auswirkungen auf die Umwelt eines Produktes in allen Phasen des ökologischen Produktlebenszyklus maßgeblich.¹¹¹ Aber nicht nur die Beschaffenheit, auch die ergriffenen Maßnahmen zur Gewinnung der Roh- und Einsatzstoffe sind Teil des ökologischen Fußabdrucks. Dieser Vorgang liegt jedoch in der Wertkette der Zulieferer und somit außerhalb des direkten Einflussbereiches des Herstellers. Selbst wenn ein Hersteller die Erfüllung gewisser Vorgaben im Rahmen seines Nachhaltigkeitskonzepts verlangt, ist es eine komplexe Aufgabe alle Aktivitäten der Zulieferer zu erfassen und durchgehend zu kontrollieren.¹¹²

Abgesehen von der Verantwortung bei der Beschaffung für die materiellen Einsatzstoffe und das Kontrollieren der Aktivitäten zur Rohstoffgewinnung der Zulieferer, ist zusätzlich der logistische Aspekt der Beschaffungsaktivitäten zu berücksichtigen. Die Lieferung der Einsatzstoffe wird häufig „bedarfsgesteuert“¹¹³ vom Zulieferer ausgeführt. D.h. ihm obliegt die Kontrolle über die Transportart und somit auch über den Grad an entstehenden Umwelteinflüssen. Der Hersteller, der in diesem Fall der Abnehmer der Ein-

¹⁰⁷ Anm.: Verpackungen werden in dieser Untersuchung als Gebrauchsgüter angesehen.

¹⁰⁸ Vgl. GROSSPIETSCH (2003), S. 6.

¹⁰⁹ Vgl. KOPLIN (2006), S. 68 f.

¹¹⁰ Vgl. KOPLIN (2006), S. 90.

¹¹¹ Vgl. KOPLIN (2006), S. 89.

¹¹² Vgl. KELLER (2012), S. 24.

¹¹³ Anm.: „bedarfsgesteuerte Materialbereitstellung“; Vgl. PFOHL (2004), S. 201.

satzstoffe ist, kann jedoch Absprachen mit seinen Zulieferern treffen, um sich für einen umweltschonenden Transport einzusetzen oder ihn unter Umständen auch einfordern. Gegebenenfalls ist es auch möglich Zulieferer anhand der geringsten Entfernung auszuwählen, um Transportwege zu verkürzen.

Trotz der Tatsache, dass die vorgelagerten Wertschöpfungsaktivitäten, wie die Gewinnung von Rohstoffen, die Herstellung von Halbfertigprodukten und eventuell auch deren Lieferung außerhalb des direkten Einflussbereiches des Herstellers liegen, kommt diesem im Sinne der Produktverantwortung eine Mitverantwortung für die Durchführung zu.¹¹⁴ Besonders aufgrund der Definition der erforderlichen Einsatzstoffe im Produktentwicklungsprozess, aber auch wegen der Möglichkeit seine Zulieferer auszuwählen. (Die Wahlmöglichkeiten können allerdings durch bspw. ein Monopol auf einen benötigten Rohstoff eingeschränkt sein.) Es bestehen einige weitere Handlungsoptionen zur Beeinflussung der vorgelagerten Wertschöpfungsaktivitäten für den Hersteller. Die Wahl der Zulieferer ist hierbei nur der erste Schritt und bereits hier sollte Nachhaltigkeit als Auswahlkriterium einbezogen werden.¹¹⁵ Kooperationen und Partnerschaften mit Zulieferern erleichtern prinzipiell die Kontrolle der vorgelagerten Aktivitäten. Zudem kann auf diese Art mehr Transparenz geschaffen werden, während der Austausch von Wissen und gemeinsame Innovationen zur Prozessoptimierung zur Entwicklung einer nachhaltigen Lieferkette beitragen.¹¹⁶ Sowohl der Hersteller als auch der Zulieferer profitieren von einer Verknüpfung der Wertketten.¹¹⁷ Bei Zulieferern, die selbst noch keinerlei Nachhaltigkeitsstandards implementiert haben (beispielsweise aufgrund des Entwicklungsstandes und einer fehlenden Umweltpolitik des Herkunftslandes), können Hersteller Hilfestellung bei der Verbesserung und Einführung von nachhaltigen Prozessen zur Rohstoffgewinnung anbieten.¹¹⁸

Das Beschaffungsmanagement eines Herstellers (und in Teilen auch in der Produktentwicklung) entscheidet, welche Einsatzstoffe von welchem Zulieferer eingekauft werden. Diese Entscheidung leistet damit einen großen Beitrag zur Erstellung nachhaltiger Produkte.

¹¹⁴ Vgl. KELLER (2012), S. 23.

¹¹⁵ Vgl. KOPLIN (2006), S. 82 f.

¹¹⁶ Vgl. HENTZE / THIES (2012), S. 170.

¹¹⁷ Vgl. PORTER (2000), S. 83.

¹¹⁸ Vgl. HAANAES (2013), S.80.

Herstellung

Die Frage nach dem Grad der Verantwortung und der Macht der Beeinflussung des Herstellers erübrigt sich für die Herstellungsphase. Für alle Aktivitäten innerhalb seiner Wertkette, und die Art der Ausführung jener, ist das herstellende Unternehmen voll verantwortlich. Einige Bereiche der primären und unterstützenden Aktivitäten haben einen besonders großen Einfluss auf die Nachhaltigkeit der Produkte und können vom Hersteller dahingehend optimiert werden.

Welche Optimierungsoptionen im Bereich der Beschaffung vorliegen wurde im vorigen Abschnitt bereits behandelt. Die wichtigsten Ansatzpunkte liegen hier direkt im Aufbau der Produktionsprozesse und dem Produktsortiment und -design. Auf der einen Seite handelt es sich hierbei um den Produktionsinput im Sinne von Energie- und Ressourceneinsatz, auf der anderen Seite um den Output an Abfallstoffen und Emissionen in die Umwelt. Die Sicherung einer möglichst nachhaltigen Produktion beginnt schon bei den Produktionsanlagen. Diese sollten energieeffizient gestaltet sein. Einfache Beispiele dafür sind Tageslichtschächte und Wärmedämmungen, die den Verbrauch an Elektrizität senken.¹¹⁹ Der Ressourceneinsatz kann auch durch Maßnahmen, wie Schmutzwasseraufbereitung verringert werden. In derartige Technologien und Innovationen der Produktionsstätten und -anlagen zu investieren, ist der erste Schritt, den ein Hersteller unternehmen kann um die Nachhaltigkeit seiner Produkte zu fördern.¹²⁰ Dies sind Dinge die gänzlich in seinem Entscheidungsbereich liegen, ihm kommt also die volle Verantwortung dafür zu. Auch die Rest- und Abfallstoffe die während der Produktion entstehen müssen berücksichtigt werden. Prinzipiell sollte der Produktionsprozess möglichst abfallarm gestaltet werden und das Aufkommen von abfallverursachendem Ausschuss durch das Qualitätsmanagement reduziert werden.¹²¹ Die Produktionsphase beinhaltet also eine eigene Entsorgungs- und Recyclingphase. Reststoffe können zum Teil in der Produktion selbst wiederverwendet oder zu anderen Zwecken recycelt werden.¹²² Ist dies nicht möglich, hat das Unternehmen für eine ordnungsgemäße Entsorgung zu sorgen, die entweder das Recycling oder die Disposition mit dem geringsten Umwelteinfluss gewährleistet, durch dafür angelegte Betriebe ermöglicht.¹²³

¹¹⁹ Vgl. DYLLIYK (1990), S. 30 ff.

¹²⁰ Vgl. OVERMEYER (1994), S. 257 f.

¹²¹ Vgl. ADAM (1994), S. 22 f.

¹²² Vgl. DYLLICK (1990), S. 31.

¹²³ Vgl. ADAM (1994), S. 23 f.

Die Produktionsphase ist vom Unternehmen also so zu strukturieren, dass umweltschonende Methoden in den eigentlichen Fertigungsaktivitäten eingesetzt werden und die verwendeten Einsatzstoffe, ob Roh- oder Sekundärstoffe, durch Wiederverwertungsmaßnahmen einen abgeschlossenen Stoffkreislauf bilden. Einen maßgeblichen Einfluss kann das Unternehmen jedoch auch in der Herstellungsphase durch die Gestaltung der Endprodukte in der Produktentwicklung ausüben, um eine umweltschonende Produktion gewährleisten zu können.¹²⁴

Falls die Produkt-Umverpackungen in Eigenproduktion gefertigt werden und nicht im Rahmen der Beschaffung von einem Verpackungshersteller eingekauft werden, entsprechen der Grad der Einflussnahme auf die Recycling-möglichkeiten dieser dem der hergestellten Endprodukten. Gemeinsam werden Produkt und Verpackung vom Hersteller an den Handel weitergeleitet.

Distribution

Genau wie in der Beschaffungsphase sind die Transportwege und -mittel, zum für die Distribution verantwortlichen Handel, ein Bestandteil des „ökologischen Fußabdrucks“ eines Produktes. Anders als bei der Beschaffung der Roh- und Einsatzstoffe, kann jedoch der Hersteller hier einen größeren Einfluss ausüben, da die Ausgangslogistik häufig den Transport bis zum Händler kontrolliert.¹²⁵ Er führt die Auslieferung entweder selbst durch oder beauftragt eine von ihm gewählte Firma. Demnach ist die Verantwortlichkeit entsprechend höher und ein möglichst umweltschonender Transport ist von ihm zu gewährleisten. Dazu gehört nicht nur der Einsatz umweltschonender Transportmittel, sondern auch die Optimierung der Transportwege und wenn möglich das Verkürzen dieser durch standortnahe Distribution.¹²⁶ Zudem kann die Verpackung transportfreundlich gestaltet werden, indem etwa möglichst geringe, kompakte und leichte Verpackungsmaterialien verwendet werden.¹²⁷ (Beim Beauftragen eines Herstellers für Verpackungsmaterialien müssen entsprechende Anforderungen an die Beschaffenheit der Verpackung gestellt werden. Eventuell wird auch nur die Produktion der Verpackung ausgelagert, dann bleibt die Verantwortung in der Produktentwicklung des Produktherstel-

¹²⁴ Vgl. ADAM (1993), S. 22.

¹²⁵ Vgl. PFOHL (2004), S. 263 f.

¹²⁶ Vgl. BALDERJAHN (2013), S. 180.

¹²⁷ Vgl. DYLLICK (1990), S. 30 f.

lers.) Die Gestaltung der Verpackung ist dementsprechend auch schon in die Produktentwicklung einzubeziehen, da ihre Beschaffenheit, sowohl für die Distribution, als auch in der Entsorgungsphase nach der Verwendung des enthaltenen Produktes, eine maßgebliche Rolle spielt. Im Falle einer erforderlichen Redistribution der Verpackungstoffe, zur Schließung des Stoffkreislaufes, ist der Hersteller auch für diese in Abstimmung mit seinen Distributionskanälen verantwortlich.¹²⁸

Der Vertrieb von Konsumgütern für den privaten Verbrauch läuft in erster Linie über den Einzelhandel. Eine Ausrichtung des Sortimentes einzelner Händler, wie Supermarktketten und Kaufhäuser, richtet sich ebenfalls nach dem Nachfrageverhalten der Konsumenten. Zusätzlich kann aber auch von Seiten der Hersteller eine Erweiterung des nachhaltigen Sortimentes angeregt werden. Die Möglichkeit zur direkten Einflussnahme ist hier eher gering. Andersrum ist das vermehrte Aufkommen von Händlern, wie dem „dm-drogerie Markt“, der „(...) großen Wert auf nachhaltig produzierte Produkte“¹²⁹ in seinem Sortiment legt, ein Anreiz für Hersteller, diese auch anzubieten. Durch die Distributionskanäle gelangen die Endprodukte in die Wertkette der Konsumenten, der Eintritt in die Verwendungsphase erfolgt.¹³⁰

Verwendung

Nachdem in Kapitel 2.2.2. das Nachfrageverhalten der Konsumenten diskutiert wurde, wird hier auf ihr Konsumverhalten im Sinne der Verwendung nicht im Sinne des Kaufverhaltens eingegangen. Konsumverhalten bzw. Verwendungs- und Gebrauchsgewohnheiten wird synonym angewandt.

Die Möglichkeiten der Einflussnahme in der Konsumphase sind abhängig von der Art des spezifischen Produktes.¹³¹ Handelt es sich um ein Gebrauchsgut kann beispielsweise durch die Materialauswahl und einen für den Konsumenten simplen Recyclingprozess (bzw. eine einfache Methode der Rückführung der Reststoffe) seitens des Herstellers Einfluss auf die Umweltbelastung während der Konsumphase genommen werden. Bei Verbrauchsgütern gestaltet sich dies jedoch komplizierter, da das tatsächliche Konsumverhalten und die dadurch entstehenden Umwelteinflüsse nicht allein vom Produkt,

¹²⁸ Vgl. BALDERJAHN (2013), S. 180.

¹²⁹ DM (2013).

¹³⁰ Vgl. PORTER (2000), S. 65.

¹³¹ Vgl. ENGELFRIED (2011), S. 104.

sondern auch von, für das Unternehmen nicht direkt beeinflussbaren, Faktoren abhängen. Der Konsument ist es, der die Verwendung durchführt und somit eine entscheidende Rolle im Produktlebenszyklus spielt. Die Verwendungsgewohnheiten lassen sich jedoch nicht direkt beeinflussen. In welchen Mengen und auf welche Art Produkte vom Verbraucher konsumiert werden, entscheidet dieser letztendlich selbstständig. Doch besonders während der Verwendung von Verbrauchsgütern, entsteht meist der größte Umwelteinfluss. Zum einen durch den Energieverbrauch, doch auch durch die Rückstände der Produkte, die durch beispielsweise das Abwasser in die Umwelt gelangen. Die, durch das heutige Verwendungsverhalten herbeigeführten, Umweltemissionen übersteigen bereits die Regenerationsfähigkeit der Umwelt.¹³² Nur selten lassen sich materielle Produktmodifikationen vornehmen, die einen umwelt-schonenderen Konsum suggerieren. Im Fall von Verbrauchsgütern kommt es folglich erheblich auf die Kommunikation zwischen Hersteller und Konsument an. Die Wechselwirkung zwischen Unternehmen und Konsumenten sollte nicht unterschätzt werden. Sowie das Nachfrageverhalten das Angebotsverhalten von Unternehmen beeinflussen, können diese in einem gewissen Maße auch das Konsum- und Verwendungsverhalten in den Haushalten beeinflussen, indem sie das Umweltbewusstsein der Konsumenten weiter stärken und Hilfestellung bei der Umsetzung auch über ein nachhaltiges Produktangebot hinaus bieten.¹³³ Dies geschieht primär über die Gebrauchs- und Verwendungshinweise. Diese sollten eine nachhaltige Verwendung der Produkte erläutern und vorschlagen. Zusätzlich kann auch ein Kundenservice eingesetzt werden, der im Falle von Nachfragen zu umweltschonender Verwendungsweise, Konsumenten berät.

Entsorgung und Recycling

Die Entsorgungsphase im ökologischen Produktlebenszyklus hängt von der Art des Produktes und dessen Beschaffenheit ab. Bei der Entsorgung von Verbrauchsgütern, wie z. B. Hautcreme oder Nahrungsmitteln handelt es sich meist lediglich um die Produktverpackung, da das eigentliche Produkt in der Konsumphase „verbraucht“ wird. (Werden Verbrauchsgüter wie Nahrungsmittel vor dem Verbrauch entsorgt sollten sie natürlich abbaubar sein und so einen geschlossenen Produktstoffkreislauf abschlie-

¹³² Vgl. PEATTIE / BELZ (2010), S. 10.

¹³³ Vgl. SCHWERDT (2012), S. 10.

ßen.¹³⁴) Die Verpackung wird in dieser Untersuchung als Gebrauchsgut behandelt. Während die Wertkette der Verbrauchsgüter bereits mit der Konsumphase endet, muss deren Umverpackung vom Verbraucher entsorgt werden und tritt in eine weitere Phase des Produktlebenszyklus ein.

Die Verantwortung für die Wiederverwertbarkeit der Verpackungstoffe (bzw. eines anderen Gebrauchsgutes) liegt beim Hersteller, unabhängig ob sie eingekauft oder in Eigenproduktion erstellt werden. (Beim Zukauf liegen nur die Produktionsprozesse des Zulieferers außerhalb des direkten Einflussbereichs.) Verpackungen sollten also mehrfach verwendbar sein, wie eine Mehrwegflasche, die bis zu 20-mal wieder gefüllt werden kann.¹³⁵ Ist die direkte Wiederverwendung nicht möglich, sollten Gebrauchsgüter in ihre einzelnen Stoffkomponenten zerlegbar sein, damit auch sie einen Stoffkreislauf abschließen können.¹³⁶ Der Konsument trägt jedoch mit der Entscheidung über die Art der Entsorgung eine Mitverantwortung. Trennt dieser seinen Müll nicht ordnungsgemäß, wird auch eine Rückführung von Wertstoffen und das Abschließen eines Stoffkreislaufes erschwert oder verhindert. Hier kann der Hersteller nur insofern Einfluss nehmen, als dass er die Verpackung auf eine Weise designt, die die Mülltrennung nicht verkompliziert. Vorzugsweise sollten möglichst wenig Verpackungstoffe verwendet werden, aber auch die Verwendung von nur einem Verpackungsmaterial oder der einfachen Trennungsmöglichkeit von unterschiedlichen Verpackungsmaterialien können schon einen positiven Effekt auf das Entsorgungsverhalten der Verbraucher haben. Auch Entsorgungshinweise für den Verbraucher auf der Verpackung können hilfreich sein.

Es kann insgesamt festgehalten werden, dass sich die wichtigsten Einflussgrößen eines Herstellers zur Verbesserung seiner Produkte im Rahmen von Nachhaltigkeitsanforderungen in der Produktentwicklung befinden. Zur Verantwortungsübernahme für die hergestellten Produkte entlang aller Wertketten innerhalb des Wertnetzwerkes ist also ein die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens gefragt.

¹³⁴ Vgl. ENGELFRIED (2011), S. 104; Allerdings werden in dieser Untersuchung, anders als bei Engel-fried, Textilien nicht als Verbrauchs- sondern als Gebrauchsgüter angesehen, da diese aufgrund von häufig verwendeten synthetischen Stoffen nur selten natürlich abbaubar sind.

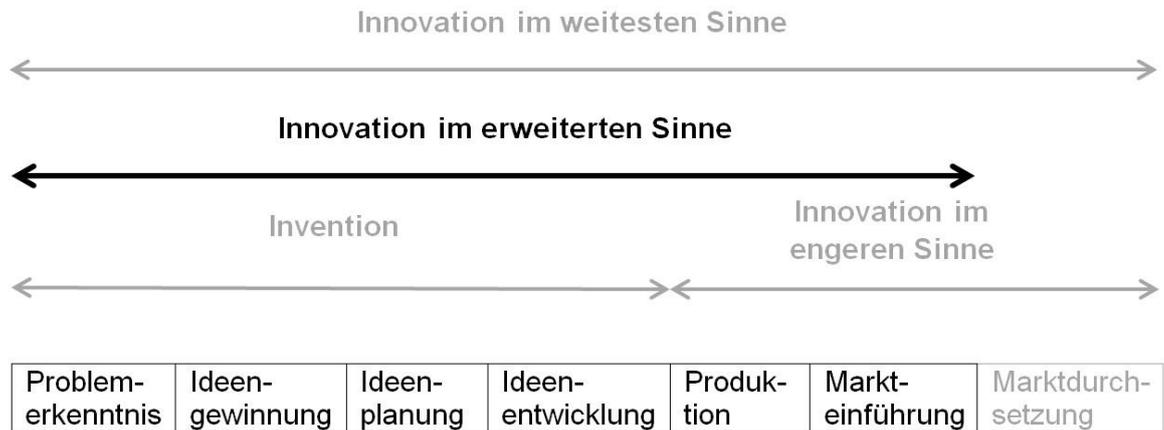
¹³⁵ Vgl. MARTIN / KEMPER (2012), S. 60.

¹³⁶ Vgl. ENGELFRIED (2011), S. 105.

2.3.3 Integration von Nachhaltigkeit ins Innovationmanagement

Es besteht keine eindeutige Definition des Innovationsbegriffs. Wie bei VÖLKER / THOME / SCHAAF (2012) beschrieben soll Innovation im Verlauf der Untersuchung „im erweiterten Sinne“ von der Problemerkennung bis zur Markteinführung betrachtet werden.¹³⁷ Denn Innovation ist mehr als der finale Output in Form eines neuen Produktes oder eines Verfahrens. Innovation ist ein Prozess, der mit einer geplanten oder zufälligen Idee beginnt und einen innovativen Output hervorbringt, welcher sich erkennbar vom davor Gewesenen unterscheidet.¹³⁸ Der wichtigste Bestandteil der Innovation ist die Erneuerung. Im wirtschaftlichen Kontext umfasst der Innovationsprozess also den theoretischen Entwurf und ein Vorhaben, die physische Umsetzung (Invention) und die Kommerzialisierung des neu Geschaffenen.¹³⁹

Abbildung 7: Innovation im erweiterten Sinne



Quelle: Leicht veränderte Darstellung nach „Zeitbezogene Interpretationsmöglichkeit des Innovationsbegriffs“ bei VÖLKER / THOME / SCHAAF (2012), S. 18.

Es wird von zwei grundlegenden Formen des Innovationsprozesses ausgegangen, die sich durch ihre Auslöser unterscheiden. Innovationen können vom Markt ausgehen. In diesem Fall wird eine Problemstellung erkannt und vom Konsumenten in seinem Nachfrageverhalten ausgedrückt. Ein Unternehmen, dessen Marktforschungsabteilung kontinuierliche Marktbeobachtungen durchführt und die Kundenbedürfnisse herausfiltert, sollte eine vermehrte Nachfrage aufgrund solch neuer (oder erst entdeckter) Problemstellungen erkennen und den Innovationsprozess einleiten. So kann ein Unternehmen

¹³⁷ Vgl. VÖLKER / THOME / SCHAAF (2012), S. 18.

¹³⁸ Vgl. TROTT (2005), S. 12 f.

¹³⁹ Vgl. TROTT (2005), S. 15.

die Bedürfnisse der Verbraucher in naher Zukunft decken.¹⁴⁰ (Im Idealfall bevor es die Konkurrenz tut, um vom, in Kap. 3.1.1. erörterten, Pioniervorteil profitieren zu können.) Die andere Form des Innovationsprozesses geht nicht vom Markt bzw. Konsumenten sondern von Unternehmen oder der Wissenschaft aus. Dies wird als die häufigere Form angesehen. Hier wird durch eine Entdeckung, die zufällig oder im Rahmen kontinuierlicher Forschung gemacht wird, der Prozess ausgelöst.¹⁴¹ In beiden Fällen handelt es sich um Innovationstreiber.

Den Begriff des Innovationsmanagement abzugrenzen stellt sich noch etwas komplexer dar. Das liegt zum Teil daran, dass es nicht eindeutig einer Unternehmensfunktion zugeordnet werden kann. Ganz im Gegenteil sind mehrere Funktionsbereiche in den Innovationsprozess involviert.¹⁴² Welche das sind und wie stark sie involviert sind, ist vom jeweiligen individuellen Prozess abhängig. Sowohl TROTT (2005) als auch VÖLKER / THOME / SCHAAF (2012) identifizieren jedoch den Marketing- und Vertriebsbereich und die Forschung und Entwicklung eines Unternehmens, als zwei häufig eingebundene Funktionsbereiche.¹⁴³ Dies ist eine logische Folgerung, da, wie ja bereits festgestellt wurde, der Innovationsprozess seinen Ursprung häufig innerhalb der in diesen Bereichen ausgeführten Aktivitäten findet. Das Innovationsmanagement ist also nicht als linearer Prozess zu betrachten, sondern eher als Steuersystem aller ablaufenden Innovationsprozesse.¹⁴⁴ Die am jeweiligen Innovationsprozess beteiligten Funktionsbereiche verständigen sich nicht nur untereinander, sondern stehen auch mit verschiedenen Teilen der Unternehmensumwelt¹⁴⁵ in Kontakt. Durch diese externen Einflüsse werden sie mit unterschiedlichem Informations- bzw. Wissensinput versorgt.¹⁴⁶ Dies wird durch die beiden zuvor genannten Innovationstreiber verdeutlicht, der Markt und die Forschung. Der Input der jeweiligen Bereiche sollte allen Beteiligten zur Verfügung stehen und als gesammeltes Unternehmenswissen, in einer Art „Datenbank“ abrufbar sein.¹⁴⁷

¹⁴⁰ Vgl. TROTT (2005), S. 23.

¹⁴¹ Vgl. TROTT (2005), S. 23.

¹⁴² Vgl. TROTT (2005), S. 26.

¹⁴³ Vgl. VÖLKER / THOME / SCHAAF (2012), S. 24; Vgl. auch TROTT (2005), S. 26.

¹⁴⁴ Vgl. VÖLKER / THOME / SCHAAF (2012), S. 22.

¹⁴⁵ Anm.: Die Unternehmensumwelt besteht aus allen mit dem Unternehmen im Zusammenhang stehenden Einflussfaktoren, die sich auf das Unternehmen direkt und die Branche die das Tätigkeitsfeld des Unternehmens beschreibt, auswirken. Solche Faktoren können bspw. Die Wettbewerbsbedingungen, aber auch demografische oder politische Veränderungen sein. Vgl. hierzu CAMPHAUSEN (2013), S. 31.

¹⁴⁶ Vgl. TROTT (2005), S. 26.

¹⁴⁷ Vgl. TROTT (2005), S. 28.

Die beiden Hauptaufgaben des Innovationsmanagement sind also: Erstens das Managen von internem Wissensaustausch und die Gestaltung von Strukturen, die eine funktionsübergreifende Zusammenarbeit unterstützen. Und zweitens das organisatorische Steuern und Begleiten der aktuell laufenden Innovationsprozesse. VÖLKER / THOME / SCHAAF (2012) ordnen diese Aufgaben dem operativen Management zu. Um dies leisten zu können ist jedoch eine Unterstützung durch das normative und strategische Management eines Unternehmens notwendig. Während das normative Management eine innovationsbefürwortende Unternehmenskultur fördern muss, ist das strategische Management für die Verteilung der finanziellen und physischen Ressourcen, sowie des Personals verantwortlich. Somit schaffen sie die Grundlage für das operative Management, um erfolgreiche Innovationsprojekte durchführen zu können.¹⁴⁸

Mit dem Ziel der Integration von Nachhaltigkeit in das Innovationsmanagement stehen Unternehmen vor einigen neuen Herausforderungen. Im Folgenden sollen einige Beispiele für die, sich zum Teil auch bedingenden Herausforderungen, skizziert werden.

Eine schon zuvor mehrfach erwähnte Herausforderung nachhaltiger Innovation ist die Zielvorgabe eine dem Marktstandard entsprechende Leistung des Produktes zu erreichen. Werden bei der Innovation bestehender Produkte beispielsweise umweltschädliche Inhaltsstoffe durch natürliche Ersatzstoffe ersetzt, darf die Leistung und Qualität des Produktes, im Vergleich zu ihrem Vorgänger und Konkurrenzprodukten, dabei nicht gemindert werden.¹⁴⁹ Ansonsten wird es in den Augen des Kunden nicht bestehen, denn der primäre Nutzen liegt für ihn (meist) in der Leistung, nicht im Umweltschutz.¹⁵⁰

Daraus ergeben sich zwei weitere Herausforderungen. Die Befähigung zur Innovation ist dem technologischen und wissenschaftlichen Standards unserer Zeit und den finanziellen Ressourcen eines Unternehmens, zur Finanzierung dieser, unterworfen. Innovationen können nur so nachhaltig sein, wie es die Ressourcen (sowohl technologische, als auch das Wissen und die Innovationsfähigkeiten des Humankapitals, der Mitarbeiter) eines Unternehmens erlauben. Gleichzeitig verändern sich Wissen und Technik laufend und immer schneller.¹⁵¹ Die nachhaltige Innovationsfähigkeit eines Unternehmens hängt in gewissem Maße mit der allgemeinen Herausforderung der Finanzierung zusammen. Die Kapitalstärke eines Unternehmens und dessen Bereitschaft in Innovation zu inves-

¹⁴⁸ Vgl. VOLKER / THOME / SCHAAF (2012), S. 22 f.

¹⁴⁹ Vgl. PEATTIE / BELZ (2010), S. 12.

¹⁵⁰ Vgl. KELLER (2012), S. 24.

¹⁵¹ Vgl. PEATTIE / BELZ (2010), S. 12.

tieren müssen gewährleistet sein. Und da in jeder Innovation das Risiko enthalten ist, dass die Neuerung, am Markt oder unternehmensintern, auf Akzeptanzbarrieren stößt, handelt es sich je nach Projektgröße um Risikoinvestitionen. Der Risikograd ist jedoch schwer zu kalkulieren. Aus diesem Grund sind Unternehmen oft zurückhaltend bei der Investition in Innovationen im Bereich der Nachhaltigkeit, da die Resonanz des Marktes noch schwer zu bestimmen ist. Somit ist eine feste Verankerung des Nachhaltigkeitskonzeptes und der generellen Aufgeschlossenheit gegenüber Innovation in der Unternehmenskultur Voraussetzung für das Erreichen von nachhaltigen Innovationen.¹⁵²

Entscheidet sich ein Unternehmen für nachhaltige Produkt- und Prozessinnovationen und erreicht die Umsetzung solcher, verändern sich die Erwartungen seiner Konsumenten an die unter der Unternehmensmarke erscheinenden Produkte. Eine Anpassung des gesamten Produktportfolios an das Nachhaltigkeitskonzept wird verlangt, damit umweltorientierte Alternativen der gesamten Produktreihe nachgefragt werden können. Je nach Ausprägung des Produktportfolios erhöht sich die Komplexität der Übertragung nachhaltiger Innovation. Selbst bei geringer Komplexität, wegen enger Verwandtschaft der Produktarten beansprucht die Übertragung Zeit.¹⁵³ Das Innovationsmanagement muss dementsprechend berücksichtigen, dass ein nachhaltiger Innovationsprozess häufig weiteren Bedarf an ökologieorientierten Problemlösungen nach sich zieht. Kontinuierliche Forschung und die dafür benötigten Ressourcen müssen vom Innovationsmanagement organisiert werden. Sowie die Koordination der laufenden Projekte, da innerhalb eines Innovationsprozesses der Anstoß zu einem weiteren gegeben werden kann.

Die vielleicht größte Herausforderung der Integration von Nachhaltigkeit ins Innovationsmanagement eines Unternehmens liegt in dem Verständnis von Nachhaltigkeit. Die direkte Assoziation mit der Aufforderung zur Selbstbeschränkung, strengeren Umweltregulierungen durch den Staat und einer Begrenzung des Wirtschaftswachstums erschweren häufig die Akzeptanz im Innovationsmanagement, da die Vorstellung dominiert, Nachhaltigkeit und Selbstbeschränkung stünden Innovation entgegen.¹⁵⁴ Das Konzept der Selbstbeschränkung fordert den Verzicht auf nicht erneuerbare Ressourcen, den maßvollen Umgang mit nachwachsenden Rohstoffen und einen effizienten Einsatz dieser durch Wiederverwertung und Recycling und vor allem eine Entschleunigung des

¹⁵² Vgl. MARTIN / KEMPER (2012), S. S. 56.

¹⁵³ Vgl. KELLER (2012), S. 22.

¹⁵⁴ Vgl. MARTIN / KEMPER (2012), S. 53.

Konsums und des Wirtschaftswachstums, da die ökologische Umwelt dieses nicht verkraften kann.¹⁵⁵ Dies sind Punkte, die den klassischen Unternehmenszielen, wie Gewinnmaximierung, augenscheinlich im Weg stehen. Ein klassisches Nachhaltigkeitskonzept sieht Selbstbeschränkung als den Weg zur Bewahrung der natürlichen Umwelt an. Innovationen wiederum erhöhen die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens.¹⁵⁶ Bei genauerem Hinsehen lässt sich jedoch feststellen, dass sich Selbstbeschränkung und Innovation nicht ultimatativ gegenüberstehen. Ganz im Gegenteil, Innovation bietet einen Schlüssel zu einer effizienteren Ressourcennutzung und neuen verbesserten Recyclingtechniken. Der Innovationsgeist von Unternehmen kann erheblich zu dem geforderten maßvollen und effizientem Umgang mit Ressourcen, sowie der Abfallvermeidung beitragen. So können Unternehmen nicht nur als Verursacher von Umweltschäden, sondern auch als potentielle Retter auftreten, wenn sie sich auf die aktive Integration von Nachhaltigkeit in ihr Innovationsmanagement einlassen.¹⁵⁷ Zudem können eben solche Maßnahmen einen positiven Effekt auf die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens haben (s. Kap. 3.1.1. und 3.1.2.). Nachhaltigkeit und Innovation schließen sich keinesfalls aus. Es muss vielmehr verstanden werden, dass Ressourceneffizienz durch Innovation und „materielle Genügsamkeit“¹⁵⁸ die Basis von nachhaltiger Innovation darstellen. Nachhaltigkeit wurde bereits zuvor als *Werttreiber* identifiziert und nur eine Symbiose aus Mäßigung und Innovation kann einen wirklichen positiven Effekt auf die ökologische Umwelt haben.¹⁵⁹ Besonders in der Konsumgüterindustrie sind Innovationen durch die schnelle Erneuerung der Produkte und die hohe Wettbewerbsintensität wichtig, um dem Wettbewerb standhalten zu können. Der auf dem Markt derzeit herrschende Öko-Pull empfiehlt nachhaltige Innovationen.¹⁶⁰

Dies zeigt, dass den Herausforderungen, die sich ein Unternehmen mit der Integration von Nachhaltigkeit in sein Innovationsmanagement stellt, auch eine Reihe von Chancen gegenüberstehen. Diese werden speziell in Kapitel 3.1.1. und 3.1.2. zu Wettbewerbsvorteilen im Kontext von Nachhaltigkeit besprochen.

¹⁵⁵ Vgl. ebenda.

¹⁵⁶ Vgl. MARTIN / KEMPER (2012), S. 55.

¹⁵⁷ Vgl. MARTIN / KEMPER (2012), S. 53.

¹⁵⁸ Vgl. MÖLLER (2003), S. 25.

¹⁵⁹ Vgl. MARTIN / KEMPER (2012), S. 64.

¹⁶⁰ Vgl. VÖLKER / THOME / SCHAAF (2012), S. 28 f.

Insgesamt lässt sich sagen, dass Nachhaltigkeit eine Triebkraft für Innovationen ist, die nach immer neuen und besseren Lösungen verlangt.¹⁶¹ Diese können sich sowohl auf Prozesse, Technologien oder Produkte beziehen. Wie bereits in Kapitel 2.3.2 erörtert, liegen ein Großteil der Lösungsansätze in dem Produktentwicklungsprozess, da dieser Einfluss auf alle Bereiche der Wertschöpfungskette nimmt.

2.4 Nachhaltiger Produktentwicklungsprozess

Der Innovationsprozess beschäftigt sich mit allen Arten der Innovation. Das Innovationsmanagement befähigt ein Unternehmen zum Hervorbringen von neuen Produkten, durch die Organisation aller notwendigen Parameter. Ein Produkt ist dann als neu zu definieren, wenn eine Produkteigenschaft dahingehend verändert wird, dass ein Unterschied zum ursprünglichen bzw. vorangegangenen Produkt entsteht. Dies kann sowohl durch Änderung der materiellen Komponenten eines Produktes, wie der Verpackung oder technologischen Bestandteilen, als auch immaterieller Komponenten, wie dem Markennamen oder den produktbegleitenden Serviceleistungen, erreicht werden.¹⁶² Ein neues Produkt ist in den meisten Fällen eine überarbeitete Version seines Vorgängers und ersetzt diesen in der Produktlinie eines Unternehmens. Die seltenste Form eines neuen Produktes stellt eine Weltneuheit dar. Produkte, die durch meist maßgebliche technische Entdeckungen oder Weiterentwicklungen beispielsweise völlig neue Möglichkeiten der Verwendung bieten.¹⁶³ Für die konkrete Entwicklung neuer Produkte ist der Produktentwicklungsprozess als Subprozess des Innovationsprozesses zuständig. Im Folgenden soll deshalb der Produktentwicklungsprozess allgemein und die zur Entwicklung von nachhaltigen Produkten einzubeziehenden Parameter betrachtet werden.

2.4.1 Produktentwicklungsprozess (Stage-Gate)

Ein Prozess wird darüber definiert dass ein Input in einer Reihe von Aktivitäten zu einem Output umgewandelt wird, im Falle des Produktentwicklungsprozess handelt es sich um eine Idee, die zu einem marktfertigen Produkt umgewandelt wird.¹⁶⁴ Wird der Produktentwicklungsprozess, im weiteren als PEP bezeichnet, nicht willkürlich durch-

¹⁶¹ Vgl. SCHWERDT (2012), S. 10.

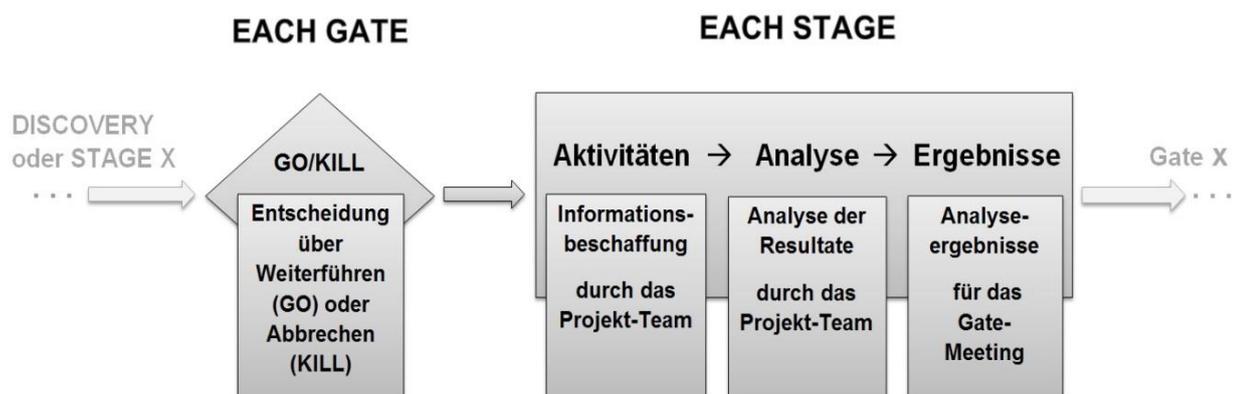
¹⁶² Vgl. TROTT (2005), S. 391 f.; Vgl. auch COOPER (2002), S. 13 f.

¹⁶³ Vgl. TROTT (2005), S. 395.

¹⁶⁴ Vgl. ULRICH / EPPINGER (2012), S. 12.

geführt, sondern wie von den vielen Unternehmen auf Basis eines Konzeptes, handelt es sich meist um ein s.g. Stage-Gate-System.¹⁶⁵ Das von dem Kanadier Dr. Robert G. Cooper entwickelte Konzept des Stage-Gate Prozess¹⁶⁶ zur Entwicklung neuer Produkte ist eine in der Praxis häufig angewandte Methode um neue Produkte in den Markt einzuführen.¹⁶⁷ Das Stage-Gate-System soll die Bemühungen eines Unternehmens die Produktentwicklung zu organisieren unterstützen.¹⁶⁸ Er dient, wenn richtig implementiert, einem Unternehmen wie ein Leitfaden, um den PEP erfolgreich umzusetzen und die einzelnen Prozessaktivitäten effizienter zu gestalten.¹⁶⁹ In der Praxis hat sich gezeigt, dass ein effizienter Stage-Gate Prozess sich in einer Verkürzung der *time-to-market*¹⁷⁰ neuer Produkte, sowie gesteigerten Chancen der neuen Produkte am Markt zu bestehen, auszahlt.¹⁷¹ Der Prozess beinhaltet, wie der Name sagt, eine Reihe von Stages und Gates, die abwechselnd aufeinanderfolgen. In den Stages arbeiten Projekt-Teams am Zusammentragen der benötigten Informationen und der technischen Umsetzung, um das neue Produkt zu erstellen. In den Gates wird der Stand eines Projektes überprüft und über die Weiterführung oder das Abbrechen des Projektes entschieden.¹⁷²

Abbildung 8: Aufbau der Gates und darauffolgenden Stages



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an COOPER (2008), S. 214.

Der generische Stage-Gate Prozess besteht aus fünf Stages und fünf Gates. Diese werden von der Ideenfindungsphase oder Entdeckung, der s.g. *Discovery*, und der *Post-*

¹⁶⁵ Vgl. CRAWFORD / DI BENEDETTO (2006), S. 26.

¹⁶⁶ Anm.: Stage-Gate-System und Stage-Gate Prozess werden synonym verwendet. Vgl. COOPER (2002), S. 143.

¹⁶⁷ Vgl. BÜCHLER (2013), o. S.

¹⁶⁸ Vgl. COOPER (2002), S. 125.

¹⁶⁹ Vgl. COOPER (2008), S. 214.

¹⁷⁰ Anm.: Vorlaufzeit der Markteinführung eines Produktes.

¹⁷¹ COOPER (2008), S. 222.

¹⁷² Vgl. COOPER (2008), S. 214.

Launch-Review eingerahmt (s. auch Abb. 8).¹⁷³ Die Entdeckung leitet den PEP ein und beeinflusst die Ausprägung und den Ablauf des gesamten Prozesses. Die in der Entdeckungsphase entstanden Ideen sind qualitativ unterschiedlich zu bewerten, denn sie legen den Grundstein für den Erfolg oder Misserfolg eines Projektes. Deshalb werden auch nur einige zu erfolgreichen Projekten, die den gesamten Prozess durchlaufen und letztendlich am Markt erhältliche Produkte hervorbringen.¹⁷⁴

Um die Qualität der Ideen zu gewährleisten, die in den PEP eingehen soll, steht bereits am Anfang des Prozesses das erste Gate, in dem entschieden wird, ob die Idee in einem Projekt umgesetzt wird. Ein solches Gate befindet sich vor jeder weiteren Stage im PEP.¹⁷⁵ Die Gates sind alle in ähnlicher Weise konzipiert. Die bis dahin vom ProjektTeam generierten Ergebnisse werden einem Team aus Entscheidungsträgern, den s.g. Gatekeepern, vorgelegt. Diese entscheiden beispielsweise anhand einer Kontrollliste welche Projekte in die nächste Stage eintreten können, noch Überarbeitung bedürfen oder komplett ausscheiden. Unerheblich, ob mit einer Kontrollliste oder anderen Mitteln gearbeitet wird, sollten im Vorhinein *must-meet* und *should-meet* Kriterien festgelegt worden sein. Die *must-meet* Kriterien führen zu einer klaren Go/Kill-Entscheidung, während die *should-meet*, falls nicht erfüllt Kriterien auf einen Überarbeitungsbedarf hinweisen. Wird ein Projekt weitergeführt, werden auch die in der nächsten Stage durchzuführenden Tätigkeiten festgelegt, die am nächsten Gate wieder kontrolliert werden, sowie die Fristen und die zur Verfügung gestellten Ressourcen.¹⁷⁶

Die fünf Stages, die ein Projekt nach der Entdeckung und dem ersten Gate durchläuft, sind anders als die Gates sehr unterschiedlich. In der simpelsten Form sind das:¹⁷⁷

Stage 1: Scoping – eine theoretische Vorabbetrachtung und Einschätzung des Projektes, in der dessen Reichweite bestimmt wird.

Stage 2: Build a Business Case – ausführliche Beschreibung des Projektes zu entwickelnden Produktes, auf Grundlage erster Analysen der technischen Anforderungen und der Marktverhältnisse.

Stage 3: Development – in der Entwicklungsphase wird das Projekt konkret Produktdesign bzw. die -gestaltung, sowie

¹⁷³ Vgl. COOPER (2008), S. 215.

¹⁷⁴ Vgl. COOPER (2002), S. 149 f.

¹⁷⁵ Vgl. COOPER (2002), S. 147 f.

¹⁷⁶ Vgl. COOPER (2008), S. 215.

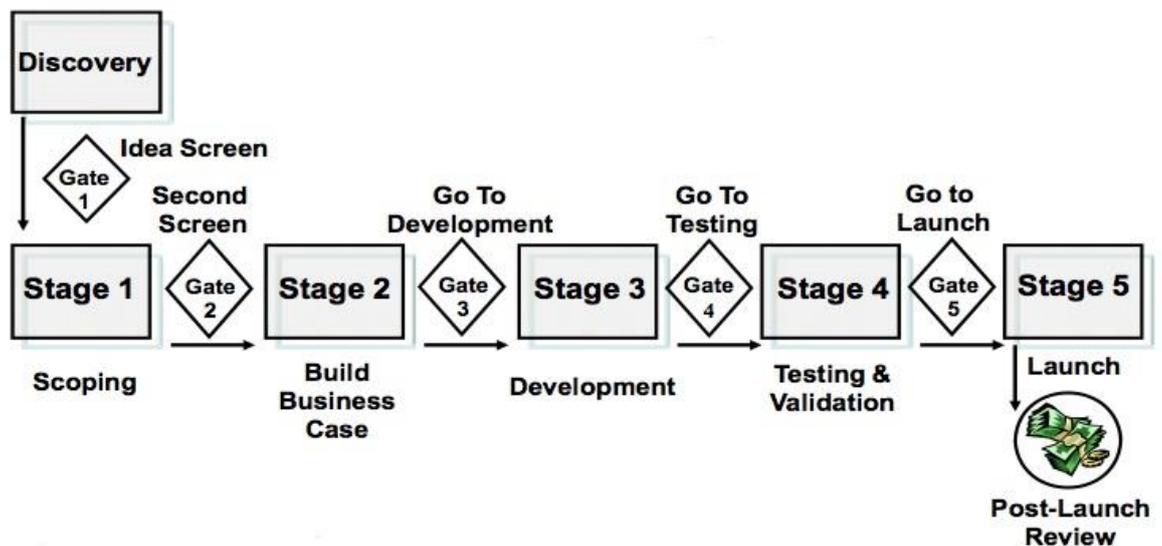
¹⁷⁷ Vgl. COOPER (2002), S. 147.

Fertigungsprozesse werden durchdacht und geplant und Prototypen werden angefertigt.

Stage 4: Testing & Validation – das entwickelte Produkt wird im Labor und anschließend mit dem begleitenden Marketing-Mix am Markt getestet. Gleichzeitig werden die Fertigungsprozesse für die Serienproduktion überprüft.

Stage 5: Launch – das neue Produkt wird in die Produktion geschickt, und unterstützt von Vertrieb und Marketing, in den Markt eingeführt.

Abbildung 9: Stage Gate System nach Cooper



Quelle: COOPER (2008), S. 215.

Der PEP ist trotz des Stufen-Systems flexibel in seiner Ausführung. Denn anders als bei immer gleich ablaufenden Prozessen, die beispielsweise in der Fertigung vorkommen, können sich äußere Umstände ändern, die den Weg eines Projektes beeinflussen. Auf solche externen Einflüsse muss das Projekt-Team reagieren können, indem es den laufenden Prozess anpassen kann.¹⁷⁸ Dies gilt auch für das Stage-Gate System. Es ist so konzipiert, dass es nicht als unbeweglicher, in seiner Grundform festgeschriebener Prozess verharren muss, sondern an das individuelle Projekt angepasst werden kann. Aktivitäten können innerhalb der Stages verschoben werden und in einem Gate kann beschlossen werden bereits mit der nächsten Stage zu beginnen, bevor die vorige gänzlich abgeschlossen ist, wenn es dem Projekt zuträglich ist.¹⁷⁹

¹⁷⁸ Vgl. THOMKE / REINERTSEN (2012), S. 73.

¹⁷⁹ Vgl. COOPER (2008), S. 216.

Die Dauer eines PEP ist variabel. Es kann durchschnittlich von einer Entwicklungszeit von drei bis zu fünf Jahren ausgegangen werden. Die Kosten sind ähnlich wie die Dauer variabel, orientieren sich jedoch meist an der Dauer und der Anzahl der benötigten Personen zur Produktentwicklung. Ob die Kosten für notwendige Anschaffungen zur Produktion der neuen Produkte, wie z. B. Maschinen, in die Produktions- oder Entwicklungskosten miteinbezogen werden liegt im Ermessen des Unternehmens. Sowohl Dauer, als auch Kosten, hängen ultimativ von der Art des Produktes und der Effektivität mit der der PEP durchgeführt wird ab.¹⁸⁰ Charakteristisch für die Stages im Stage-Gate Prozess ist außerdem, dass die Investitionen mit jeder Stage steigen und somit auch das verbundene finanzielle Risiko. Prinzipiell wird mit der Entscheidung in *Gate 3* mit dem Projekt in die Entwicklung zu gehen eine erhebliche finanzielle Verpflichtung eingegangen.¹⁸¹

Nach der Markteinführung, und einer zuvor festgelegten Zeitspanne, wird die Performance des Produktes am Markt mit den Erwartungen, die an das Projekt gestellt wurden, in der *Post-Launch-Review* abgeglichen. Kann eine zufriedenstellende Bilanz gezogen werden, geht das Produkt in das Portfolio des Unternehmens über und das Projekt gilt als beendet. Gab es Schwierigkeiten bei der Markteinführung, muss das Produkt gegebenenfalls zurück in *Stage 3*, die Entwicklungsphase. Dort könnten Fehler, die erst durch Kundenresonanzen oder ähnliches deutlich wurden, behoben werden. Ist dies nicht möglich, wäre das Projekt gescheitert. Aber auch die Ausführung des gesamten Projektes und das Team sollen rückblickend betrachtet und evaluiert werden, um Schwachstellen zu identifizieren und zu dokumentieren. So soll das Wiederholen gleicher Fehler in Zukunft vermieden werden.¹⁸²

Den Konsumenten schon in den PEP miteinzubeziehen kann die Erfolgchancen eines Produktes verbessern, denn die Akzeptanz der Kunden entscheidet über Erfolg oder Misserfolg von Neuprodukteinführungen. Das Wissen über die Kundenbedürfnisse ist erfolgskritisch.¹⁸³ Eine enge Kommunikation mit dem Konsumenten, während bestimmter Aktivitäten in den Stages ist erforderlich, um eine end-to-end Perspektive in der Produktentwicklung zu erreichen. D.h. der Prozess beginnt mit der Problemstellung des Konsumenten und endet mit der Bereitstellung und dem Konsum der Problemlösung in

¹⁸⁰ Vgl. ULRICH / EPPINGER (2012), S. 5.

¹⁸¹ Vgl. COOPER (2008), S. 214.

¹⁸² Vgl. COOPER (2002), S. 161.

¹⁸³ Vgl. SCHUHMACHER (2010), S. 1.

Form eines Produktes. Diese Kunden- bzw. Marktorientierung des PEP sorgt dafür dass die Wertschaffung für den Konsumenten zu jeder Zeit im Vordergrund der Aktivitäten steht.¹⁸⁴ Setzt sich ein neues Produkt dann beim Konsumenten und dadurch am Markt durch, verdrängt es nach und nach die älteren Produkte (bzw. Produktversionen) vom Markt. Dies untermauert die Aussage von TROTT, dass die Neuproduktentwicklung eine Notwendigkeit zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit darstellt.¹⁸⁵ Da die Verdrängung nicht nur für die eigenen veralteten Produkte, sondern auch für Konkurrenzprodukte gilt.

2.4.2 Funktionsübergreifende Zusammenarbeit im Stage-Gate Prozess

An der Entwicklung eines Projektes sind mehrere Funktionsbereiche eines Unternehmens beteiligt. Die Stages sind jedoch nicht nach den in den PEP involvierten Funktionen gegliedert. D.h. es wird weder ein Projekt komplett von einer Funktion allein durchgeführt, noch liegen die Stages im Verantwortungsbereich einer einzelnen Funktion. Jede Stage vereint Aktivitäten zu dessen Ausführung die Beteiligung verschiedener Funktionsbereiche notwendig ist. Deshalb besteht ein Projekt-Team aus Angehörigen der verschiedenen Funktionsbereiche eines Unternehmens.¹⁸⁶ Eines der Mitglieder des Projekt-Teams dient als Projektleiter, i.d.R. handelt es sich dabei um einen Mitarbeiter in einer Führungsposition, einer der beteiligten Funktionen. Dieses Team entwickelt ein Produkt von der Idee bis zur Markteinführung und trägt bis zur *Post-Launch-Review* die Verantwortung für dieses Projekt.¹⁸⁷ Es gibt drei Unternehmensfunktionen die in direkter Weise den PEP ausführen, das Marketing, die Abteilung für Forschung und Entwicklung, sowie die Fertigung. Ebenfalls involvierte Funktionen sind das General Management und die Finanzabteilung. Diese sind größtenteils über die Gates am PEP beteiligt. Die *Gatekeeper* sind für gewöhnlich leitenden Manager aus den beteiligten Funktionen, die über die Verteilung der Ressourcen entscheiden. Zu den benötigten Ressourcen für die Umsetzung eines Projektes gehören selbstverständlich auch finanzielle Mittel. So ist auch die Finanzabteilung mit der Festlegung von Budgets an der Produktentwicklung beteiligt.¹⁸⁸ Weitere teilweise beteiligte Funktionen können die Rechtsabteilung, die im Rahmen des *Scoping* zu Rate gezogen werden kann, um bei-

¹⁸⁴ Vgl. GRIESE / BRÖRING (2011), S. 8.

¹⁸⁵ Vgl. TROTT (2005), S. 383.

¹⁸⁶ Vgl. COOPER (2008), S. 215 f.

¹⁸⁷ Vgl. COOPER (2002), S. 161.

¹⁸⁸ Vgl. COOPER (2002), S. 149.

spielsweise Patente zu prüfen oder der Vertrieb, der erst in der Phase Markteinführung einen aktiven Part übernimmt, sein.¹⁸⁹

Der PEP beansprucht Mitarbeiter aus all diesen Funktionen und erfordert die Zusammenarbeit dieser im Team. Das Team ist gemeinsam für das gesamte Projekt verantwortlich. Dies müssen die Teammitglieder verinnerlichen, damit eine funktionsübergreifende Zusammenarbeit im PEP gewährleistet ist und der Informationsaustausch reibungslos abläuft.¹⁹⁰ Nur so kann eine effektive und effiziente Projektdurchführung gewährleistet werden. Allerdings ist die Kommunikation eine der größten Schwachstellen vieler Unternehmen in ihrem PEP.¹⁹¹

In vielen Unternehmen haben sich die Funktionsbereiche, innerhalb ihres Geschäftsbereichs, in s.g. *Silos* organisiert (s. Abb. 10).¹⁹² Jede Funktion operiert ausschließlich innerhalb ihres Silos. Das führt unternehmensintern zu einer vertikalen Kommunikationsperspektive, die keinerlei Informationsaustausch oder Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Funktionen zulässt.¹⁹³ Der PEP verlangt jedoch genau das, von den Projekt-Teams, die aus Mitarbeitern der verschiedenen Funktionen bestehen. Die funktionale Orientierung der Silos muss unbedingt überwunden werden, um die Gestaltung effizienter Prozesse zu ermöglichen.¹⁹⁴

¹⁸⁹ Vgl. ULRICH / EPPINGER (2012), S. 13.

¹⁹⁰ Vgl. COOPER (2002), S. 144.

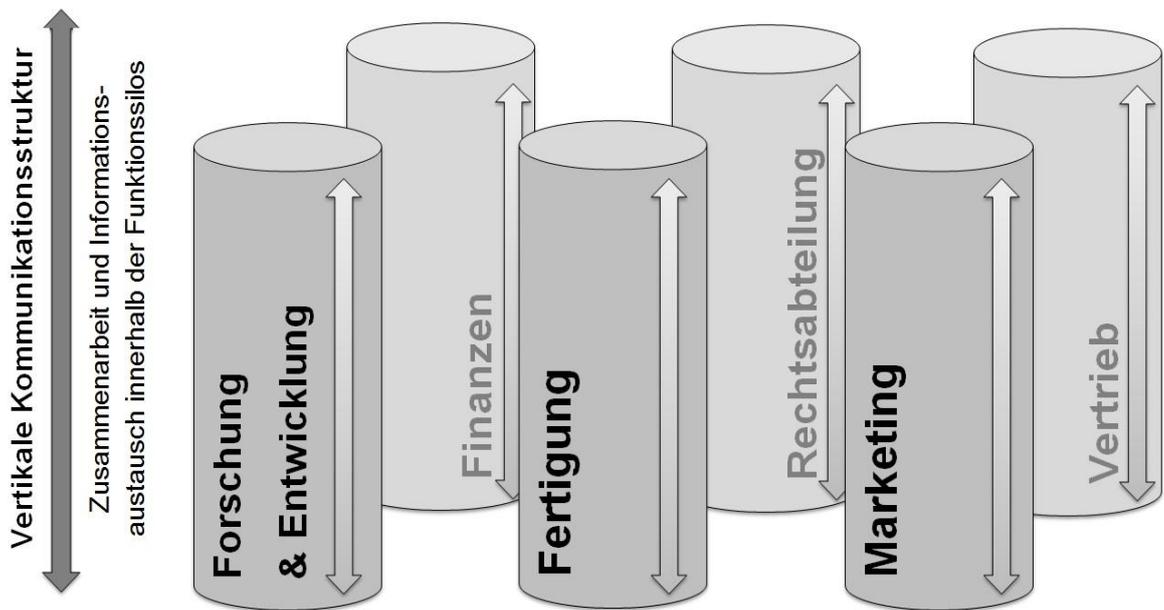
¹⁹¹ Vgl. AAKER (2008), S. 145.

¹⁹² Vgl. ebenda.

¹⁹³ Vgl. DILLER / IVENS (2007), S. 264.

¹⁹⁴ Vgl. DILLER / IVENS (2007), S. 262 f; vgl. auch BÜCHLER (2013), S. 31.

Abbildung 10: Funktionsorientierte Silo-Organisation



Quelle: Eigene Darstellung

Wie in Kap. 2.3.2. festgestellt ist es eine der Aufgaben des Innovationsmanagements Kommunikationsstrukturen zu schaffen, die prozessorientiert sind. Die vertikalen Informationsflüsse innerhalb der Silos müssen aufgebrochen werden, um die Effizienz, sowie die Effektivität des PEP zu steigern.¹⁹⁵ Deshalb werden die Projekte im PEP von Projekt-Teams, bestehend aus Mitarbeitern verschiedener Funktionsbereiche zusammengestellt. Teambildung ist laut AAKER (2008) ein Mittel um funktionsübergreifende Informationsflüsse zu unterstützen, solange die Teammitglieder in der Lage sind projekt- und zielorientiert zu arbeiten.¹⁹⁶ Dies ist auch eine Frage der Unternehmenskultur. Das Erreichen der gemeinsamen Unternehmensziele ist der Zweck jeder Unternehmensfunktion, wie in Kap. 3.1.1 gezeigt wird (s. auch Abb. 13).

In dem marktorientierten Prozess der Produktentwicklung verlangt eine *end-to-end* Perspektive das Implementieren von horizontalen Kommunikationsstrukturen.¹⁹⁷ Im Idealfall besteht ein Projekt-Team aus Mitarbeitern der verschiedenen Funktionen, die sowohl die nötigen Fähigkeiten mitbringen um zum PEP beizutragen, als auch sich in ein heterogenes Team zu integrieren.¹⁹⁸ Zudem ist die Erreichung einer *end-to-end* Perspektive, die den gesamten PEP auf den Konsumenten ausrichtet, nur mit dem gesammelten

¹⁹⁵ Vgl. DILLER / IVENS (2007), S. 263

¹⁹⁶ Vgl. AAKER (2008), S. 155.

¹⁹⁷ Vgl. DILLER / IVENS (2007), S. 272; Vgl. auch BÜCHLER (2013), S. 31.

¹⁹⁸ Vgl. TROTT (2005), S. 496.

Wissen der Organisation zu erreichen.¹⁹⁹ Durch den Wissenstransfer zwischen den Funktionen wird das Unternehmenswissen genährt, zumal die einzelnen Funktionsbereiche auch über das Projekt hinaus von dem Wissensaustausch profitieren. Die Teammitglieder kehren mit einer Einsicht in die Arbeit der weiteren Unternehmensfunktionen in ihre Abteilung zurück. Das Verständnis für die Unternehmenszusammenhänge wächst und kann zukünftig in den funktionsinternen Prozessen Berücksichtigung finden.²⁰⁰ So wird nicht nur die Effizienz des PEP, sondern die der gesamten Organisation durch den Lerneffekt der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit verbessert und kundenorientierte Lösungsansätze können generiert werden. Prozessorientierte horizontale Kommunikationsstrukturen tragen zur Steigerung der Effizienz, im Sinne von Zeit als Kostenfaktor und Effektivität, im Sinne von Qualität, bei. Die vertikalen Kommunikationsstrukturen innerhalb einer funktionsorientierten Silo-Organisation schwächt die Effektivität und Effizienz der Prozesse und somit das Leistungsprofil des Outputs.²⁰¹

Auch in den Gates ist die funktionsübergreifende Zusammenarbeit gefragt. Die *Gatekeeper*, die die *Go/Kill-Entscheidungen* treffen, sind Führungspersonen, der einzelnen Funktionsbereiche. Als *Gatekeeper* müssen sie jedoch über ihren Funktionsbereich hinaus denken und ihre Entscheidungen, über das Projekt und die Ressourcenzuteilung, auf Grundlage der Unternehmensziele treffen. (Neben den projektbezogenen Ergebnissen, die von den Projekt-Teams im Gate-Meeting präsentiert werden). Die Veränderung der Kommunikationsstrukturen beginnt in der Führungsetage und das General Management muss mit gutem Beispiel vorangehen, um die funktionsübergreifende Zusammenarbeit zu fördern.²⁰²

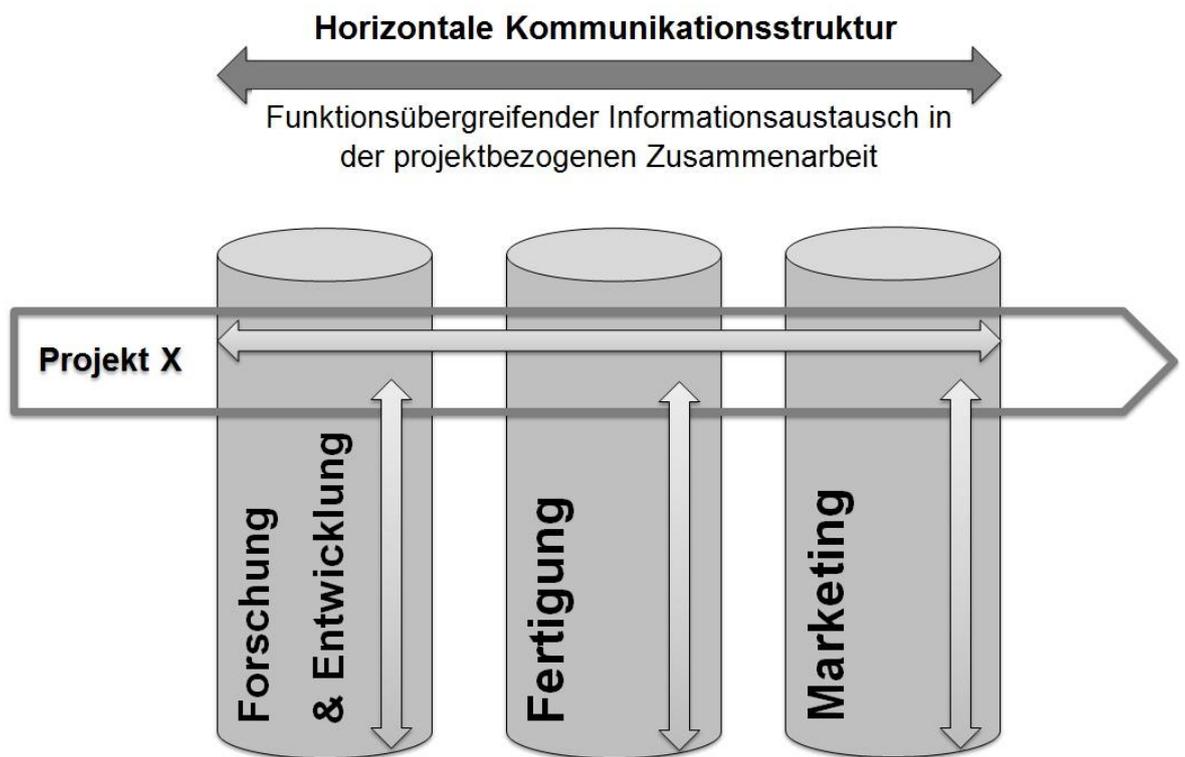
¹⁹⁹ Vgl. BÜCHLER (2013), o. S.

²⁰⁰ Vgl. TROTT (2005), S. 498.

²⁰¹ Vgl. AAKER (2008), S. 148.

²⁰² Vgl. COOPER (2008), S. 219.

Abbildung 11: Funktionsübergreifende Kommunikationsstruktur



Quelle: Eigene Darstellung²⁰³ in Anlehnung an ULRICH / EPPINGER (2012), S. 27.

2.4.3 Anforderungen in der Produktentwicklung durch das Nachhaltigkeitskonzept

Zuvor wurde die Wertschöpfungskette betrachtet (s. Kap. 2.3.2) und wo die Ansatzpunkte für ein Unternehmen liegen um die darin enthaltenen Wertkettenaktivitäten ihrem Nachhaltigkeitskonzept anzupassen oder zumindest anzunähern. Allerdings ist festzustellen, dass die Wertschöpfung im Kontext der Nachhaltigkeit eines Produktes, bereits im PEP beginnt. Häufig lag der entscheidende Einfluss den ein Hersteller auf die Umweltauswirkungen seiner Produkte in den verschiedenen Wertketten der einzelnen Akteure hatte, in der Produktentwicklung. Denn diese determiniert bereits die Auswirkungen der Wertkettenaktivitäten auf die Umwelt und speziell den ökologischen Produktlebenszyklus eines Produktes.²⁰⁴

Am Beginn des PEP steht gemäß der end-to-end Perspektive die Definition des zu lösenden Problems. Die Problemdefinition legt den Grundstein für die Zielsetzung des

²⁰³ Anm.: Der Einfachheit halber werden in dieser Abbildung nur drei Funktionsbereiche und ein Projekt dargestellt.

²⁰⁴ Vgl. ULRICH EPPINGER (2012), S. 231; Vgl. auch DYLLICK (1990), S. 27.

Projektes.²⁰⁵ Nachhaltigkeit muss dementsprechend schon in der Definition als Problemstellung enthalten sein, um diese während des PEP nicht aus den Augen zu verlieren. Im Laufe der Produktentwicklung muss das Projekt-Team kontinuierlich hinterfragen, wie es einen möglichst geringen Umwelteinfluss ihres neuen Produktes erreichen kann. Da Nachhaltigkeit eine Problemlösung, sowohl für den umweltbewussten Konsumenten, als auch für die Allgemeinheit darstellt, muss die ökologieorientierte simultan mit der Leistungsinnovation entwickelt werden, um eine ganzheitliche end-to-end Perspektive im PEP zu gewährleisten.²⁰⁶ Die Einbeziehung der zusätzlich zu beachtenden Parameter erhöht die Komplexität der Arbeit des Projekt-Teams. Deshalb ist die funktionsübergreifende Zusammenarbeit im Kontext eines Nachhaltigkeitsfokus besonders wichtig. Es kann auch innerhalb jedes Projekt-Teams einen Nachhaltigkeitsbeauftragten geben der speziell für die Berücksichtigung verantwortlich ist, aber das ganze Team muss sich mit der Thematik auseinandersetzen, denn alle am PEP beteiligten Funktionen sind davon betroffen.²⁰⁷

ULRICH / EPPINGER (2012) beschreiben die nachhaltige Produktgestaltung als Subprozess des PEP, dessen Aktivitäten allerdings nicht linear am PEP ausgerichtet sind, sondern wiederholt in den verschiedenen Stages durchgeführt werden.²⁰⁸ Als erstes muss zu Beginn des PEP auf Grundlage der Produktidee festgestellt werden, welche die möglichen Umweltauswirkungen des Produktes sind und worauf dementsprechend im Verlauf des Prozesses geachtet werden muss. (Hierbei wird zwischen Energie- und Materialauswirkungen unterschieden.²⁰⁹) An dieser Stelle werden auch die Verantwortlichkeiten innerhalb des Teams klar verteilt und unter Umständen wie zuvor beschrieben ein Nachhaltigkeitsbeauftragter ernannt.²¹⁰ Bei bedeutenden Neuproduktentwicklungen, ist es sogar möglich das innerhalb des dem Projekt entsprechend großen Teams, ein kleineres Team aufgestellt wird, dass speziell die Aktivitäten zur nachhaltigen Produktgestaltung überwacht.²¹¹

Bevor die Produktgestaltung aktiv in Form von Prototypen beginnt, wird das ursprüngliche Produktkonzept mit Parametern abgeglichen, die das Projekt-Team zu Beginn des Prozesses ausgearbeitet hat um die Umweltauswirkungen des Produktes entlang des

²⁰⁵ Vgl. THOMKE / REINERTSEN, (2012), S. 75.

²⁰⁶ Vgl. THOMKE / REINERTSEN (2012), S. 74.

²⁰⁷ Vgl. ULRICH / EPPINGER (2012), S. 231.

²⁰⁸ Vgl. ULRICH / EPPINGER (2012), S. 235.

²⁰⁹ Vgl. ULRICH / EPPINGER (2012), S. 231.

²¹⁰ Vgl. ULRICH / EPPINGER (2012), S. 236 ff.

²¹¹ Vgl. ULRICH / EPPINGER (2012), S. 238.

ökologischen Lebenszyklus einschätzen zu können. Die gewonnenen Erkenntnisse, aus dieser Untersuchung, bei der Auswahl der Materialien, aus denen das Produkt hergestellt werden soll und die Recyclingmöglichkeiten dieser Stoffe werden untersucht. Auch die Fertigungsabteilung muss konsultiert werden, um sicherzustellen, dass die Herstellung des neuen Produktes unter nachhaltigen Bedingungen durchgeführt werden kann. Bei Produkten, mit negativen Umwelteinflüssen während der Verwendungsphase, ist es außerdem besonders wichtig die Konsumenten miteinzubeziehen, um deren Verwendungsgewohnheiten zu untersuchen. Bei Verbrauchsgütern ist dies häufig der Fall.²¹²

In den Gates sollten Nachhaltigkeitsanforderungen Bestandteil der angewandten Kriterien für die Entscheidungsfindung über Weiterführung oder Abbrechen eines Projektes sein. Um deren Berücksichtigung zu gewährleisten, müsste die Verantwortung für die kontinuierliche Überprüfung dieser sowohl mindestens einem Teammitglied und einem Gatekeeper *übertragen* werden. Wird im Laufe des PEP erkannt, dass ein vorgegebenes *must-meet* Kriterium des Nachhaltigkeitskonzeptes nicht erfüllt werden kann wird das Projekt gestoppt. Handelt es sich um nicht erfüllte *should-meet* Kriterien, kann es (zumindest zum Teil) zurück in die vorherige Stage geschickt werden.

Die vielleicht größte Herausforderung besteht eventuell darin ein, hinsichtlich der Marktsituation, vielversprechendes Projekt einzustellen, wenn es lediglich an den selbstaufgelegten Nachhaltigkeitsbestimmungen scheitert. Die Versuchung das Projekt, trotz gravierender Schwächen im Bereich der Nachhaltigkeit, weiterzuführen, um zeitnah Gewinne generieren zu können, ist groß. Unternehmen die ein ernsthaftes Commitment eingegangen sind und sich die Entwicklung umweltschonender Produkte zur Aufgabe gemacht haben, müssen hier sicherstellen, dass keine Kompromisse zu Ungunsten des Nachhaltigkeitskonzeptes geschlossen werden. Die Aussicht auf kurzfristige Erfolge, muss zugunsten des übergeordneten Ziels von den Entscheidungsträgern in den Gates konsequent durchgesetzt werden.

Die Produktentwicklung kann als maßgebender Faktor der Qualität und der Kostenstruktur des ökologischen Produktlebenszyklus betrachtet werden. Deshalb sollten der PEP und der ökologische Lebenszyklus, im Idealfall, „ein geschlossenes System bilden“²¹³.²¹⁴ ULRICH / EPPINGER (2012) sehen in der Integration von Nachhaltigkeit in

²¹² Vgl. ULRICH / EPPINGER (2012), S. 239.

²¹³ TÖPFER / KOCH (1994), S. 13.

den PEP die Möglichkeit, für Herstellerunternehmen die nachhaltige Leistung ihrer Produkte zu steigern und die Kosten für Produktionsprozesse zu reduzieren, während die negativen Umwelteinflüsse verringert oder sogar beseitigt werden. Die Frage ist, ob sich dies auch in Form von echten Wettbewerbsvorteilen ausdrückt.²¹⁵

3 Erschließung von Wettbewerbsvorteilen

3.1 Wettbewerbsvorteile

Das Ziel einer jeden Unternehmung sollte es sein Wettbewerbsvorteile zu generieren, um so die Positionierung im Markt zu sichern und langfristig ökonomisch erfolgreich zu sein. Ein Wettbewerbsvorteil ist ein Vorteil gegenüber der Konkurrenz, der es ermöglicht Dienstleistungen oder Produkte mit Eigenschaften anzubieten, die von der Konkurrenz nicht in gleicher Qualität²¹⁶ (Differenzierungsvorteil), nur zu einem höheren Preis (Kosten- bzw. Preisvorteil) oder zeitgleich überhaupt nicht angeboten werden können.²¹⁷ Zudem sollte ein (der Konkurrenz gegenüber) bestehender Vorteil möglichst einzigartig sein, da er langfristig verfochten werden muss. Ist er einfach durch Konkurrenten nachzuahmen gleicht sich der Wettbewerb schnell aus und der Vorteil ist nicht zu verwirklichen. Besitzt ein Unternehmen die Fähigkeit einen Vorteil auf diese Art auszubauen ist der erfolgskritische Faktor die Wahrnehmung des Kunden. Der Konsument muss in der Lage sein die realisierten Produktmerkmale als Mehrwert bzw. Nutzen für seine Bedürfnisbefriedigung zu erkennen und diesem einen Geldwert zuordnen können. Erst dann haben solche Produkteigenschaften einen Einfluss auf die Kaufentscheidung und ein Vorteil entsteht.²¹⁸

Jede Art von Wettbewerbsvorteil beruht auf der vom Unternehmen verfolgten Wettbewerbsstrategie²¹⁹. Basierend auf den Wettbewerbskräften innerhalb der Branche, wählt jedes Unternehmen eine Strategie mit der es sich gegen die Wettbewerber und weiteren Bedrohungen zu behaupten sucht. I.d.R. handelt es sich dabei um eine der drei generischen Wettbewerbsstrategien nach PORTER (2013). Er unterscheidet zwischen einer

²¹⁴ Vgl. ebenda.

²¹⁵ Vgl. ULRICH / EPPINGER (2012), S. 247.

²¹⁶ Anm.: Qualität ist hier als Grad der Bedürfnisbefriedigung zu begreifen.

²¹⁷ Vgl. JOHNSON / SHOLES / WHITTINGTON (2011), S. 138.

²¹⁸ Vgl. CAMPHAUSEN (2013), S. 27.

²¹⁹ Generische Wettbewerbsstrategien: Umfassende Kostenführerschaft, Differenzierung oder Konzentration auf Schwerpunkte; Vgl. PORTER (2013), S. 73.

*Differenzierungsstrategie, einer umfassenden Kostenführerschaft und der Konzentration auf einen Schwerpunkt.*²²⁰ Die Quelle eines Wettbewerbsvorteils liegt in den verschiedenen Aktivitäten der Wertschöpfungskette. Die Ausführung einer Wertaktivität „entscheidet (...) darüber, ob (ein Unternehmen) im Vergleich zu seinen Konkurrenten kostengünstiger (...) arbeitet (...) (und) auch darüber, was sie zur Befriedigung von Abnehmerbedürfnissen und damit zur Differenzierung beiträgt.“²²¹ Demzufolge sollte ein Unternehmen seine gesamte Wertkette an die gewählte Strategie anpassen.²²² Sind die Wertaktivitäten, die potentielle Wettbewerbsvorteile (sowohl Kosten- als auch Differenzierungsvorteile) bieten identifiziert, können diese durch eine Optimierung der Aktivität oder Umstrukturierung der Wertkette generiert werden.²²³

Die Frage, die sich stellt ist, ob Nachhaltigkeit eine Produkteigenschaft ist, die die Merkmale eines Wettbewerbsvorteils erfüllt und welche konkreten Vorteile sich daraus für ein Unternehmen ergeben, vorausgesetzt es ist in der Lage sich diese auch zu erschließen.

3.1.1 Differenzierungsvorteile und Pioniervorteil

Differenzierung kann auf vielfältige Art erreicht werden. Der direkte Weg ist die Differenzierung über die Leistung, die Qualität und das Design. Auch ein Wartungs- oder allgemeiner Kundenservice kann der Abgrenzung zu anderen Anbietern dienen und eine wertsteigernde Produkteigenschaft darstellen. Eine weitere Möglichkeit ist die Differenzierung über die Wahrnehmung der Produkte eines Herstellers als Markenwert. Besteht eine emotionale Bindung oder herrscht am Markt ein bestimmtes Bild einer Marke, kann dies zu einer Bevorzugung gegenüber Konkurrenzprodukten führen.²²⁴ Nachhaltigkeit hat sich zu einer solchen Leistungsdimension entwickelt.²²⁵ Die Leistung eines Produktes, unter nachhaltigen Gesichtspunkten, stellt heute einen Wert für Konsumenten dar, der es ermöglicht einen Differenzierungsvorteil zu generieren.²²⁶

Die Quellen von Differenzierungsvorteilen lassen sich hauptsächlich in den einzelnen Aktivitäten der Wertkette eines Unternehmens finden, in denen der konkrete Nutzen oder auch ein Wert darüber hinaus erstellt wird. Dies trifft auf fast jede Wertaktivität zu.

²²⁰ Vgl. PORTER (2013), S. 73.

²²¹ PORTER (2000), S. 69.

²²² Vgl. KREIKEBAUM / GILBERT / BEHNAM (2011), S. 116.

²²³ Vgl. WELGE / AL-LAHAM (2012), S. 524.

²²⁴ Vgl. WELGE / AL-LAHAM (2012), S. 524.

²²⁵ Vgl. HALLER (2012), S. 66.

²²⁶ Vgl. PEATTIE / BELZ (2010), S. 9.

Beispiele für potentielle Wettbewerbsvorteile aus unterstützenden Wertaktivitäten wären besondere Sorgfalt bei der Auswahl der verwendeten Rohstoffe in den Beschaffungsaktivitäten oder Innovationen im Bereich der Produktentwicklung, die den Kundennutzen erhöhen bzw. die einzigartig sind. Die Gewährleistung der Verfügbarkeit eines Produktes, durch eine verbesserte Logistik (termingenaue Lieferung) stellt ein Beispiel für einen Wettbewerbsvorteil aus einer primären Wertaktivität dar. sowie Marketingaktivitäten auf die in Kap. 3.2.3. gesondert eingegangen wird, da sie für die Erschließung von Wettbewerbsvorteilen besonders erfolgskritisch sind.²²⁷

Die Quelle eines Vorteils ist dementsprechend die Fähigkeit aus einer Wertaktivität und den damit verbundenen Ressourcen einen für den Kunden wertvollen Nutzen zu erzeugen.²²⁸ Nachhaltigkeit muss vom Kunden als solcher verstanden werden, denn darauf basiert die Kaufentscheidung.²²⁹ Der Schutz der natürlichen Umwelt dient prinzipiell dem Gemeinwohl. Es wird also davon ausgegangen, dass der individuelle Nutzen für einen Konsumenten darin besteht, seinem Wunsch zum Gemeinwohl beizutragen, zu befriedigen. Zudem ist bei einer Differenzierung durch Nachhaltigkeit davon auszugehen, dass es sich um ein zusätzliches Produktmerkmal handelt, das die Differenzierung durch Leistung bzw. Qualität noch ergänzt, da nachhaltige Produkte nur nachgefragt werden, wenn sie mindestens die marktübliche oder darüberhinausgehende Leistung bzw. Qualität erbringen (s. Kap. 2.2.2). (Im Rahmen einer Strategie die allein auf eine Zielgruppennische²³⁰ abzielt ist auch eine alleinstehende Differenzierung durch Nachhaltigkeit möglich. Dies würde jedoch voraussetzen, dass beispielsweise Umweltschutz für einen der Zielgruppe angehörigen Konsumenten wichtiger ist als der individuelle Nutzen.)

Im Rahmen einer Differenzierungsstrategie müssen sich die, durch das Differenzierungsmerkmal entstehenden, Mehrkosten selbstverständlich durch die erhöhte Zahlungsbereitschaft des Konsumenten für eben diese eine spezifische Produkteigenschaft kompensieren lassen. Ansonsten entsteht kein echter Wettbewerbsvorteil.²³¹ Auf die dadurch bestehende Notwendigkeit der Kostenkontrolle wird in Kap. 4.1.2 weiter eingegangen. Dies gilt auch für die Differenzierung durch Nachhaltigkeitsmerkmale. Um verantwortliches Handeln ökonomisch rechtfertigen zu können muss ein Unternehmen

²²⁷ Vgl. PORTER (2000), S. 169 ff.

²²⁸ Vgl. WELGE / AL-LAHAM (2012), S. 524.

²²⁹ Vgl. PORTER (2000), S. 194 f.

²³⁰ Vgl. WELGE / AL-LAHAM, S. 529.

²³¹ Vgl. PORTER (2000), S. 41.

in der Lage sein höhere Preise durchzusetzen.²³² Generell wird dies durch eine Differenzierung ermöglicht.²³³ Nachhaltigkeit wird jedoch von MEFFERT und KIRCHGEORG (1998) als ein Vertrauensmerkmal beschrieben. Ausgehend davon, dass die Eigenschaften eines Differenzierungsmerkmals auf Vertrauen beruhen, zumal der Verbraucher ohne mindestens Recherche zu betreiben, die tatsächlichen Auswirkungen dieser Eigenschaft, hier den Umwelteinfluss, nicht beurteilen kann. Er ist darauf angewiesen den vom Hersteller bereitgestellten Informationen zu vertrauen. Im Gegensatz zu den leistungsgebenden Produkteigenschaften, die während der Verwendung deutlich werden.²³⁴ Natürlich wurden die Recherchemöglichkeiten durch moderne Kommunikations- und Informationstechnologien enorm vereinfacht.²³⁵ Dies bedeutet, dass der Marketing-Mix für nachhaltige Produkte, durch konkrete Leistungsnachweise belegt sein muss, um einen höheren Preis beim Konsumenten durchsetzen zu können.²³⁶ (Auf die Voraussetzungen für Nachhaltigkeits-Marketing wird in Kapitel 3.2.3 eingegangen.)

Da sich die Marktbedingungen laufend ändern, muss auch im Rahmen einer Differenzierungsstrategie eine stetige Maßnahmenanpassung erfolgen um die Dauerhaftigkeit eines Wettbewerbsvorteils zu sichern.²³⁷ Die Erhaltung eines durch Differenzierung erreichten Vorteils wird durch Konkurrenten, die versuchen gleiche Differenzierungsvorteile in Form von Nachahmung zu realisieren, enorm erschwert. Natürlich ist ein Vorteil, dies gilt auch für Nachhaltigkeit, am schwierigsten zu imitieren und folglich am einfachsten zu schützen, wenn er vielseitig angelegt ist. Eine Möglichkeit dies umzusetzen können beispielsweise komplizierte Verknüpfung von Aktivitäten entlang der Wertkette sein oder einfacher die Abhängigkeit von verschiedenen Wertaktivitäten.²³⁸ Für eine Differenzierung durch Nachhaltigkeit ist ein umfassendes Nachhaltigkeitskonzept erforderlich, welches die gesamte Wertkette miteinbezieht. Die Implementierung eines solchen Konzeptes kann nicht über Nacht geschehen und ist mit hohen Investitionen verbunden.²³⁹ Die Kosten, die durch eine Nachahmung für den Konkurrenten entstehen würden, sind ein gängiges Instrument um zu überprüfen, wie sicher eine Differenzierung vor Nachahmung ist. Die Kosten bewegen sich dabei antiproportional zum

²³² Vgl. MEFFERT / KIRCHGEORG (1994), S. 53.

²³³ Vgl. PORTER (2000), S. 169.

²³⁴ Vgl. MEFFERT / KIRCHGEORG (1998), S. 58.

²³⁵ Vgl. NIEHAUSMEIER (2005), S. 25; s. auch Kap. 2.2.2.

²³⁶ Vgl. SCHOLL (2012), S. 98; Vgl. auch PORTER (2000), S. 195.

²³⁷ Vgl. KREIKEBAUM / GILBERT / BEHNAM (2011), S. 75.

²³⁸ Vgl. PORTER (2000), S. 209.

²³⁹ Vgl. KELLER (2012), S. 22.

Risiko, bei hohem Kostenaufwand, wie der Verknüpfung von Funktionen und Aktivitäten entlang der Wertkette, ist die Wahrscheinlichkeit schnell imitiert werden zu können gering. Einfache Produkteigenschaften sind jene, die am kostengünstigsten zu imitieren sind, und bergen somit ein hohes Nachahmungsrisiko. Sie eignen sich alleinstehend also nicht, um einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil zu erzeugen.²⁴⁰

Trotz des hohen Kostenaufwands, der zur Implementierung eines Nachhaltigkeitskonzeptes betrieben werden müsste, ist Nachhaltigkeit auch deshalb ein vorteilhaftes Differenzierungsmerkmal, weil sich dieses Konzept nicht nur auf die Eigenschaften eines einzelnen Produktes, sondern auch auf die Wahrnehmung der Marke und das Image des dahinterstehenden Unternehmens positiv auswirkt. Dies sind wichtige, schwer nachzunehmende Differenzierungsmöglichkeiten, die in der Identität des Unternehmens verankert sind.²⁴¹ Ein Unternehmen dem es gelingt sich die Vorreiterrolle in der öffentlichen Meinung zu sichern, profitiert zusätzlich von den damit verbundenen Pioniervorteilen. Konkurrenten werden als Nachahmer wahrgenommen.²⁴² Der Unternehmer Claus Hipp, dessen Unternehmen z. B. auf ökologische Landwirtschaft bei der Produktion von Babyahrung setzt, betonte in einem Interview mit der Marketing Review St. Gallen im Juni 2012: „Als Erster hatten wir dann auch immer einen Vorteil, von dem wir noch heute profitieren. Die Kopie ist selten besser als das Original.“²⁴³ Dies führt zu einer Identifikation der Unternehmensmarke als Original. Unternehmen die die wachsende Nachfrage nach umweltschonenden Produktalternativen frühzeitig wahrgenommen haben, konnten dementsprechend reagieren und sich die Vorreiterrolle sichern.²⁴⁴ Hat sich die vorige Differenzierung durch vermehrte Nachahmung der Konkurrenz als Marktstandard durchgesetzt, bleibt einem Unternehmen noch der Vorteil des Wissens der Konsumenten um ihre Vorreiterrolle, vorausgesetzt es hat diese effektiv kommuniziert und bemüht sich um immer weitere Innovationen, bevor die Konkurrenz aufholen kann. So stellt es sich als innovatives zukunftsorientiertes Unternehmen dar.

Besonders in etablierten, stagnierenden Märkten, wie der Konsumgüterindustrie ist Nachahmung durch Konkurrenten langfristig meist unvermeidbar und dadurch ein be-

²⁴⁰ Vgl. WELGE / AL-LAHAM (2011), S. 526 f.

²⁴¹ Vgl. JOHNSON / SCHOLLES / WHITTINGTON (2011), S. 290.

²⁴² Vgl. WELGE / AL-LAHAM (2011), S. 527.

²⁴³ Anm.: Das Unternehmen Hipp gilt als „Pionier für die biologische Landwirtschaft“ (ZUPANCIC (2012)) und wurde z. B. 2011 von Konsumenten lt. einer Umfrage von Facit Research zum nachhaltigsten Unternehmen Deutschlands gewählt. Vgl. HALLER (2012), S. 66.

²⁴⁴ Vgl. HAANAES ET AL (2012), S. 80.

achtliches Risiko.²⁴⁵ Ein Unternehmen, das dafür bekannt ist den Marktstandard zu setzen hat durch den Pioniervorteil die Möglichkeit zur Verteidigung über die Nachahmung hinaus.²⁴⁶ Zudem ergibt sich aus der Nachahmung von Nachhaltigkeitsmerkmalen auch ein Allgemeinnutzen, da der Schutz der natürlichen Umwelt insgesamt erhöht wird und dies kann dem Ansehen des Unternehmens im öffentlichen Bewusstsein zusätzlich zugutekommen, das den Nachhaltigkeitsstandard eingeführt hat.²⁴⁷ Ein indirekt messbarer Vorteil, der sich aus dem Einnehmen einer Vorreiterrolle für einen Hersteller ergibt ist die Erfahrung. Diese kann durch die Nutzung von Erfahrungskurveneffekten²⁴⁸ in der Produktion zu wichtigen Kostenvorteilen gegenüber der Konkurrenz führen. Einen Vorteil, den ein Vorreiter immer innehat, versteht es ihn auszubauen. Diese werden gemeinsam mit weiteren Optionen zur Realisierung von Vorteilen durch die Kontrolle der Kosten im Folgenden erörtert.²⁴⁹

3.1.2 Kostenvorteile

Ein Kostenvorteil hängt von zwei entscheidenden Faktoren ab. Erstens vom Aufbau der Wertkette und den darin bestehenden Zusammenhängen zwischen den Wertkettenaktivitäten. Zweitens von den jeweiligen Kostentreibern, die sich in den einzelnen Wertkettenaktivitäten befinden.²⁵⁰ Diese beiden Faktoren stehen insofern in Zusammenhang, als dass der Kostenaufwand der jeweiligen Wertaktivitäten von der Struktur der gesamten Wertkette abhängig ist.²⁵¹ Dementsprechend muss ein Unternehmen die Struktur seiner gesamten Wertkette aufschlüsseln und die jeweiligen Kostentreiber in den einzelnen Aktivitäten identifizieren, um die potentiellen Quellen für Kostenvorteile aufzudecken.²⁵² Verfolgt ein Unternehmen eine Differenzierungsstrategie, wie bei einem Fokus auf Nachhaltigkeit anzunehmen ist, liegt das Potential zur Kostenreduzierung jedoch größtenteils in den Produktentwicklungs- und Produktionsprozessen.

Bei der Gestaltung eines Produktes und der dazugehörigen Verpackung gibt es zunächst die Möglichkeit im Bereich der Rohstoffbeschaffung Einsparungen vorzunehmen, indem nach günstigerem Ersatz oder alternativen Zulieferern gesucht wird. Allerdings ist

²⁴⁵ Vgl. PROTER (2013), S. 86.

²⁴⁶ Vgl. SPRINGINSFELD (1996), S. 165.

²⁴⁷ Vgl. MEFFERT / KIRCHGEORG (1994), S. 42.

²⁴⁸ Anm.: Der Erfahrungskurveneffekt wird im folgenden Kap. 3.1.2. erläutert.

²⁴⁹ Vgl. JOHNSON / SHOLES / WHITTINGTON (2011), S. 137.

²⁵⁰ Vgl. WELGE / AL-LAHAM (2012), S. 521 f.

²⁵¹ Vgl. PORTER (2000), S. 99.

²⁵² Vgl. WELGE / AL-LAHAM (2012), S. 521.

unter dem Aspekt der Differenzierung, in Verbindung mit einem Nachhaltigkeitskonzept, die Qualität der eingesetzten Rohstoffe und das Verhalten der Lieferanten von großer Bedeutung. Aus diesem Grund können die Kosten für die benötigten Ressourcen eher über langfristige Partnerschaften oder Kooperationen mit Zulieferern geregelt werden, durch welche parallel die Verfügbarkeit von bestimmten Rohstoffen auch bei Engpässen gewährleistet werden kann. Mit einem stabilen Zulieferernetzwerk können zukünftige Kosten besser kalkuliert werden, ohne Qualitätsverluste oder Verstöße gegen vereinbarte Nachhaltigkeitsmaßnahmen befürchten zu müssen.²⁵³

Die ökologisch effiziente Gestaltung des Ressourcen- und Energieverbrauchs der Produktionsprozesse ist häufig auch im wirtschaftlichen Sinn.²⁵⁴ Nicht nur die anfallenden Mehrkosten für Verstöße gegen die Umweltschutzgesetzgebung können vermieden werden. Viele Unternehmen haben längst erkannt, dass der sparsame Umgang mit Energie und Rohstoffen zusätzlich Kosten reduziert. Andreas F. Schubert, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Carl Kühne KG, sagte 2012 in einem Interview, „Verschwendung (sei) unökonomisch und (...) (die Industrie) werde(n) aus der Ökonomie heraus zur Nachhaltigkeit gezwungen.“²⁵⁵

Ein intelligenter Energie- und Ressourceneinsatz ist eine Möglichkeit zeitgleich die Kostenstruktur der Produktion zu optimieren und den ökologischen Fußabdruck der produzierten Güter zu verringern. Um beispielsweise den Energieeinsatz der Produktionsanlagen zu verringern, können moderne Beleuchtungssysteme, wie Bewegungsmelder die das Licht steuern eingesetzt werden.²⁵⁶ Auch das Recyceln von Ressourcen ist möglich. Abwasser kann beispielsweise in Wärme- oder Kühlsystemen genutzt werden oder zur Wiederverwendung aufbereitet werden.²⁵⁷ Natürlich sind zur Verringerung der Energiekosten Investitionen in Innovationen und Umbauten in Produktionsanlagen erforderlich.²⁵⁸ Jedoch können schon kleinere Maßnahmen, zu erheblichen Kosteneinsparungen führen, die die Amortisation der Investition in Innovation schnell herbeiführen, wie OVERMEYER (1994), schon vor fast 20 Jahren in Fallstudien über herstellende Unternehmen zeigt.²⁵⁹

²⁵³ Vgl. DAECKE (2013), S. 84 f.

²⁵⁴ Vgl. DYLLICK (1990), S. 18.

²⁵⁵ Vgl. GÖBEL (2012a), S. 77.

²⁵⁶ Vgl. OVERMEYER (1994), S. 268.

²⁵⁷ Vgl. HUBER TECHNOLOGY (2013).

²⁵⁸ Vgl. HAANAES ET AL (2012), S. 76.

²⁵⁹ Vgl. OVERMEYER (1994), S. 258 ff.

Die Boston Consulting Group hat seit Mitte der sechziger Jahre eine Reihe empirischer Untersuchungen, beispielsweise in der Chemieindustrie, die eng mit der Konsumgüterindustrie verbunden ist, durchgeführt und die s.g. Erfahrungskurveneffekte daraus abgeleitet, die sich auf unterschiedliche Branchen anwenden lassen. Ein Erfahrungskurveneffekt kann zum einen bedeuten, dass durch die Erhöhung der Ausbringungsmenge, die Stückkosten für die einzelnen Produkte prozentual sinken. Wie hoch der entstehende Kostenvorteil ist, hängt von der Branche ab.²⁶⁰ Außerdem lassen sich durch die Erfahrungen, die ein Unternehmen mit einem Produkt sammelt, Lerneffekte realisieren. Diese sind vor allem aus der Fertigung bekannt, in der die Effizienz der Prozesse gesteigert wird. Aber dieser Effekt wirkt sich innerhalb aller Funktionen aus. So kann ein Unternehmen, welches einen Pioniervorteil innehat, ein Differenzierungsmerkmal unter Umständen in der Produktion und anderen Wertschöpfungsaktivitäten günstiger umsetzen als seine Konkurrenz. Im Kontext von Nachhaltigkeitsmaßnahmen trägt vor allem die Verbesserung der Prozesse, durch Lerneffekte, Innovation in Planung und Ausführung, sowie die Produktgestaltung zur Reduzierung der Kosten bei.²⁶¹ Dieser auf Erfahrung basierende Vorteil kann entweder zur Steigerung der Gewinnmarge genutzt werden oder als Preisvorteil an den Konsumenten weitergegeben werden.

Kosteneinsparungen, die durch Nachhaltigkeitsmaßnahmen erzielt wurden, zeigen ihre Wirkung auf zweierlei Art. Das Produkt wird umweltfreundlicher, da der ökologische Fußabdruck reduziert werden kann und simultan wird die Kostenstruktur der Produktionsprozesse aufgrund von Nachhaltigkeitsmaßnahmen verbessert.²⁶² Es ergibt sich also eine Win-Win-Situation, die das Anstreben von Kostenvorteilen auch im Rahmen einer Differenzierungsstrategie empfiehlt, da das angestrebte Differenzierungsmerkmal Nachhaltigkeit durch die kostenschonenden, ressourceneffizienteren Prozesse unterstützt wird, da insgesamt der ökologische Fußabdruck verringert werden kann.

Nachhaltigkeit ist vorwiegend ein Differenzierungsmerkmal, da ein Mehrnutzen für den Konsumenten geschaffen wird: Dadurch entstehen die eben beschriebenen Differenzierungsvorteile. Trotz der überwiegenden Ansiedlung von Nachhaltigkeit im Bereich einer Differenzierungsstrategie dürfen die Möglichkeiten zur Reduzierung von Kosten nicht außer Acht gelassen werden.²⁶³ Schließlich akzeptieren Konsumenten einen höhe-

²⁶⁰ Vgl. WELGE / AL-LAHAM (2012), S. 252.

²⁶¹ Vgl. PORTER (2013), S. 46 f.

²⁶² Vgl. OVERMEYER (1994), S. 258.

²⁶³ Vgl. PORTER (2013), S. 86.

ren Preis, bietet ein Produkt eine für sie wichtige Qualitätseigenschaft oder einen Mehrnutzen. Allerdings hat die Zahlungsbereitschaft Grenzen. Ist der Preis etwa aufgrund teurer nachhaltiger Rohstoffe oder Produktionsprozesse so hoch anzusetzen, dass er weit über dem marktüblichen Preis liegt, werden Konsumenten sich für ein günstigeres Konkurrenzprodukt entscheiden, da der Preis für sie nicht mehr dem Wert des Nutzens gleichkommt.²⁶⁴ Zusätzlich könnte ein Konkurrent den gleichen Mehrnutzen bieten, aber durch eine kosteneffizientere Produktion, das Produkt günstiger anbieten. Aufgrund dessen ist die Erzielung von Kostenvorteilen gegenüber Konkurrenten auch im Rahmen einer Differenzierungsstrategie anzustreben.²⁶⁵ Dies mündet voraussichtlich nicht in einer umfassenden Kostenführerschaft, was auch nicht das Ziel eines differenzierenden Herstellers sein wird, jedoch ist die Anwendung beider besprochener Strategietypen im Rahmen bestimmter Wertkettenaktivitäten eine in der Praxis bereits häufig vorkommende Methode. Die Optimierung der Kostenstrukturen, im Kontext der Differenzierung durch Nachhaltigkeit, ist notwendig, da Umweltschutz meist nur ein indirekter Mehrnutzen ist und somit die Zahlungsbereitschaft nicht zu sehr ausgereizt werden kann.

Diese Methode wird als *hybride Strategie* bezeichnet, dessen Anwendung vor allem in wettbewerbsintensiven Branchen, wie der Konsumgüterindustrie an Popularität gewinnt.²⁶⁶ Beispielsweise kann ein Unternehmen so dem Druck durch preispolitischen Marktbedingungen standhalten. Gleichzeitig wird den zuvor beschriebenen Risiken vorzubeugen, die drohen, falls ein Unternehmen die kontinuierliche Kontrolle der Kosten missachtet, die durch die Differenzierungsmaßnahmen verursacht werden. Unternehmen, die nachhaltig handeln, die beispielsweise in den Produktionsprozessen ressourcenschonendes Verhalten realisieren konnten, auch über gesetzliche Bestimmungen hinaus, können langfristig kosteneffizienter wirtschaften und mehr Mittel zu Reinvestitionszwecken freisetzen oder schlicht ihre Gewinnmarge steigern.²⁶⁷ Wenn also ein Konkurrent diese Vorteile ausbaut, entsteht automatisch ein Nachteil für die restlichen im Markt agierenden Hersteller.

²⁶⁴ Vgl. JOHNSON / SCHOLLES / WHITTINGTON (2011), S. 135.

²⁶⁵ Vgl. WELGE / AL-LAHAM (2012), S. 523.

²⁶⁶ Vgl. JENNER (2000), S.7.

²⁶⁷ Vgl. SCHWERDT (2012), S. 10.

3.1.3 Hybride Strategie und strategische Positionierung

Wenn ein Unternehmen sich bewusst für die Durchführung einer *hybriden Strategie* entscheidet bedeutet dies, dass es seine Kompetenzen im Bereich der Kostenstrukturierung und der Differenzierungsfähigkeiten miteinander verbindet. So kann es sich Vorteile der beiden von PORTER (2013) beschriebenen Strategietypen Differenzierung und Kostenführerschaft erschließen.²⁶⁸ Die Verbindung dieser Strategietypen wurde lange Zeit für erfolgshinderlich gehalten. PORTER (2000) riet zu einer eindeutigen Entscheidung um das Eintreten, des von ihm als *stuck in the middle*²⁶⁹ bezeichneten Phänomens zu vermeiden. In einer *stuck in the middle*-Situation gelingt es einem Unternehmen nicht einen der drei Strategietypen konsequent zu verfolgen und dadurch jeglichen Wettbewerbsvorteil im Vergleich zur Konkurrenz einbüßt.²⁷⁰ Inzwischen hat jedoch selbst PORTER (2000) eine Einschränkung dieser Theorie vorgenommen, und eingeräumt, dass es Ausnahmen gibt, unter denen eine Mischung der Strategietypen erfolgen kann, ohne einen völligen Vorteilsverlust in Kauf nehmen zu müssen. Dies wäre der Fall, wenn die Konkurrenz ebenfalls keine klare Strategie umsetzt, die Kostenstruktur in der Branche stark von dem realisierten Marktanteil abhängig ist oder ein Unternehmen sich einen Innovationsvorsprung einräumen kann, der sowohl die Qualität steigert, als auch die Kosten zu senken vermag.²⁷¹ In einer Untersuchung die JENNER (2000) über die Anwendung einer hybriden Wettbewerbsstrategie in der deutschen Industrie durchgeführt hat, zeigte sich, dass Unternehmen, die eine hybride Strategie erfolgreich umsetzen können, durch die Verbindung ihrer Fähigkeiten ihre Wettbewerbsposition deutlich ausbauen können.²⁷² Auch WELGE / AL-LAHAM (2012) bestätigen die vermehrte Anwendung hybrider Wettbewerbsstrategien in der Praxis und eine damit verbundene gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit. Dementsprechend steigt der Erfolg eines Unternehmens, gelingt die Implementierung der Strategie in die operativen Tätigkeiten.²⁷³

Eine hybride Strategie lässt sich zusätzlich nach einer *sequentiellen* oder *simultanen* Durchführung unterscheiden. Bei der sequentiellen hybriden Strategie handelt es sich um eine Verlagerung des Strategieschwerpunktes in zeitbezogenen Abschnitten. Ein Unternehmen konzentriert sich entweder auf die Erzielung eines Differenzierungs- oder

²⁶⁸ Vgl. WELGE / AL-LAHAM (2012), S. 533; Vgl. auch PORTER (2013), S. 73 ff.

²⁶⁹ Anm.: „stuck in the middle“ kann z. Dt. mit „zwischen den Stühlen sitzen“ übersetzt werden. Vgl. PORTER (2000), S. 44.

²⁷⁰ Vgl. PORTER (2013), S. 81 f.

²⁷¹ Vgl. PORTER (2000), S. 47 f.

²⁷² Vgl. JENNER (2000), S. 19.

²⁷³ Vgl. JENNER (2000), S. 11; Vgl. auch WELGE / AL-LAHAM (2012), S. 535 f.

eines Kostenvorteiles und verlagert nach der Erreichung seine Bemühungen auf die Erreichung des jeweils anderen Vorteils, dies hängt beispielsweise mit der Lebenszyklusphase zusammen, in der sich ein Produkt am Markt befindet. So kann sich ein Differenzierer gegen die, in der Reifephase in den Markt eintretenden Nachahmer im unteren Preissegment behaupten oder ein Kostenführer seinen Preisvorteil mit anschließenden Differenzierungsmaßnahmen unterstützen.²⁷⁴ Bei der simultanen hybriden Strategie schafft es ein Unternehmen gleichzeitig Differenzierungs- und Kostenvorteile zu verwirklichen.²⁷⁵ Dazu muss sich ein Unternehmen vor allem auf die unterschiedlichen Aktivitäten entlang seiner Wertkette, und gegebenenfalls innerhalb des Wertnetzwerkes, konzentrieren. Denn in einzelnen Aktivitäten einer Wertkette können durchaus unterschiedliche Strategietypen wirksam sein, schließlich hängt dies von den Werttreibern ab, die sich in den einzelnen Aktivitäten befinden.²⁷⁶ Die Herausforderung besteht darin, diese zu erkennen und die Kompetenzen zu entwickeln, die erforderlich sind, um die Strategien simultan auszuführen.²⁷⁷ Folglich könnte man bei der Verfolgung einer Nachhaltigkeitsstrategie im Kontext der hybriden Strategie davon ausgehen, dass diese sequentiell durchgeführt wird, da der Fokus zuerst auf der Nachhaltigkeitsinnovation liegt und erst nach der Erreichung dieser, die Möglichkeiten zur Einsparung von Kosten thematisiert werden. Wird jedoch die Optimierung der Kosten bereits im PEP berücksichtigt, da mit der Gestaltung des Produktes auch die Produktionsprozesse effizienter konzipiert werden können, kann auch eine simultan verlaufende hybride Strategie durchgeführt werden.²⁷⁸

Im Rahmen einer hybriden Strategie ist es trotz dessen weiterhin wichtig eine deutliche Priorität zwischen den angestrebten Vorteilen festzulegen. Geht man, wie in dieser Untersuchung von einem Fokus auf Differenzierung aus, darf die Reduzierung der Kosten nicht zu Einbußen im Bereich der Differenzierungsmerkmale führen.²⁷⁹ Wie schon mehrfach angeführt ist die Kontrolle und Optimierung der Kosten jedoch erfolgskritisch zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit, insbesondere in einem wettbewerbsintensiven Markt, wie dem der Konsumgüterindustrie. Ein Unternehmen, das es versteht seine Kompetenzen simultan auf die Erzielung von Differenzierungs- und Kostenvorteilen zu

²⁷⁴ Vgl. WELGE / AL-LAHAM (2012), S. 537.

²⁷⁵ Vgl. WELGE / AL-LAHAM (2012), S. 538.

²⁷⁶ Vgl. JOHNSON / SCHOLES / WHITTINGTON (2011), S. 286 f.

²⁷⁷ Vgl. WELGE / AL-LAHAM (2012), S. 545.

²⁷⁸ Vgl. ULRICH / EPPINGER (2012), S. 231.

²⁷⁹ Vgl. PORTER (2000), S. 48.

konzentrieren kann eine äußerst vorteilhafte Position im Wettbewerbsumfeld erreichen.²⁸⁰

Mit der Wahl der Wettbewerbsstrategie, unerheblich ob generische oder hybride Strategieform, erfolgt die strategische Positionierung eines Unternehmens gegenüber den Wettbewerbern innerhalb der Branche. Diese muss allerdings nicht mit der Positionierungsstrategie eines Unternehmens bzw. eines Produktes gegenüber dem Konsumenten übereinstimmen. Wie die durch die Verfolgung der gewählten Strategie erzielten Vorteile im Markt genutzt werden, und wie das Unternehmen sich und seine Marken auf diesem darstellt, ist gesondert zu betrachten.²⁸¹

Unter der Betrachtung von Nachhaltigkeit vornehmlich als differenzierende Produkteigenschaft konzentriert sich diese Untersuchung hauptsächlich auf die Positionierung von Konsumgütern als Markenprodukte, aufgrund der Assoziation von Marken und diesen anhaftenden Differenzierungsmerkmalen. Dabei ist noch einmal zwischen *Hersteller- bzw. Unternehmensmarken* und *Eigenmarken*, s.g. *Private Label* zu unterscheiden. Produkte einer Unternehmensmarke erhalten eine klare Kennzeichnung des Produzenten, während Private Label einem Händler oder einer Handelsgruppe zugeordnet werden und der Hersteller weitestgehend anonym bleibt. Ähnlich wie bei NIEHAUSMEIER (2005) wird im Folgenden mit Marke nur die Unternehmensmarke gemeint, während Private Label als solche bezeichnet werden.²⁸²

Eine Marke beinhaltet mehrere Nutzen- und Wertkomponenten, die sich ein Konsument bei dem Kauf von Produkten dieser Marke verspricht. Dazu können beispielweise das Qualitätsniveau, innovative und zuverlässige Leistungen oder Preiserwartungen gehören. Solche Komponenten machen das Markenversprechen bzw. die Identität einer Marke aus, über die ein Wiedererkennungswert und eine emotionale Bindung des Konsumenten an die Marke entwickelt werden kann.²⁸³ Gerade da Nachhaltigkeit ein Differenzierungsmerkmal ist, das mit wertorientiertem und emotionalem Nachfrageverhalten verbunden ist, spielt die Identifizierung einer Marke mit umweltorientierten Werten eine wichtige Rolle in der Positionierung von Marken gegenüber dem Konsumenten. Nachhaltigkeit, als Mehrwert bzw. -nutzen, muss vom Hersteller in die Marke integriert wer-

²⁸⁰ Vgl. JENNER (2000), S. 9.

²⁸¹ Vgl. JENNER (2000), S. 8.

²⁸² Vgl. NIEHAUSMEIER (2005), S. 31.

²⁸³ Vgl. Vgl. ebenda. NIEHAUSMEIER (2005), S. 31.

den.²⁸⁴ So kann ein Markenversprechen geschaffen werden, „welches nachhaltige Aspekte enthält, die (...) sowohl wahrnehmbar als auch relevant sind und somit der Marke eine Differenzierung im Wettbewerb ermöglichen“.²⁸⁵

Es gibt unterschiedliche, umweltorientierte Positionierungsmöglichkeiten für eine Marke, die hauptsächlich von zwei Faktoren abhängen. Ein Faktor ist der Grad der nachhaltigen Leistungskomponenten eines Produktes, der durch das Umsetzen eines Nachhaltigkeitskonzeptes in der Produktentwicklung und Unternehmensstrategie (*Nachhaltigkeit in der Markensubstanz*) bestimmt wird. Der zweite Faktor beschreibt, inwieweit Nachhaltigkeit in die Darstellung der Marke und das damit einhergehende Markenversprechen eingeht (*Nachhaltigkeit in der Markenkommunikation*).²⁸⁶ Beide Faktoren können in ihrer Ausprägung dominant oder flankierend eingesetzt werden.²⁸⁷ Die Entscheidung über die Positionierungsausprägung sollte von den nachhaltigen Leistungskomponenten der Produkte bzw. der Positionierung des gesamten Unternehmens ausgehen, da diese die Basis, für die in der Kommunikation zu treffenden Aussagen, darstellen. Stimmen das kommunizierte Markenversprechen und die tatsächliche Leistung nicht überein, riskiert ein Unternehmen durch *Greenwashing* das Image zu beschädigen. Dieses Risiko wird in den folgenden Kapiteln weiter erläutert.²⁸⁸ Aber auch eine zu zurückhaltende, flankierende Kommunikation kann bei einem dominanten nachhaltigen Leistungsgrad der Produkte zu einem unfreiwilligen Verzicht auf potentielle Wettbewerbsvorteile führen.²⁸⁹

²⁸⁴ Vgl. MEFFERT / RAUCH / LEPP (2010), S. 29 f.

²⁸⁵ MEFFERT / RAUCH / LEPP (2010), S. 29.

²⁸⁶ Vgl. ENGELFREID (2011), S. 185; Vgl. auch MEFFERT / RAUCH / LEPP (2010), S. 32.

²⁸⁷ Anm.: Natürlich besteht auch die Möglichkeit für Unternehmen Nachhaltigkeit gar nicht in die strategische Positionierung miteinzubeziehen. Da dies, beispielsweise aufgrund der in Kap. 2.2.1 beschriebenen umweltpolitischen Rahmenbedingungen, in Deutschland kaum eine Option ist, wird diese im Rahmen der Untersuchung auch nicht weiter beachtet. Vgl. ENGELFRIED (2011), S. 186

²⁸⁸ Vgl. MEFFERT / RAUCH / LEPP (2010), S. 33.

²⁸⁹ Vgl. MEFFERT / RAUCH / LEPP / (2010), S. 32.

Abbildung 12: Nachhaltigkeitsorientierte Kommunikationstypen



Quelle: MEFFERT / RAUCH / LEPP (2010), S. 32

Wie schon mehrfach erlauert wird die Kompetenz eines Unternehmens in bestimmten Aktivitäten erst dann zu einem Vorteil gegenüber seinen Wettbewerbern, wenn dieser vom Konsumenten als solcher anerkannt wird. Auch JENNER (2000) sieht dies als Grundsätzlichkeit zur Verbesserung der Markt- bzw. Wettbewerbsposition eines Unternehmens an.²⁹⁰ Jedoch anders als bei JENNER (2000) herausgestellt, legen Konsumenten, die einen Mehrnutzen in Nachhaltigkeit sehen, nicht nur Wert auf die Leistung des Endproduktes, sondern beziehen die zur Wertschöpfung beitragenden Prozesse in ihre Preis-Leistungs-Verhältnis-Abwägung mit ein. Die Positionierungsentscheidung, für ein Produkt oder eine Produktgruppe, muss aus der Unternehmensstrategie heraus entwickelt werden, und innerhalb des Unternehmens von allen Funktionen getragen werden, bevor die Positionierung in der Außenwahrnehmung angestrebt werden kann. Dadurch entstehen besondere Herausforderungen in der Kommunikationspolitik eines Unternehmens auf interner und externer Ebene.²⁹¹

²⁹⁰ Vgl. JENNER (2000), S. 12.

²⁹¹ Vgl. ENGELFRIED (2011), S. 185.

3.2 Interne und externe Kommunikation

Die erfolgreiche Erschließung von Wettbewerbsvorteilen hängt von einer umfassenden Kommunikationsstrategie, sowohl auf interner als auch externer Ebene ab.²⁹² Die interne Kommunikation ist die notwendige Basis um Vorteile zu erreichen, da das Mitwirken der gesamten Organisation gefragt ist. Besonders im Falle der Differenzierung durch Nachhaltigkeit ist die gemeinsame Zieldefinition wichtig, da nur eine ganzheitliche Unternehmensausrichtung und die Einbeziehung des Wertnetzwerkes zu tatsächlich nachhaltigen Lösungsansätzen führen können.²⁹³ Es ist die Aufgabe des Nachhaltigkeits-Marketings die Nachhaltigkeitsmerkmale der Produkte in Wettbewerbsvorteile zu übersetzen, indem sie den durch die nachhaltigen Eigenschaften entstehenden Mehrnutzen an den Konsumenten kommunizieren.²⁹⁴ Auf die verschiedenen Arten und Zielgruppen der Kommunikation zur Umsetzung eines Nachhaltigkeitskonzeptes mit dem Ziel Wettbewerbsvorteile zu generieren wird in den folgenden Kapiteln eingegangen.

3.2.1 Integration des Nachhaltigkeitskonzeptes ins Unternehmensleitbild

Ein Unternehmensleitbild soll die langfristige Ausrichtung eines Unternehmens, die Werte nach denen es handelt und die Grundsätze auf denen die Strategie begründet wird wiedergeben.²⁹⁵ Das Leitbild wird häufig aus einer kurzen prägnant formulierten Vision, die sich an die Unternehmensumwelt richtet, abgeleitet. Das Leitbild beschreibt die Vision ausführlicher, indem eine Reihe von Fragen nach Handlungsrichtlinien und -grundsätzen beantwortet wird, die der Realisierung der Vision dienen.²⁹⁶ Aus einem gut integrierten und von den Mitarbeitern akzeptierten Unternehmensleitbild leiten sich die Handlungsziele für die gesamte Unternehmung ab und dienen als eine Art Kompass, sowohl für strategische als auch operative Entscheidungen.²⁹⁷ Die Funktions- und Geschäftsbereichsziele sind den Unternehmenszielen in der Zielhierarchie untergeordnet. Sie werden dementsprechend zur Erreichung der Unternehmensziele ausgearbeitet, welche auf dem Leitbild basieren, das die nachhaltige Orientierung des Unternehmens ent-

²⁹² Vgl. KELLER (2012), S. 20.

²⁹³ Vgl. MEFFERT / KIRCHGEORG (1994), S. 22.

²⁹⁴ Vgl. MEFFERT / KIRCHGEORG (1994), S. 24 f.

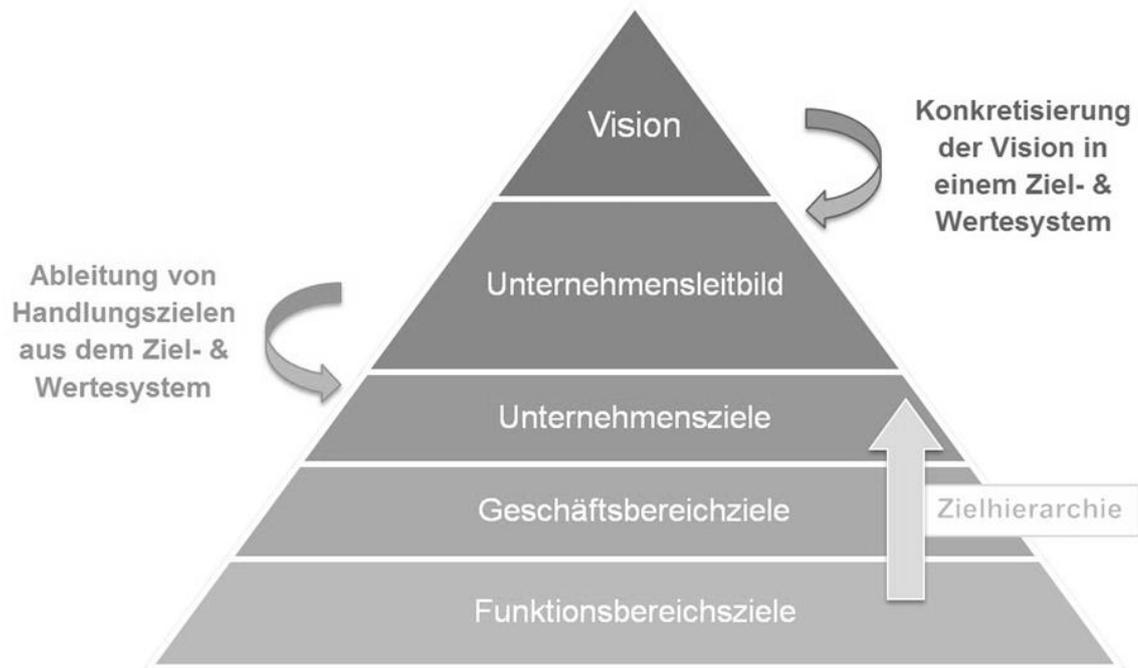
²⁹⁵ Vgl. HENTZE / THIES (2012), S. 158.

²⁹⁶ Vgl. BEA / HAAS (2013), S. 74.

²⁹⁷ Vgl. HENTZE / THIES (2012), S. 158.

hält. Ziel ist die Berücksichtigung des Nachhaltigkeitskonzeptes in sämtlichen strategischen und operativen Prozessen.²⁹⁸

Abbildung 13: Einfluss des Unternehmensleitbildes auf die Zielhierarchie



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an BEA / HAAS (2013), S. 72.

Um dies leisten zu können muss das Leitbild deutlich formuliert und authentisch kommuniziert werden, dies gelingt am besten, wenn es innerhalb der Unternehmung von der Führungsebene selbst erstellt und vorgelebt wird.²⁹⁹ Die Integration von Nachhaltigkeit ins Unternehmensleitbild ist auch deshalb so wichtig, weil Zielkonflikte zwischen den kurzfristigen ökonomischen Zielvorgaben der Funktions- und Geschäftsbereiche und der Umsetzung eines Nachhaltigkeitskonzeptes aufgehoben werden können.³⁰⁰ Da die Erreichung, der aus dem Leitbild erarbeiteten Unternehmensziele im Bereich der Nachhaltigkeit, in der Zielhierarchie ein gemeinsames Oberziel darstellt. Die Zielhierarchie zeigt an, dass die Erreichung der Funktions- und Geschäftsbereichsziele letztendlich die Verwirklichung der Unternehmensziele ermöglichen sollen (s. Abb. 13).

Das nachhaltigkeitsgeprägte Unternehmensleitbild muss sich in der Unternehmenskultur festigen, um nicht als Fremdkörper in die Bereiche und Aktivitäten eines Unternehmens

²⁹⁸ Vgl. MEFFERT / KIRCHGEORG (1998), S. 397.

²⁹⁹ Vgl. ENGELFRIED (2011), S. 188.

³⁰⁰ Vgl. FUSSLER (1999), S. 129.

einzudringen.³⁰¹ Die Akzeptanz und das Verständnis der Mitarbeiter sind demzufolge erfolgskritisch für den Übergang des Unternehmensleitbildes in die gelebte Unternehmenskultur,³⁰² somit für das Durchsetzen einer nachhaltigen Strategie, denn das Unternehmensleitbild bildet die Grundlage für jegliche Geschäftstätigkeit.³⁰³ Ist Nachhaltigkeit ein fester Bestandteil dieses übergeordneten Werte- und Zielsystems nach dem sich die Entscheidungsprozesse richten, wird sie zur Basis ökonomischen Handelns, denn „Nachhaltigkeit befürwortet qualitatives Wirtschaftswachstum und sieht zugleich ökologieverträgliches Handeln als Voraussetzung dafür an.“³⁰⁴

3.2.2 Stakeholderdialog

In der Unternehmensumwelt befinden sich eine Vielzahl von Anspruchsgruppen, s.g. „Stakeholder“, die als „jede Gruppe bzw. jedes Individuum, (...) (welche) die Erreichung der Unternehmensziele beeinflusst oder dadurch beeinflusst wird“³⁰⁵ definiert werden. Die Stakeholder vertreten ihr jeweiliges Interesse gegenüber einem Unternehmen und beeinflussen so die Entscheidungsprozesse.³⁰⁶ Der Stakeholderdialog ist deshalb ein wichtiger Bestandteil der Kommunikation eines Unternehmens, da ein gewisser Grad der Übereinstimmung mit den an das Unternehmen gestellten Ansprüchen, die langfristige Existenzsicherung bedingt.³⁰⁷ Der Stakeholderdialog muss sowohl auf interner als auch auf externer Ebene stattfinden, da sich Anspruchsgruppen in dem und um das Unternehmen befinden.³⁰⁸ Die Herausforderung ist es dabei einen Ausgleich, zwischen den teilweise konkurrierenden Interessen der Stakeholder zu erzielen.³⁰⁹ Im Mittelpunkt stehen hier die Stakeholder mit nachhaltigkeitsbezogenen Interessen und Ansprüchen, an eine Unternehmung.

Die Identifikation der Stakeholder erfolgt hinsichtlich ihrer Beziehung zur Unternehmung.³¹⁰ Es bestehen zwei interne Anspruchsgruppen, die selbstverständlich der Unternehmung am nächsten stehen,

³⁰¹ Vgl. KELLER (2012), S. 20.

³⁰² Vgl. KELLER (2012), S. 26.

³⁰³ Vgl. BEA/ HAAS (2013), S. 472.

³⁰⁴ Vgl. BARTOL / HERKOMMER (2004), S. 2.

³⁰⁵ WÜRZ (2011), S. 43.

³⁰⁶ Vgl. ebenda.

³⁰⁷ Vgl. CORSTEN / ROTH (2012), S. 2; Vgl. auch MEFFERT / KIRCHGEORG (1998), S. 55 f.

³⁰⁸ Vgl. HARDTKE / PREHN (2001), S. 158.

³⁰⁹ Vgl. WELGE / AL-LAHAM (2012); S. 272.

³¹⁰ Vgl. HARDTKE / PREHN (2001), S. 158.

- erstens die Mitarbeiter (einschließlich des Managements)
- und zweitens die Eigentümer bzw. Aktionäre (s.g. *Shareholder*).

Extern ist die Vielfalt der relevanten Stakeholder weitaus größer. Zunächst unterteilen sich diese noch einmal in Wertnetzeteiligte und gesellschaftliche Stakeholder. Wertnetzeteiligte sind wie bereits zuvor identifiziert,

- die Zulieferer, bei denen die Wertschöpfung beginnt,
- der Handel, der die Verbindung zum Konsumenten darstellt und
- die Konsumenten, die Produkte nachfragen und verbrauchen.

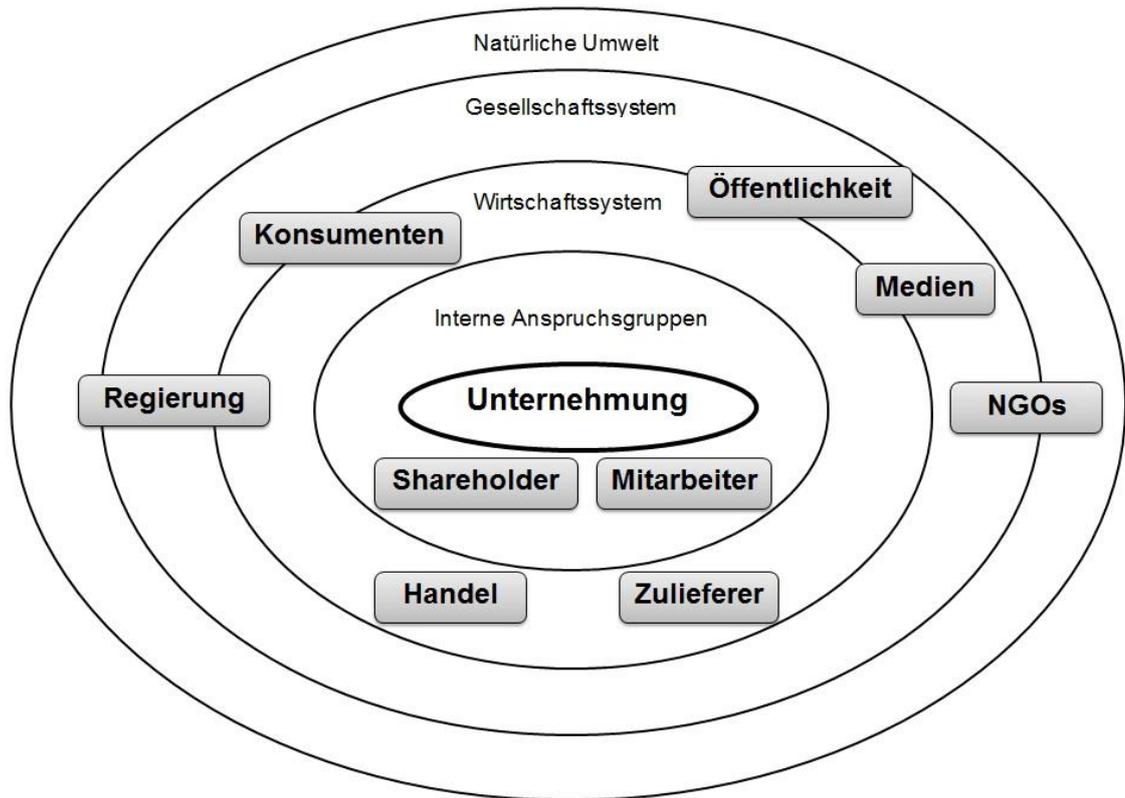
Im gesellschaftlichen Umfeld eines Unternehmens befinden sich,

- die Regierung, die die Umweltpolitik bestimmt,
- die Öffentlichkeit, die die gesellschaftliche Legitimität von Unternehmen bestimmt und
- Non-Governmental-Organizations (NGOs), die sich mit Umweltschutz befassen.

Als dritte externe Gruppe werden die Medien behandelt, die nicht in direkter Beziehung zu den Unternehmen stehen, jedoch aufgrund ihrer engen Beziehung zur Gesellschaft eine besondere Rolle im Stakeholderdialog einnehmen.³¹¹

³¹¹ Vgl. MEFFERT / KIRCHGEORG (1998), S. 94 f.; Anm.: Als weitere Anspruchsgruppen können bspw. Konkurrenten und Fremdkapitalgeber identifiziert werden. Diese werden allerdings aufgrund des Untersuchungsumfangs an dieser Stelle vernachlässigt.

Abbildung 14: Identifikation der relevanten Stakeholder



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an WÜRZ (2012), S. 42.

Die Stakeholder unterscheiden sich außerdem maßgeblich in der Ausprägung ihrer Anspruchslegitimität und den Machtverhältnissen zwischen ihnen und einem Unternehmen. Durch diese lässt sich auch die Gewichtung der Ansprüche der einzelnen Stakeholder aus Sicht eines Unternehmens determinieren. Diese Zuordnung ist ausschlaggebend, für den Grad der Intensität und die Gestaltung des Stakeholderdialogs, mit den einzelnen Anspruchsgruppen.³¹²

Das Interesse der Mitarbeiter und Shareholder an der Leistungserbringung und dem Verhalten eines Unternehmens ist ohne Frage sehr hoch. Beide sind in der Lage erheblichen Einfluss auf das Unternehmen zu nehmen. Auch wenn ihre Machtpositionen anders ausgeprägt sind, befinden sie sich auf einem ähnlich hohen Niveau. Die Mitarbeiter werden von vielen Unternehmen zu Recht als ihr wesentlicher Werttreiber begriffen, denn sie sind der ausschlaggebende Faktor für die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens. Die Motivation der Mitarbeiter ist zu großen Teilen abhängig von deren Einstellung gegenüber ihrer Tätigkeit im Unternehmen, der Wertschätzung ihrer Tätigkeit und der Sinnhaftigkeit, die der Arbeitnehmer seiner Aufgabe zuordnen kann. Die Integration

³¹² Vgl. WÜRZ (2012), S. 50.

von sozialen und ökologischen Zielsetzungen in die Unternehmenskultur und die tatsächliche Umsetzung dieser wirken sich positiv auf das Engagement und die Loyalität der Mitarbeiter aus. Zudem kann sich ein Unternehmen darüber als guter Arbeitgeber profilieren.³¹³ Sind die Mitarbeiter nicht einverstanden mit dem Verhalten der Organisation, gegenüber ihnen, anderen sozialen Gruppen oder eben der natürlichen Umwelt, kann ihr Unmut darüber die Gesamtleistung eines Unternehmens drastisch senken.³¹⁴ Natürlich haben auch die Mitarbeiter ein Interesse an der wirtschaftlichen Stabilität eines Unternehmens, da diese Grundlage für die Arbeitsplatzsicherheit ist. Die Shareholder sind meist in erster Linie an der Sicherheit und Verbesserung ihrer Geldanlage interessiert. Deshalb ist ein nachhaltiges Verhalten für Shareholder objektiv gesehen ein Weg zur Risikovermeidung, da finanzielle Strafen wegen Verstößen gegen die Umweltschutzgesetzgebung, sowie Imageschäden einen negativen Einfluss auf diese hätten.³¹⁵ Im besten Fall können Nachhaltigkeitsmaßnahmen das Image und somit den Wert eines Unternehmens sogar für die Shareholder steigern.³¹⁶ Es treten immer mehr Shareholder in Erscheinung, die aus philanthropischen Beweggründen die Integration von Nachhaltigkeitsgrundsätzen in Unternehmen unterstützen oder sogar fordern.³¹⁷ Die Relevanz der Ansprüche der beiden internen Stakeholder ist aufgrund der großen Einflussmacht und den *äußerst* berechtigten Ansprüchen für ein Unternehmen von überaus hoher Bedeutung.³¹⁸

Das Wertnetzwerk und die Einflussmöglichkeiten eines Unternehmens entlang und innerhalb der Wertschöpfungskette wurden in Kap. 2.3.2. bereits besprochen. Zwischen einem Herstellerunternehmen und Zulieferern und Händlern findet Kommunikation schon aus Gründen der Lieferkettensammenhänge statt. Hinsichtlich des Nachhaltigkeitskonzeptes muss diese jedoch um eine Dimension erweitert werden. Hersteller werden aufgrund der Produktverantwortung auch für die Prozesse der Lieferkettenbeteiligten verantwortlich gemacht, wie zuvor aufgezeigt.³¹⁹ Welchen Einfluss das Unternehmen in diesem Zusammenhang ausüben kann wurde bereits untersucht, doch auch die Zulieferer und besonders der Handel können Ansprüche aufgrund ihrer eigenen Nachhaltigkeitsbemühungen an einen Hersteller stellen. Der Handel muss beispielsweise

³¹³ Vgl. MEFFERT / RAUCH / LEPP (2010), S. 34.

³¹⁴ Vgl. HARDTKE / PREHN (2001), S. 166

³¹⁵ Vgl. MEFFERT / RAUCH / LEPP (2010), S.34.

³¹⁶ Vgl. HARDTKE / PREHN (2001), S. 157 f.

³¹⁷ Vgl. SCHMIDPETER (2013), o. S.

³¹⁸ Vgl. WÜRZ (2012), S. 52 ff.

³¹⁹ Vgl. BERDI (2012), S. 3.

ebenfalls auf das Nachfrageverhalten der Konsumenten reagieren, die vermehrt nach nachhaltigen Produkten suchen und richtet seinen Einkauf zwangsläufig darauf aus. Auf diese Art überträgt sich der Öko-Pull vom Markt über den Handel auf den Hersteller.

Der Konsument als solcher ist Teil der Öffentlichkeit. Trotzdem wird er, aufgrund seiner besonderen Rolle als Verwender von Konsumgütern im Wertnetzwerk, hier noch einmal als gesonderter Stakeholder betrachtet. Der vom Konsumenten und seinem Nachfrageverhalten ausgehende Öko-Pull wurde in Kap 2.2.2. bereits ausführlich erörtert. Die Macht über die er dadurch verfügt, da er die Marktbedingungen stark beeinflusst und darüber hinaus beispielsweise durch das Boykottieren von Produkten aufgrund ihrer Umweltschädlichkeit einem Unternehmen direkt schaden kann, ist demzufolge als hoch einzustufen. Im Kontext der end-to-end Perspektive ist die Legitimität seiner Ansprüche unbestreitbar und er ist ein ausschlaggebender Stakeholder.³²⁰ Unternehmen sollten eine Kommunikation aufbauen die eine Beziehung zu Konsumenten schafft.³²¹

Die Gesellschaft setzt sich im Kontext der vorliegenden Arbeit aus der Regierung eines Landes, der Öffentlichkeit und den NGOs zusammen. Die Macht der Regierung liegt vor allem in der Umweltpolitik und den damit verbundenen Umweltschutzgesetzgebungen, die einen großen Einfluss auf die Industrie ausüben. Die von der Regierung gestellten Ansprüche an Unternehmen bestehen i.d.R. aus einer Mischung, die sich aus der Verantwortung für die natürliche Umwelt, die Erhaltung des menschlichen Lebensraums, intragenerativer Gerechtigkeit und dem Anliegen eine stabile Wirtschaft zu sichern, zusammensetzt. Die Übereinstimmung mit den Ansprüchen der Regierung ist entscheidend für die Legalität eines Unternehmens und seines Umweltverhaltens.³²² Die Öffentlichkeit und die Haltung gegenüber einer Unternehmung, die sich in der öffentlichen Meinung gebildet hat, macht währenddessen die gesellschaftliche Legitimität eines Unternehmens aus.³²³ Die öffentliche Meinung basiert nicht zwangsläufig auf Fakten, denn eine Meinung entspricht nicht Wissen. Weiterhin zeichnet sie sich darüber aus, dass sie nicht nur im privaten Bereich, sondern ganz öffentlich mit anderen geteilt wird. Sie kann auch als die, in der Allgemeinheit dominierende Meinung bezeichnet wer-

³²⁰ Vgl. KELLER (2012), S. 26.

³²¹ Vgl. PEATTIE / BELZ (2010), S. 9.

³²² Vgl. CORSTEN / ROTH (2012), S. 2.

³²³ Vgl. ebenda.

den.³²⁴ Entspricht das Umweltverhalten, der öffentlichen Meinung nach, nicht den im allgemeinen Bewusstsein erhobenen Erwartungen, nimmt die gesellschaftliche Legitimität eines Unternehmens Schaden.³²⁵ Ein solcher Imageschaden könnte beispielsweise einen Nachfragerückgang, bei den vom Unternehmen vermarkteten Produkten bewirken, und in Folge die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens negativ beeinflussen. Die Macht der Öffentlichkeit ist enorm. Das liegt daran dass viele einflussreiche Stakeholder ebenfalls Teil der Öffentlichkeit sind. Dazu zählen beispielsweise die Mitarbeiter und die Konsumenten. (Wobei wiederum Mitarbeiter auch Konsumenten sind. Ein Individuum gehört i.d.R. mehreren Anspruchsgruppen zugleich an.)³²⁶ Die hier betrachteten NGOs vertreten die Interessen der natürlichen Umwelt, denn sie hat eine äußerst hoch zu bewertende Anspruchslegitimität, da sie die Leidtragende ist, jedoch keinerlei Handhabe hat, um ihre Ansprüche geltend zu machen. Um dieses Machtdefizit auszugleichen, engagieren sich viele Menschen haupt- oder nebenberuflich in Umweltinitiativen.³²⁷ NGOs beeinflussen, das Verhalten von Unternehmen meist nicht direkt. Sie gehen den indirekten Weg über die Öffentlichkeit. Sie sensibilisieren diese für die bestehenden Umweltproblematiken und prangern das negative Umweltverhalten von Unternehmen an. Dabei ist zu beobachten, dass vor allem Unternehmen die sich entschieden haben Nachhaltigkeit in ihre Marketingstrategie miteinzubeziehen, verstärkt unter Beobachtung stehen.³²⁸ Zu diesem Zweck nutzen sie die Medien, den letzten, in diesem Kontext, zu betrachten Stakeholder.

Medien sind als aktiver Akteur in der Bildung der öffentlichen Meinung zu betrachten.³²⁹ Sie können das Interesse der Öffentlichkeit, auf das Umweltverhalten eines Unternehmens speziell oder einer gesamten Industrie fokussieren. Genauso kann sich der Fokus der Medien auch auf einzelne Produkte oder Produktgruppen richten. Die Medien sind körperlos. Sie treten nicht direkt als Anspruchsgruppe in eigener Sache auf. Vielmehr geben sie die öffentliche Meinung wieder. Allerdings wird durch das Filtern der Informationen, die an die Öffentlichkeit gelangen, diese auch stark beeinflusst.³³⁰ Politische, wirtschaftliche, soziale und kulturelle Themen werden von den Medien aufgegriffen und über verschiedenste Kanäle an die Öffentlichkeit transportiert.

³²⁴ Vgl. DYLLICK (1989), S. 68 f.

³²⁵ Vgl. MEFFERT / KIRCHGEORG (1998), S. 56.

³²⁶ Vgl. WÜRZ (2012), S. 42.

³²⁷ Vgl. SPRINGINSFELD (1996), S 51.

³²⁸ Vgl. KELLER (2012), S. 23.

³²⁹ Vgl. DYLLICK (1989), S. 75 f.

³³⁰ Vgl. DYLLICK (1989), S. 78.

Negative Berichterstattungen können die Unternehmensreputation langfristig beschädigen, besonders aufgrund der Konservierung dieser, durch das Internet.³³¹ Durch die meinungsbildende Funktion der Medien ist ihre Macht enorm hoch. Sie sind in der Lage Einfluss auf die gesellschaftliche Legitimität eines Unternehmen oder einer Branche zu nehmen. Die große Macht der Medien ist auch deshalb ein kritischer Faktor für Unternehmen und deren Reputation, da Medien nicht durch einen objektiven, unabhängigen Apparat gesteuert werden. Auch sie werden von wirtschaftlichen Interessen oder der Subjektivität der dahinterstehenden Personen beeinflusst.³³²

Keiner der hier betrachteten Stakeholder ist für das Nachhaltigkeitsmanagement irrelevant. Da gemäß der Definition eines Stakeholders, ein Einfluss auf die Zielsetzung und bzw. oder Zielerreichung eines Unternehmens vorausgesetzt ist, ist dies eine schlüssige Folgerung. Um die Machtverhältnisse zu regulieren sollte der Stakeholderdialog von Unternehmen gesucht werden und nicht erst als Reaktion auf öffentlichen Druck oder negative Berichterstattung eingeleitet werden. Ein offener Stakeholderdialog hat das Potential Konflikten vorzubeugen und das Nachhaltigkeitsmanagement weiter zu verbessern.³³³ Hören Unternehmen die Ansprüche ihrer Stakeholder an und verstehen sie es, diese aktiv in ihre Unternehmensaktivitäten mit einzubeziehen, erleichtert dies einen Interessensausgleich zu schaffen.³³⁴ Für die Optimierung von Unternehmensprozessen, sind die Mitarbeiter von zentraler Bedeutung und indem sie um Rückmeldung gebeten werden und in den Entscheidungsprozess eingebunden werden, kann ein Unternehmen sowohl die Motivation, und in Folge, auch die Leistung, seiner Mitarbeiter steigern. Dies ist im Besonderen der Fall, wenn die Mitarbeiter das Gefühl haben, in ihren Tätigkeiten, zur Steigerung des Allgemeinwohls, beizutragen.³³⁵ Auch externe Stakeholder können in einer beratenden Funktion tätig sein. Kooperationen zwischen NGOs und der Wirtschaft sind immer häufiger zu beobachten. NGOs beraten beispielsweise Unternehmen und bieten ihnen Hilfestellung bei der Implementierung und Bewertung nachhaltiger Unternehmensaktivitäten.³³⁶ Durch solche Kooperationen im Nachhaltigkeitsmanagement können sich Unternehmen den Dialog mit Anspruchsgruppen zu Nutzen machen. Ein sich daraus ergebender Vorteil kann also eine erhöhte Mitarbeitermotivation und deren verstärkte Loyalität gegenüber dem Unternehmen sein.

³³¹ Vgl. GÖBEL (2012a), S. 76.

³³² Vgl. DYLLICK (1989), S. 76.

³³³ Vgl. KELLER (2012), S. 24.

³³⁴ Vgl. HARDTKE / PREHN (2001), S. 163.

³³⁵ Vgl. ULRICH / EPPINGER (2012), S. 236.

³³⁶ Vgl. HARDTKE / PREHN (2001), S. 169 ff.

Wichtig für eine effektive Dialogführung ist auch hier eine bereichsübergreifende Kommunikation innerhalb des Unternehmens, um im Stakeholderdialog für das Gesamtunternehmen verbindliche Aussagen treffen zu können.³³⁷ Das Unternehmen, und all seine Mitglieder, müssen sich ihre Rolle im gesellschaftlichen Wertekanon bewusst machen und ein ausgewogenes Verhältnis zu seiner Umwelt schaffen.

3.2.3 Nachhaltigkeits-Marketing

Ein Vorteil gegenüber der Konkurrenz wird erst dann ein echter Wettbewerbsvorteil, wenn er vom Konsumenten als solcher erkannt und geschätzt wird. Ein Preisvorteil wird für den Konsumenten sofort deutlich. Differenzierungsmerkmale, wie die Nachhaltigkeit eines Produktes, sind hingegen nicht so offensichtlich und müssen an den Konsumenten kommuniziert werden.³³⁸ Für das Kenntlichmachen des Vorteils ist zum Teil das Marketing verantwortlich. Natürlich sollte ein Konsument den Vorteil während der Verwendung eines Produktes erfahren, jedoch muss er sich zuvor für den Kauf eines bestimmten Produktes entscheiden. Hier setzt das operative Marketing eines Unternehmens an, welches die Kaufentscheidung der Konsumenten dahingehend beeinflussen soll die angebotenen Marken des eigenen Unternehmens den Konkurrenzprodukten vorzuziehen.³³⁹

Die Entscheidung für eine umweltorientierte Marketingstrategie muss von der Unternehmensführung ganz bewusst getroffen werden. Die Mindestvoraussetzung ist, dass eine klare Positionierung der Unternehmung für Umweltschutz erfolgt ist und diese über das Unternehmensleitbild in Strategie und Kultur der Unternehmung übergegangen ist.³⁴⁰ Denn sobald ein Unternehmen sich aktiv als (ökologisch) verantwortlich handelnd positioniert, muss es damit rechnen, dass die Öffentlichkeit dies als Verpflichtung für sämtliche Unternehmensaktivitäten ansieht.³⁴¹ Dies birgt für Unternehmen auch ein Risiko und ist der Grund dafür, dass eine Vielzahl von Unternehmen sehr zurückhaltend mit der Kommunikation ihrer Nachhaltigkeitsbemühungen umgehen, denn wie zuvor erörtert sind besonders die umweltbewussten Konsumenten äußerst kritisch in ihrem Informationsverhalten. Zudem werden Fehlritte oder Abweichungen vom Nachhaltig-

³³⁷ Vgl. HARDTKE / PREHN (2001), S. 164.

³³⁸ Vgl. PORTER (2000), S. 218.

³³⁹ Vgl. ENGELFRIED (2011), S. 188.

³⁴⁰ Vgl. ENGELFRIED (2011), S. 185.

³⁴¹ Vgl. KELLER (2012), S. 20.

keitsversprechen, meist von NGOs, über das Internet und in sozialen Netzwerken verbreitet.³⁴² Bevor ein Unternehmen mit Nachhaltigkeit wirbt, muss sichergestellt sein, dass das Nachhaltigkeitskonzept in seiner Umsetzung so weit ist, dass sich negative Einflüsse auf die Umwelt deutlich in der gesamten Wertschöpfungskette eines Produktes abzeichnen.³⁴³ Um die gesellschaftliche Legitimität des Unternehmens zu wahren ist es also wichtig das Nachhaltigkeits-Marketing mit einer nachvollziehbaren und belegbaren Dokumentation der nachhaltigen Leistungen zu stützen. Diese Bedingung muss ein Unternehmen beachten, wenn es um die Umsetzung des Nachhaltigkeits-Marketings in einem konkreten Marketing-Mix geht. Es muss vorab bestimmt werden, was, wie kommuniziert werden soll.³⁴⁴ Die zuvor getroffene Positionierungsentscheidung bietet die Grundlage für die Gestaltung des ökologieorientierten Marketing-Mix.³⁴⁵ Diese ist wiederum davon abhängig mit wem kommuniziert werden soll, deshalb muss zuvor eine Zielgruppenbestimmung erfolgen.

Wie zuvor festgestellt, ist die Marketingabteilung während des PEP dafür verantwortlich die Bedürfnisse des Konsumenten im Rahmen der Marktforschung zu analysieren und in die Entwicklung eines Produktes miteinzubeziehen. Wie in der Produktentwicklung ist entsprechend der end-to-end Perspektive der Ausgangspunkt eines Marketing-Mix immer der Konsument, dessen Bedürfnisse es zu befriedigen gilt. Auch das Umweltbewusstsein und die Wertvorstellungen der Konsumenten sind, hinsichtlich eines ökologieorientierten Marketings, von großer Bedeutung und müssen im Rahmen der Marktforschung untersucht werden.³⁴⁶ Anhand der gewonnen Erkenntnisse der Marktforschung über die Kaufgewohnheiten und weiteren Merkmale des Konsumenten kann das operative Marketing eine Zielgruppe festlegen, für die ein angepasster Marketing-Mix erstellt wird.³⁴⁷

Vor dem Hintergrund einer nachhaltigkeitsorientierten Marketing-Strategie ist eine Konzentration auf die umweltorientierte Zielgruppe LOHAS zweckmäßig zur Identifizierung von konkreten Ansatzpunkten des Marketing-Mix.³⁴⁸ Allerdings besteht ein Defizit bei der wissenschaftlichen Beschreibung der LOHAS, da die Eigenschaften und Merkmale der Zielgruppe in ihrem generellen Lebensstilkonzept nicht eindeutig erfasst

³⁴² Vgl. MEFFERT / RAUCH / LEPP (2010), S. 29.

³⁴³ Vgl. SPRINGINSFELD (1996), S. 43.

³⁴⁴ Vgl. MEFFERT / RAUCH / LEPP (2010), S. 34.

³⁴⁵ Vgl. MEFFERT / KIRCHGEORG (1994), S. 42.

³⁴⁶ Vgl. SCHOLL (2012), S. 99.

³⁴⁷ Vgl. ENGELFRIED (2011), S. 223; Vgl. auch GRIESE / BRÖRING (2011), S. 63.

³⁴⁸ Vgl. GLÖCKNER / BALDERJAHN / PEYER (2010), S. 40.

wurden.³⁴⁹ Um eine Zielgruppe besser einschätzen zu können und den Marketing-Mix gezielt auf diese auszurichten ist jedoch eben dies notwendig.³⁵⁰ Zu diesem Zweck haben GLÖCKNER / BALDERJAHN / PEYER die LOHAS nach ihren Eigenschaften in den *Sinus-Milieus* verortet. Dadurch soll den LOHAS, als Zielgruppe, eine Kontur gegeben werden, welche die notwendigen Hinweise zur Erstellung eines angepassten Marketing-Mix liefert.³⁵¹

Die *Sinus-Milieus*³⁵² sind ein Hilfsmittel zur Zielgruppensegmentierung der deutschen Bevölkerung. Grundlage der für die Einteilung der gesellschaftlichen Milieus der s.g. „Sociovision-Studien“ ist die soziale Schichtung der Bevölkerung und deren Wertvorstellungen, sowie grundlegende Einstellungen zum Alltagsleben (s. Abb. 15).³⁵³ Die Verwendung der Sinus-Milieus als Grundlage für die Zielgruppenermittlung im Rahmen des Nachhaltigkeits-Marketings ist deshalb sinnvoll, weil zum einen Studien über das Umweltbewusstsein und die Integration dessen in das Alltagsleben, aber auch zahlreiche andere Verhaltensmuster der Bevölkerungsgruppen die Grundlage für die „Sociovision-Studien“ bilden. Zudem sind die Sinus-Milieus, in der praktischen Marktforschung, ein anerkanntes Modell.³⁵⁴

Gerade in einer Zielgruppe, wie den LOHAS „die untereinander heterogen sind, intern aber eine (...) homogene Reaktion auf Stimuli des Marketing-Mix zeigen“³⁵⁵ ist eine Sinus-Milieu Verortung sinnvoll, da die hohe Relevanz des Themas Nachhaltigkeit sich über die gesamte Zielgruppe erstreckt.³⁵⁶ Um den Unterschieden innerhalb der LOHAS gerecht zu werden wurde eine weitere Unterteilung in intensive und gemäßigte LOHAS vorgenommen. Die „Intensiven LOHAS“ sind idealistischer in ihrer Auffassung vom Leben, während die „Gemäßigten LOHAS“ praktischer veranlagt sind und durchaus eine flexiblere Haltung in ihren Wertvorstellungen ausdrücken. Beide LOHAS-Typen machen jeweils 50% der Zielgruppe aus.³⁵⁷ Insgesamt lassen sich nach einer Schätzung aus dem Jahr 2009 20% der deutschen Bevölkerung der Zielgruppe der LOHAS zuord-

³⁴⁹ Vgl. GLÖCKNER / BALDERJAHN / PEYER (2010), S. 37.

³⁵⁰ Vgl. GRIESE / BRÖRING (2011), S. 64.

³⁵¹ Vgl. GLÖCKNER / BALDERJAHN / PEYER (2010), S. 36.

³⁵² Anm.: Die Sinus Milieus wurden vom Sinus Institut im Rahmen der Sociovision entwickelt und werden von diesem regelmäßig aktualisiert. Die hier verwendeten Daten sind auf dem Stand von 2009. Vgl. SINUS INSTITUT HEIDELBERG (2011).

³⁵³ Vgl. SINUS INSTITUT HEIDELBERG (2011).

³⁵⁴ Vgl. GLÖCKNER / BALDERJAHN / PEYER (2010), S. 38.

³⁵⁵ GRIESE / BRÖRING (2011), S. 83.

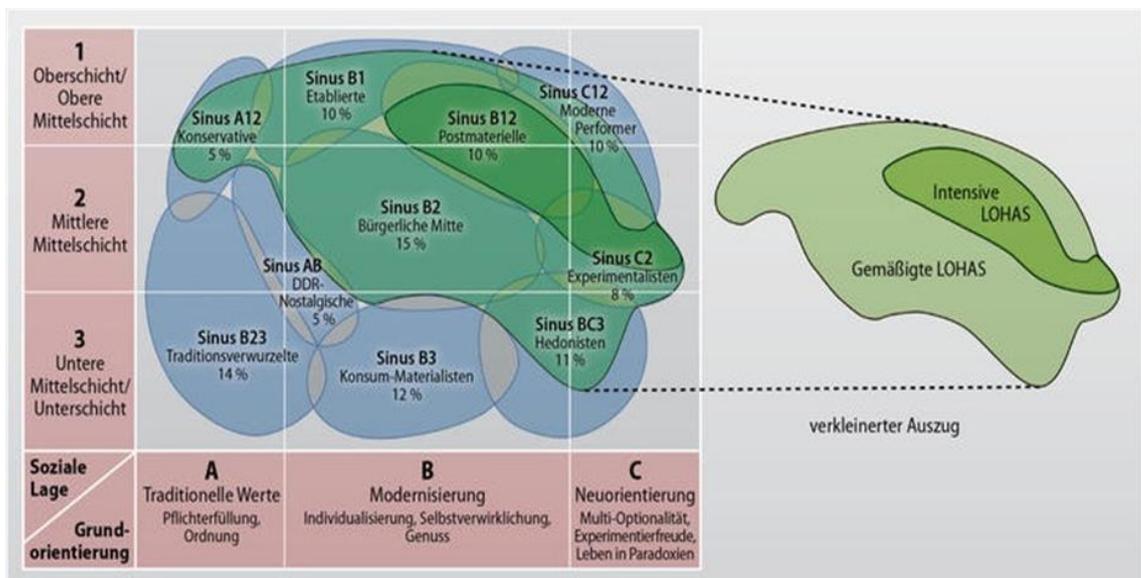
³⁵⁶ Vgl. GRIESE / BRÖRING (2011), S. 83 f.

³⁵⁷ Vgl. GLÖCKNER / BALDERJAHN / PEYER (2010), S. 37.

nen.³⁵⁸ Auf Grundlage der „Typen- und Milieubeschreibungen“³⁵⁹ haben GLÖCKNER / BALDERJAHN / PEYER (2010) die Sinus-Typologien mit den bekannten Merkmalen des LOHAS abgeglichen.

Demnach verteilen sich die Gemäßigten LOHAS auf diverse Milieus, während sich die Intensiven LOHAS auf zwei Sinus-Milieus festlegen lassen. Die Personengruppen, die den identifizierten Sinus-Milieus und der LOHAS-Gruppierung angehören, sind generell einer gut gebildeten und gut verdienenden Bevölkerungsschicht zuzuordnen (s. Abb.15). Sie haben ihr kritisches und durchdachtes Kaufverhalten, sowie eine erhöhte Zahlungsbereitschaft für nachhaltige Qualitätsprodukte gemeinsam. Nicht nur die Performance der Produkte, sondern auch das Verhalten der dahinterstehenden Unternehmen steht im Fokus ihrer Kaufentscheidungen.³⁶⁰ Es werden moderne Kommunikationsmedien zum Einholen, sowie zum Austauschen von kaufentscheidenden Informationen genutzt. Für die, als technisch versiert geltenden, LOHAS sind moderne Kommunikationskanäle und -medien ohnehin als ein Bestandteil ihres Alltags. Soziale Netzwerke und themenorientierte Internetforen erleichtern die Informationsbeschaffung und den Austausch mit anderen Interessierten erheblich.³⁶¹

Abbildung 15: Verortung des LOHAS in den Sinus-Milieus



Quelle: GLÖCKNER / BALDERJAHN / PEYER (2010), S. 38.³⁶²

³⁵⁸ Vgl. GRIESE / BRÖRING (2011), S. 86.

³⁵⁹ GLÖCKNER / BALDERJAHN / PEYER (2010), S. 38.

³⁶⁰ Vgl. GLÖCKNER / BALDERJAHN / PEYER (2010), S. 39 f.

³⁶¹ Vgl. KELLER (2012), S. 21.

³⁶² Anm.: Grundlage ist die „Kartoffelgrafik 2009“ der Sociovision des Sinus Instituts. Vgl. SINUS INSTITUT HEIDELBERG (2011).

Aus dem vorgenommenen Abgleich der sozio-kulturellen und -demografischen Merkmale der LOHAS mit den Sinus-Milieus lässt sich nun eine Reihe von Schlüsselinformationen über die Ausgestaltung des Marketing-Mix für das Nachhaltigkeits-Marketing ableiten.³⁶³

Bei der Gestaltung eines ökologieorientierten Marketing-Mix soll das vom Unternehmen verfolgte Nachhaltigkeitskonzept in Preis-, Produkt-, Distributions- und Kommunikationspolitik umgesetzt werden.³⁶⁴ Dieses Kapitel fokussiert die Kommunikationspolitik, die im Kontext eines Nachhaltigkeits-Marketings eine erhöhte Komplexität aufweist.

Vorrangig ist eine Konzentration der Kommunikation auf die trendgebenden Milieus innerhalb der LOHAS, wie die „Etablierten“, „Postmateriellen“ und „Modernen Performer“, die s.g. Leitmilieus, da sie eine Vorreiterrolle seitens der Konsumenten einnehmen und so ihr Kaufverhalten den Markt beeinflusst, indem Gruppen aus anderen Milieus ihr Nachfrageverhalten anpassen.³⁶⁵ Die Art der Kommunikation sollte sich auf die Wertvorstellungen und das Käuferverhalten der Zielgruppe beziehen. Entsprechend der Leitmilieus wären also informative und ethische Aussagen, bei den Postmateriellen angebracht, während ein Hervorheben der Effizienz, unter dem Aspekt der nachhaltigen Verwendung, und technisch innovative Lösungsansätze, bei den Modernen Performer und Etablierten, wirkungsvoll sind. Die Medien, die sich zur Kommunikation mit den LOHAS anbieten sind Massenmedien, da ein Großteil als kritische Einkäufer selbst Informationen über nachhaltige und innovative Produkte im Allgemeinen einholt. Dies geschieht heute hauptsächlich über das Internet.³⁶⁶

Unerheblich welche Medien und Kommunikationsart zur Vermarktung nachhaltiger Produkte gewählt werden, eine grundsätzliche Voraussetzung des Nachhaltigkeits-Marketing ist die authentische Kommunikation der Thematik. Ein Grund dafür ist das bedachte und kritische Kaufverhalten einer umweltorientierten Zielgruppe. Da diese Konsumenten, besonders solche, die man der LOHAS-Gruppierung zuordnen kann, zu einer gut gebildeten Bevölkerungsschicht gehören, müssen Unternehmen damit rechnen, dass ihre Marketingbemühungen mit einem Fokus auf Nachhaltigkeit in Frage ge-

³⁶³ Vgl. GLÖCKNER / BALDERJAHN / PEYER (2010), S. 40.

³⁶⁴ Vgl. BALDERJAHN (2013), S. 167.

³⁶⁵ Vgl. GRIESE / BRÖRING (2011), S. 85 f.

³⁶⁶ Vgl. GLÖCKNER / BALDERJAHN / PEYER (2011), S. 40 f.

stellt werden.³⁶⁷ Das Misstrauen gegenüber Nachhaltigkeits-Marketing ist in der Öffentlichkeit weit verbreitet. Ein Großteil der Kampagnen und PR-Aktionen, sowie prinzipiell soziales und ökologisches Engagement, werden schnell als *Greenwashing* empfunden. Unternehmen, die sich tatsächlich des *Greenwashings* schuldig machen, müssen mit einer Abwertung ihrer Reputation in der öffentlichen Meinung rechnen.³⁶⁸ Ein populäres Beispiel ist die „der grüne Energieriese“-Kampagne des Energieversorgungskonzerns RWE. In der TV-Kampagne präsentierte RWE sich 2009 als Pionier auf dem Gebiet der erneuerbaren Energien, während nur ca. zwei Prozent der von RWE bereitgestellten Energie aus erneuerbaren Energiequellen stammte. Dies wurde von zahlreichen NGOs und unabhängigen Medien in Artikeln, sowie viralen Videosequenzen angeprangert.³⁶⁹

Um eine glaubwürdige Kommunikation zu erreichen ist es wichtig, neben den, durch das Nachhaltigkeits-Marketing kommunizierten Vorteilen, auch Hürden im Nachhaltigkeitsmanagement offen zu kommunizieren. Zu den Schwachstellen im Bereich der Nachhaltigkeit zu stehen und aufzeigen, dass sich um eine Verbesserung des Ist-Zustandes aktiv bemüht wird, macht die Kommunikation authentischer.³⁷⁰

Zudem ist die Kommunikation zum Konsumenten über das Nachhaltigkeits-Marketing und der Versuch, eine Identifikation eines Unternehmens mit verantwortlichem Handeln, im allgemeinen Bewusstsein zu erlangen, von dem Vertrauen, des Konsumenten gegenüber dem Unternehmen, abhängig. Denn Nachhaltigkeit ist keine erfahrbare Produkteigenschaft. Die Differenzierung über nachhaltige Produktmerkmale, wie eine erhöhte Umweltverträglichkeit, basiert demzufolge auf Vertrauen. Die Umweltfreundlichkeit eines Produktes ist vom Konsumenten nur teilweise nachvollziehbar.³⁷¹ Aus diesem Grund ist die Bereitstellung von zusätzlichen Informationen und konkreten Leistungsnachweisen, und ein gewisser Grad an Transparenz, der die Unternehmensaktivitäten für den Konsumenten nachvollziehbar macht, notwendig, um eine glaubwürdige Kommunikation zu gewährleisten.³⁷²

³⁶⁷ Vgl. ENGELFRIED (2011), S. 224.

³⁶⁸ Vgl. KELLER (2012), S. 20; Anm.: Ein solches Unternehmen kann wie in Abb. 12 dargestellt als „Blender“ bezeichnet werden, aufgrund einer dominanten Kommunikation von Nachhaltigkeitsaspekten, die jedoch nicht der Markensubstanz entsprechen.

³⁶⁹ Vgl. JACKISCH (2009).

³⁷⁰ Vgl. PROX (2013), S. 96.

³⁷¹ Vgl. MEFFERT / KIRCHGEORG (1998), S. 58, s. auch Kap. 4.1.1.

³⁷² Vgl. MEFFERT / RAUCH / LEPP (2010), S. 30.

Die Zertifizierung von externen, unabhängigen Organisationen kann ebenfalls zu einer Stärkung des Vertrauens in die Produktmarken eines Herstellers beitragen.³⁷³ Es ist jedoch sehr wichtig bei der Zertifizierung auf die Glaubwürdigkeit des Siegels zu achten, da auch die bewertenden Organisationen als unterschiedlich seriös einzustufen sind. Durch die Vielzahl an existierenden Umweltetiketten ist die Einschätzung ihrer Bedeutung für den Konsumenten kaum noch nachvollziehbar.³⁷⁴ Die Masse der Siegel, die Umweltverträglichkeit suggerieren und sich als unzuverlässig oder sogar als Schwindel erwiesen haben, haben in der öffentlichen Meinung das Misstrauen gegenüber Zertifizierungen verstärkt und den Konsumenten verunsichert. Der Umstand, dass die Zertifizierung i.d.R. kostenpflichtig ist, trägt zum Misstrauen bei, da Konsumenten, wirtschaftliche Interessen der zertifizierenden Organisationen vermuten. Ein vorsichtiger Umgang und eine sparsame Verwendung von Zertifikaten sind in der Kommunikation mit dem Konsumenten geboten. Zudem ist die Seriosität der zertifizierenden Organisation zu prüfen, da diese die Glaubwürdigkeit der eigenen Nachhaltigkeitskommunikation reflektieren.³⁷⁵ Ein Beispiel für ein glaubhaftes Umweltsiegel und angesehene Zertifizierung nachhaltiger Produkte ist der *Blaue Engel*.³⁷⁶ Der *Blaue Engel* wurde 1978 als erstes Umweltschutzsymbol für Produkte, vom deutschen Bundesumweltministerium, entwickelt mit dem Ziel nachhaltige Nachfrage zu fördern und so ökologische Produktinnovationen anzuregen. Inzwischen wird das Siegel in vier Kategorien eingeteilt: Klimaschutz, Gesundheit, Ressourcen- und Wasserschonung. Die Vergabe erfolgt auf Grundlage von wissenschaftlich erarbeiteten Kriterien, die kontinuierlich überarbeitet werden.³⁷⁷

Ein weiteres als verlässlich angesehenes Rating ist der *Dow-Jones Sustainability Index*, in dem verantwortlich handelnde Unternehmen gelistet werden. Der Dow Jones Sustainability Index bewertet ebenfalls Produkte, vor allem aber Unternehmen als Ganzes. Der Dow Jones Sustainability Index klassifiziert Unternehmen nach ihrem gesamten nachhaltigen Leistungsprofil, im Vergleich zum Branchenstandard und der Leistung der Mitwettbewerber und veröffentlicht die Ergebnisse in einem Ranking. Nur Unternehmen, die sich durch verantwortliches Handeln in allen Bereichen, Ökonomie, Ökologie und Soziales, auszeichnen, werden in den Dow Jones Sustainability Index aufgenom-

³⁷³ Vgl. BALDERJAHN (2013), S. 178.

³⁷⁴ Vgl. MEFFERT / RAUCH / LEPP (2010), S. 33.

³⁷⁵ Vgl. SCHWARZ (1994), S. 88 f.

³⁷⁶ Vgl. LABEL ONLINE (2013).

³⁷⁷ Vgl. BLAUER ENGEL (2013).

men. Dies sind nur zwei Beispiele für Nachhaltigkeitszertifizierungen. Bei der Entscheidung, das Nachhaltigkeits-Marketing mit einer Zertifizierung zu unterstützen sollte ein Unternehmen ein Siegel auswählen, das die tatsächlichen Bemühungen des Unternehmens im Bereich des Umweltschutzes wiedergibt.

Abbildung 16: Beispiele für Nachhaltigkeitszertifizierung



Quelle: BLAUER ENGEL (2013) und DOW JONES SUSTAINABILITY INDICES (2013).

Hat ein Unternehmen Nachhaltigkeit erfolgreich in sein Unternehmensleitbild integriert, sich zu einem umfassenden Nachhaltigkeitsmanagement bekannt und dies intern und extern glaubwürdig kommuniziert kann sich dies positiv auf die Wahrnehmung der Marken des Unternehmens auswirken³⁷⁸ Der Konsument geht davon aus, dass das Nachhaltigkeitsversprechen (das Produkt, soweit wie möglich, ökologieorientiert zu modifizieren) für alle Produkte eines Herstellers gilt. Hat also ein Unternehmen eine authentische Kommunikation erreicht orientieren sich umweltbewusste Konsumenten an den angebotenen Marken, die unter dem Dach einer solchen Unternehmensmarke vermarktet werden.³⁷⁹ Besonders im Falle der Nachhaltigkeit als, eine auf Vertrauen basierende, Produkteigenschaft, vermag eine Marke Orientierung zu bieten, wenn das Markenversprechen glaubhaft mit verantwortlichen, umweltschonendem Handeln verbunden wird.³⁸⁰

³⁷⁸ Vgl. HENTZE / THIES (2012), S. 157.

³⁷⁹ Vgl. GÖBEL (2012), S. 50.

³⁸⁰ Vgl. MEFFERT / RAUCH / LEPP (2010), S. 34.

4 Experteninterviews und Fallbeispiel aus der Konsumgüterindustrie

4.1 Nachhaltige Produktentwicklung von Wasch- und Reinigungsmitteln

Die folgende Fallstudie beschäftigt sich mit nachhaltiger Produktentwicklung am Beispiel des Konsumgüterunternehmens Henkel AG & Co. KGaA, im weiteren auch nur als Henkel bezeichnet. Bevor jedoch auf das Unternehmen und die von ihm vertriebene Marke „Persil“ im speziellen eingegangen wird, erfolgt eine kurze Brancheneinführung, die das Wettbewerbsumfeld der Konsumgüterindustrie und den Wasch- und Reinigungsmittelmarkt beschreibt, wobei der Fokus auf Waschmittel gelegt wird. Aufgrund des begrenzten Umfangs bezieht sich die Untersuchung nur auf den deutschen Markt.

Die generelle Branchenstruktur der Konsumgüterindustrie wurde bereits in Kap. 2.3 erörtert. Die dort beschriebenen Voraussetzungen gelten auch für den Wasch- und Reinigungsmittelmarkt. Es herrscht eine hohe Wettbewerbsintensität, was auf das geringe Wachstum des Marktes zurückzuführen ist.³⁸¹ Beispielhaft sind in Abb. 17 ein paar der wichtigsten Konsumgüterhersteller aufgezeigt, eingeteilt nach den ihnen zuzuordnenden Wettbewerbsstrategietypen.

³⁸¹ Vgl. SPRINGINSFELD (1996), S. 165.

Abbildung 17: Wettbewerbsstrategien in der Konsumgüterindustrie



Quelle: erweiterte Darstellung nach PORTER (2013), S. 79.

Henkel, Procter & Gamble (P&G) und Unilever vertreiben Markenprodukte und es kann ihnen eine Differenzierungsstrategie, als Basisstrategie ihrer Positionierung zugeordnet werden. Die Produkte von differenzierenden Unternehmen der Strategie entsprechend im oberen Preissegment. Die bekanntesten Marken im Bereich Laundry Care sind Persil von Henkel, Ariel von P&G und Coral von Unilever. Der deutsche Waschmittelmarkt wird jedoch von Henkel, mit einem Marktanteil von fast 30%, und P&G, mit einem Marktanteil von fast 26%, dominiert.³⁸² Durch die Kennzeichnung der Produkte mit dem Herstellerlogo, wird eine Differenzierung über den Wert der Unternehmensmarke angestrebt. Die Henkel AG & Co. KGaA kennzeichnet seine Produkte bereits seit Jahrzehnten mit dem Firmenlogo, auch Unilever N.V. hat vor ca. zwei Jahren begonnen seine Produkte mit dem Unilever Markenzeichen zu versehen. Die Procter & Gamble Corporation verbindet bisher nicht die Produkt- und Unternehmungsmarke durch eine Kennzeichnung auf den Produktverpackungen.

³⁸² Vgl. EUROMONITOR (2013).

Die Wettbewerbsstrategie der Werner & Mertz GmbH ist ein klassisches Beispiel für eine Nischenstrategie. Die von ihr produzierten Produkte der Marke Frosch sind deutlich als s. g. grüne Produkte positioniert und befinden sich im oberen Preissegment. Mit einem für eine Nischenstrategie charakteristisch kleinem Marktanteil im Bereich Waschmittel, von 3,2% im Jahr 2012. Hierbei ist anzumerken, dass der Marktanteil der Produkte der Marke Frosch sowohl im Waschmittel, als auch im Reinigungsmittelbereich in den letzten fünf Jahren kontinuierlich zugenommen hat. Diese Entwicklung wird dem ökologieorientierten Nachfrageverhalten der deutschen Konsumenten zugesprochen.³⁸³

Die von Kostenführern produzierten Produkte werden i.d.R. nicht mit einem Unternehmenslogo gekennzeichnet, da zum Großteil Private Labels produziert werden. Das deutsche Unternehmen, die dalli group, stellt beispielsweise das Waschmittel „Tandil“, erhältlich bei Aldi, und die „denkmit“-Produkte, der Drogeriemarkt-Kette dm her.³⁸⁴ Dalli ist auch deshalb interessant, da das Unternehmen in den letzten Jahren eine hybride Strategie entwickelt hat. Einige ihrer kostengünstigen Private-Label-Produkte wurden mit einem nachhaltigen Image differenziert und nicht zuletzt durch externe Rankings, wie die Stiftung Ökotest, bestätigt.³⁸⁵ Durch dieses hybride Wettbewerbsverhalten entstehen in den letzten Jahren neue Konkurrenzbedingungen in der gesamten Konsumgüterindustrie und auch MarkenproduktHersteller nutzen inzwischen Teile ihrer Produktionskapazitäten, um Private Labels zu produzieren.³⁸⁶ Jedoch sind die Gewinnmargen im Bereich der Handelsmarkenproduktion um ein vielfaches kleiner, als die, die durch den höheren Absatzpreis, von Differenzierern mit Markenprodukten erzielt werden.³⁸⁷

4.2 Konzeption und Methode der Experteninterviews

Zur Unterstützung des, in Kap. 4.4 der vorliegenden Arbeit angeführten, Fallbeispiels wurden semi-strukturierte Experteninterviews mit führenden Mitarbeitern bei Henkel durchgeführt. Aufgrund des begrenzten Umfangs der Thesis und des direkten Bezugs zu einem konkreten Fallbeispiel wurden lediglich zwei, Interviews durchgeführt. In den Interviews wurde eine Reihe von Fragen zu den vier verschiedenen Themengebieten

³⁸³ Vgl. ebenda.

³⁸⁴ Vgl. BRÜCK (2010), S. 52.

³⁸⁵ Vgl. BRÜCK (2010), S. 55.

³⁸⁶ Vgl. EUROMONITOR (2013).

³⁸⁷ Vgl. BRÜCK (2010), S. 55.

- Unternehmenskultur,
- Wettbewerbsvorteile,
- Produktentwicklung und
- Kommunikation

durchgegangen (s. Anhang). Durch diese sollte ein Einblick in das Nachhaltigkeitsmanagement bei einem führenden Konsumgüterunternehmen und die Produktentwicklung im Rahmen dessen, gewonnen werden. Die Interviewpartner sind in verschiedenen Funktionen tätig, jedoch alle in das Nachhaltigkeitsmanagement des Unternehmens involviert.

Das erste Interview wurde mit Christine Schneider, Sustainability Managerin der internationalen Forschung und Entwicklung im Unternehmensbereich Wasch- und Reinigungsmittel, und Mareike Klein, Teil des Sustainability Management Teams innerhalb der Unternehmenskommunikation bei Henkel, durchgeführt.

Das zweite Interview fand mit Hans-Jürgen Kopp statt, der als Head of Technology des Unternehmensbereichs Beauty Care. Zu seinen Aufgaben gehören unter anderem das Innovationsmanagement für Beauty Care, einschließlich der qualitativen und nachhaltigen Prozessoptimierung.

4.3 Beschreibung der Stichprobe

Das Unternehmen Henkel dient als Beispielunternehmen in dem folgenden Fallbeispiel. Die Auswahl des Unternehmens kann als absichtsvolle Stichprobe bezeichnet werden, da das Unternehmen im Kontext des Untersuchungsthemas „nachhaltige Produktentwicklung zur Erschließung von Wettbewerbsvorteilen“ die Möglichkeit bietet, verschiedene Aspekte der Thematik zu beleuchten.³⁸⁸ Das Unternehmen weist sowohl eine langjährige Auseinandersetzung mit dem Thema Nachhaltigkeit in der Produktentwicklung auf, als auch die Dokumentation dessen seit über zwei Jahrzehnten in der Nachhaltigkeitsberichterstattung des Unternehmens in Form des Nachhaltigkeitsberichtes nach außen.³⁸⁹ Neben den Kompetenzen im Bereich der Forschung und Entwicklung, ist Henkel auch für seine Stärken in Marketing und Vertrieb bekannt.³⁹⁰ Auf Grund dessen

³⁸⁸ Vgl. SCHREIER (2011), S. 245.

³⁸⁹ Vgl. MÜLLER-KIRSCHBAUM (1998), S. 173 f.

³⁹⁰ Vgl. EUROMONITOR (2013).

bietet das Unternehmen Henkel, hinsichtlich des Themas, einen umfassenden Einblick in die Praxis.

Neben dem Unternehmen Henkel als Unternehmensmarke, wird auch Persil, als eine der Top-Marken des Geschäftsbereichs Laundry & Home Care, genauer betrachtet.³⁹¹ Es soll die Integration von Nachhaltigkeit in die Markenführung und die Auswirkungen dessen auf die Wahrnehmung der Marke aufgezeigt werden.

Die Unternehmung Henkel wurde 1876 von Fritz Henkel gegründet. Damals eröffnete der Unternehmensgründer seine erste Waschmittelmanufaktur in Aachen, wo sein erstes Produkt, *Henkel's Bleich-Soda*, hergestellt wurde. Schon zwei Jahre später zog das Unternehmen nach Düsseldorf um, wo das inzwischen börsennotierte, internationale Unternehmen Henkel AG & Co. KGaA noch immer seinen Hauptsitz hat.³⁹² Heute beschäftigt Henkel weltweit ca. 47.000 Mitarbeiter in 75 Ländern.³⁹³ Das Unternehmen gliedert sich in drei Unternehmensbereiche:

- a) Laundry & Home Care (Wasch- und Reinigungsmittel),
- b) Beauty Care (Kosmetik und Körperpflege) und
- c) Adhesive Technologies (Klebstoff-Technologien).³⁹⁴

Zusammengefasst erwirtschaftete Henkel mit seinen drei Unternehmensbereichen im Jahr 2012 einen Umsatz von 16,510 Mio. Euro.³⁹⁵

Als ein weiterer Teil des Fallbeispiels soll ein Konsumgut unter nachhaltigen Aspekten betrachtet werden. Zu diesem Zweck wurde Waschmittel als Produktgruppe ausgewählt. Diese Auswahl erfolgte unter anderem aufgrund der Eigenschaften, die Waschmittel als Verbrauchsgut aufweist. Als solches findet die Entsorgung während der Verwendung statt und erzeugt dabei den größten Umwelteinfluss seines Lebenszyklus.³⁹⁶ Konkret wird hinsichtlich des Beispielunternehmens Henkel die Waschmittelmarke Persil Gegenstand der Untersuchung, des nachhaltigen PEP sein. Zudem wird die Positionierung und Wahrnehmung der Produktmarke Persil betrachtet. Persil bietet sich durch seine lange Geschichte, beginnend mit seiner Entwicklung als erstes „selbsttätiges

³⁹¹ Vgl. HENKEL (2012a), S. 8.

³⁹² Vgl. SPRINGINSFELD (1996), S. 15 f.

³⁹³ Vgl. HENKEL (2012a), S. 3 und S. 13.

³⁹⁴ Vgl. HENKEL (2012a), S. 8.

³⁹⁵ Vgl. HENKEL (2012b), S. 106.

³⁹⁶ Vgl. HENKEL (2012), S. 23.

Waschmittel³⁹⁷, im allgemeinen und nachhaltigen Innovationsbereich, als Beispiel an.³⁹⁸

4.4 Detaillierter Aufriss des Fallbeispiels: Henkel / Persil

4.4.1 Nachhaltigkeit bei Henkel

Der aktuelle Vorstandsvorsitzende der Henkel AG & Co. KGaA, Kasper Rorsted, sagte, „Nachhaltigkeit (sei) für Henkel nichts Neues, sondern seit vielen Jahrzehnten integraler Bestandteil (des) Geschäftsmodells (...).“³⁹⁹ Mit dieser Aussage nimmt er Bezug auf den Beginn der 50er Jahre, in denen das Thema Umweltschutz bei Henkel aufgegriffen wurde. Der Anfang lag in der Forschung und Entwicklung des Unternehmens, wo bereits damals begonnen wurde die Umwelteinflüsse von einzelnen Produktbestandteilen auf die Umwelt zu untersuchen und nach Möglichkeit umweltschonender zu gestalten.⁴⁰⁰ Es wurden beispielsweise Untersuchungen über die Rückstände von Waschmitteln in deutschen Gewässern unternommen, noch bevor dies von staatlicher Seite geschah.⁴⁰¹ Das Thema Umweltschutz gewann intern an Bedeutung und wurde nach und nach auf sämtliche Geschäftsbereiche und -aktivitäten des Unternehmens übertragen.⁴⁰² Dies entsprach auch dem Grundsatz, der schon seit der Gründung des Familienunternehmens das unternehmerische Handeln bestimmte, das Leben der Menschen zu verbessern. Die Produkte sollten das alltägliche Leben der Menschen vereinfachen, während der Umweltschutz das Wohl der Allgemeinheit verbessert.⁴⁰³

Den Erfolg, den das Unternehmen schon zu Beginn der 70er Jahre mit seinen ersten, als umweltschonend, positionierten Produkten hatte, ermutigte die Unternehmensführung, Umweltschutz zu einem Unternehmensziel zu machen und in die Unternehmensstrategie zu integrieren. Diese besteht seit dem darin, mit leistungsstarken, möglichst umweltfreundlichen Produkten, Wettbewerbsvorteile zu erzielen.⁴⁰⁴ Dies geschah aus der

³⁹⁷ KLINKEN / KRÜGER (2013), S. 1.

³⁹⁸ Vgl. KLINKEN / KRÜGER (2013), S. 1 ff.

³⁹⁹ HENKEL (2013a).

⁴⁰⁰ Vgl. MÜLLER-KIRSCHBAUM (1998), S. 173.

⁴⁰¹ Vgl. MÜLLER-KIRSCHBAUM (1998), S. 174.

⁴⁰² Vgl. MÜLLER-KIRSCHBAUM (1998), S. 173.

⁴⁰³ Vgl. SPRINGINSFELD (1996), S. 19.

⁴⁰⁴ Vgl. LEHNER (2000), S. o. S.

Überzeugung heraus das, „daß Unternehmen, die heute nicht umweltorientiert handeln, langfristig und dauerhaft nicht profitabel sein werden.“⁴⁰⁵

1987 verpflichtet sich Henkel dann verbindlich durch die Einführung des *Code of Corporate Sustainability*, den Schutz der Umwelt als einen der Grundsätze des unternehmerischen Handelns zu integrieren. 1997 folgten die *SHE*⁴⁰⁶ *Standards*, ein Managementsystem das Leitlinien zur Umsetzung von Sicherheits-, Gesundheits- und Umweltschutzstandards enthält. Diese werden im gesamten Unternehmen implementiert und durch s. g. *SHE-Audits* überprüft.⁴⁰⁷ Die Verantwortung für die Umsetzung und Übereinstimmung mit allen vom Unternehmen festgelegten Nachhaltigkeitsrichtlinien trägt ultimativ der Unternehmensvorstand. Die Gestaltung der Richtlinien übernimmt, das dafür eingesetzte *Sustainability Council*, bestehend aus einem Vorstandsmitglied und führenden Managern aller Funktionen und Unternehmensbereiche. Dieses Gremium entscheidet über die Ausprägung und Ausführung der nachhaltigen Unternehmenstätigkeiten.⁴⁰⁸

Die Unternehmensgeschichte Henkels zeigt, wie sich das Thema Nachhaltigkeit, von einem Gegenstand des Forschungsbereiches zu einem festen Bestandteil der Unternehmensstrategie entwickelt hat. Dies verdeutlicht, dass sich die Nachhaltigkeitsgrundsätze aus den Tätigkeiten und der Kultur des Unternehmens heraus entwickelt haben. Henkel hat sich seine Nachhaltigkeitsstrategie nicht im Zuge der Nachhaltigkeitsdiskussion übergestülpt, um einem Trend zu folgen.

Henkels Unternehmensvision lautet heute:

„Global führend mit Marken und Technologien.“⁴⁰⁹

Diese richtungsweisende Zielvorgabe wird von den fünf Unternehmenswerten, die gemeinsam das Leitbild des Unternehmens wiedergeben unterstützt und konkretisiert:

- 1) Wir stellen unsere Kunden in den Mittelpunkt unseres Handelns.
- 2) Wir schätzen, fordern und fördern unsere Mitarbeiter.
- 3) Wir streben herausragenden und nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg an.

⁴⁰⁵ MÜLLER-KIRSCHBAUM (1994), S. 179.

⁴⁰⁶ Anm.: Safety – Health – Environment.

⁴⁰⁷ Vgl. HENKEL (2013a).

⁴⁰⁸ Vgl. HENKEL (2012), S. 6.

⁴⁰⁹ HENKEL (2013b).

- 4) Wir verpflichten uns, unsere führende Rolle im Bereich Nachhaltigkeit auszubauen.
- 5) Wir gestalten unsere Zukunft auf dem Fundament eines erfolgreichen Familienunternehmens.⁴¹⁰

Diese Unternehmenswerte bilden die Grundlage für ein umfassendes Unternehmensleitbild. Dieses Leitbild definiert die Handlungsziele für das gesamte Unternehmen und muss von allen Unternehmensbereichen gleichermaßen gelebt werden, um die Erreichung der gesetzten Ziele in allen Aspekten des Wertesystems zu ermöglichen.⁴¹¹

Die ersten beiden Unternehmenswerte, Kunden und Mitarbeiter, sowie die Erhaltung der Tradition des Familienunternehmens, spiegeln den Fokus auf den Menschen wieder und schließen die soziale Dimension der grundsätzlichen Nachhaltigkeitsbetrachtung in das Unternehmensleitbild mit ein. Das Streben nach dauerhaftem, stabilem wirtschaftlichem Erfolg bezieht sich auf die ökonomische Dimension. Der Unternehmenswert Nachhaltigkeit legt den Fokus auf die ökologischen Aspekte der nachhaltigen Entwicklung, wobei in den Bereichen, Gesundheit und Sicherheit auch soziale Aspekte berücksichtigt werden.

Mit dem zum Thema Nachhaltigkeit formulierten Unternehmenswert, „wir verpflichten uns, unsere führende Rolle im Bereich Nachhaltigkeit auszubauen“⁴¹², unterstreicht Henkel sein Bewusstsein für die Verantwortung, die es als einer der größten Konsumgüterhersteller in ökologischen, ökonomischen und sozialen Aspekten trägt. Das Leitbild, dass Henkel mit Nachhaltigkeit verknüpft ist die Zielvorgabe einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung im gesellschaftlichen Bereich zu leisten, durch eine Wertsteigerung, für den Konsumenten und die Gesellschaft, bei gleichzeitiger Verringerung des Negativeinflusses den Unternehmensaktivitäten und Produkte auf die natürliche Umwelt haben.⁴¹³ Grundlage der Zielsetzungen, ist die Definition von Nachhaltigkeit des WBCSD⁴¹⁴ mit einer Ausrichtung auf das Jahr 2050, indem die Weltbevölkerung auf neun Milliarden Menschen angewachsen sein soll, welche besagt, „der Mensch lebt gut im Einklang mit den begrenzten Ressourcen der Erde“.⁴¹⁵ zu der Erreichung dieser, in

⁴¹⁰ Vgl. HENKEL (2013b).

⁴¹¹ Vgl. MÜLLER-KIRSCHBAUM (1998), S. 173.

⁴¹² HENKEL (2013b).

⁴¹³ Vgl. HENKEL (2012), Henkel auf einen Blick.

⁴¹⁴ Anm.: WBCSD – World Business Council for Sustainable Development.

⁴¹⁵ KLEIN (2013).

der Definition enthaltenen, Zielsetzung versucht, Henkel im Rahmen seiner Möglichkeiten, beizutragen.⁴¹⁶

Zu diesem Zweck wurde das Nachhaltigkeitsleitbild in eine klare Zielsetzung, an der das Handeln des gesamten Unternehmens ausgerichtet wird, übersetzt. Innerhalb von zwanzig Jahren (2010 bis 2030) soll die Effizienz aller Unternehmenstätigkeiten verdreifacht werden. Dieses Ziel wird bei Henkel durch den „Faktor 3“ definiert. Um dies praktisch umsetzen zu können, arbeitet Henkel daran, in s. g. *Fokusfeldern*, entlang der gesamten Wertschöpfungskette eine Wertsteigerung zu erzielen und den ökologischen Fußabdruck, im Verhältnis dazu, zu reduzieren. Zur Implementierung des Faktor 3 führte Herr Kopp aus:

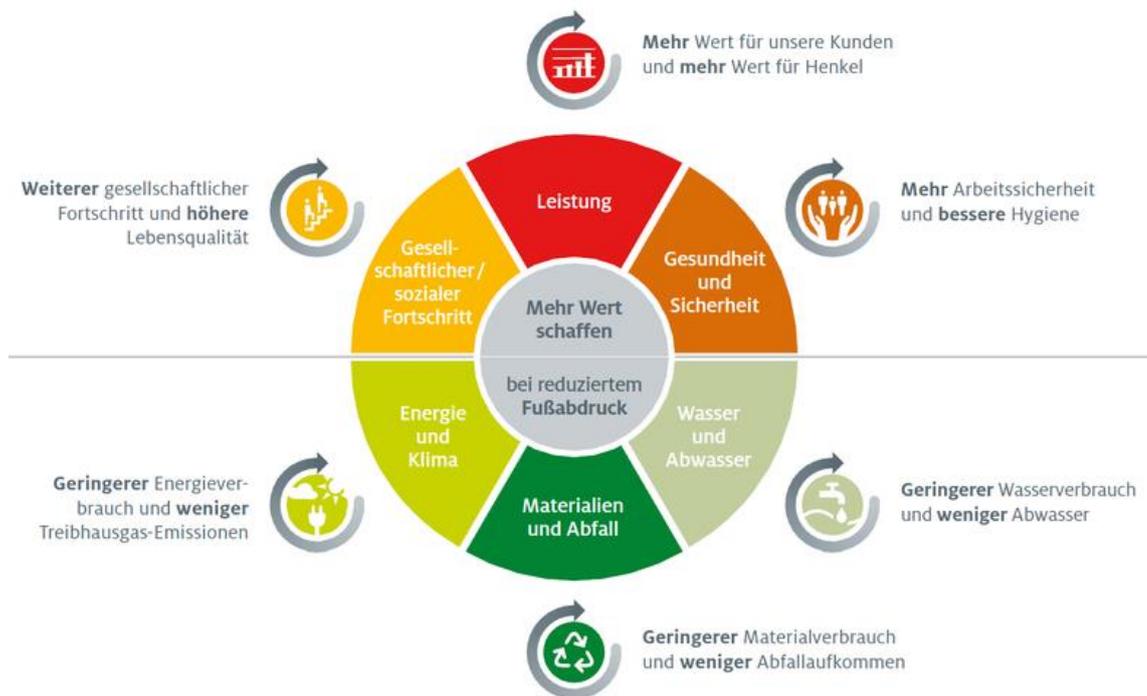
„Es gab intern ganz gezielte Workshops, die, als das Thema Faktor 3, wie es betitelt wird, bei Henkel global, es betrifft ja nicht nur ein Land (...), durchgeführt wurden, um dieses Thema zu kommunizieren, um darzustellen, welche Gebiete betreffen eine Mehrwertgenerierung, was steht für den Fußabdruck. Um auch in diesen Workshops, ganz konkret Maßnahmen und Ziele für die lokalen Einheiten festzulegen.“

Innerhalb des gesteckten Zeitfensters kann kontinuierlich kontrolliert werden in welchen Bereichen Ziele erreicht werden und in welchen Fokusfeldern die Wertschöpfungskette eines Produktes noch Schwächen aufweist. Die Kontrolle und Dokumentation erhöht die Transparenz entlang der Wertschöpfungskette und bietet so die Chance für interne und externe Anspruchsgruppen Fortschritte und Hindernisse nachzuvollziehen.⁴¹⁷

⁴¹⁶ Vgl. HENKEL (2013a).

⁴¹⁷ Vgl. HENKEL (2012), Henkel auf einen Blick.

Abbildung 18: Henkels Fokusfelder



Quelle: HENKEL (2012), Henkel auf einen Blick.

Henkel ist sich der Bedeutung der gesellschaftlichen Legitimität für den Erfolg der Umsetzung eines Nachhaltigkeitskonzeptes bewusst. Aus diesem Grund wird auch im Rahmen von Henkels Nachhaltigkeitsstrategie großen Wert auf den Dialog mit den wesentlichen Anspruchsgruppen gelegt. Der Stakeholderdialog leistet einen wichtigen Beitrag zur Gestaltung und kontinuierlichen Optimierung der Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens.⁴¹⁸

Die externe Nachhaltigkeitsberichterstattung wurde bei Henkel bereits Anfang der 90er Jahre eingeführt. Mit dem Nachhaltigkeitsbericht gibt Henkel Auskunft darüber in welchen Bereichen Fortschritte hinsichtlich der Nachhaltigkeitsziele erreicht wurden, aber auch wo noch Verbesserungsbedarf besteht.

Franz Speer, Corporate Director im internationalen Vertrieb des Unternehmensbereichs Wasch- und Reinigungsmittel, betonte, im Rahmen einer Diskussionsrunde zum Thema „Erfolgsfaktor Nachhaltigkeit“, die Wichtigkeit der Mitarbeiter bei der Umsetzung eines Nachhaltigkeitskonzeptes.⁴¹⁹ Nur wenn die Mitarbeiter hinter der Zielsetzung nachhaltig verantwortlich zu handeln stehen, kann diese auch erreicht werden. Eine Unterneh-

⁴¹⁸ Vgl. HENKEL (2012), S. 41.

⁴¹⁹ Vgl. KELLER (2012), S. 26.

menskultur, die von den Mitarbeitern gelebt wird, kann diesen Beitrag leisten.⁴²⁰ Die interne Kommunikation ist dementsprechend eine Grundvoraussetzung für die Übersetzung des nachhaltigen Leitbildes in die operativen Aktivitäten des Unternehmens.⁴²¹ Bei Henkel werden verschiedene, umfangreiche Methoden zur Kommunikation der Thematik genutzt. Dazu gehören Informationsmedien, wie das unternehmensinterne Intranet und das Mitarbeitermagazin „Henkel-Life“, praktische Schulungen und Workshops für zum Thema Nachhaltigkeit allgemein und der Umsetzung in den einzelnen Funktionen, sowie die Formulierung von substantiellen Direktiven durch die Führungsebene.⁴²² Darüber hinaus sind die Mitarbeiter beispielsweise über den Betriebsrat aufgefordert, das Nachhaltigkeitskonzept mitzugestalten.⁴²³

Innerhalb des Wertnetzwerkes sind Kooperationen mit Partnern, entlang der Wertschöpfungskette, zur Abstimmung und Förderung der Nachhaltigkeitskonzepte aller Beteiligten, ein wichtiger Bestandteil des Stakeholderdialogs. Da die logistischen Aufgaben zum großen Teil an externe Logistikunternehmen übergeben werden, werden die Logistikdienstleister anhand von Kriterien ausgewählt die Henkels Zielvorgaben im Bereich Nachhaltigkeit entsprechen.⁴²⁴ Seit 2011 nimmt Henkel als Partner bei der Aktionswoche „Hallo Erde!“ der REWE Group teil. Im Rahmen der Aktionswoche werden Henkel Produkte, mit Hinweisen auf einen umweltschonenden Verbrauch, zu einem reduzierten Preis angeboten.⁴²⁵ Durch diese Kooperation kommunizieren Hersteller und Handel gemeinsam mit dem Konsumenten. So wird versucht das Bewusstsein der allgemeinen Verbraucher für die Auswirkungen von Konsumgütern auf die Umwelt in der Verwendungsphase zu schärfen.⁴²⁶ Durch solche Aktionen können auch Konsumenten erreicht werden, die sich nicht wie bspw. LOHAS-angehörige Konsumenten mit den Auswirkungen ihres eigenen Verwendungsverhaltens auseinandersetzen. Außerdem findet eine Veranstaltung statt bei der, gemeinsam mit Vertretern aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft, Wege gesucht werden Nachhaltigkeit als Differenzierungsmerkmal zu stärken.⁴²⁷ Auch mit der Drogeriemarkt-Kette „dm“ arbeitet Henkel eng in einer s. g. Bildungspartnerschaft zusammen. Auszubildende beider Unternehmen nahmen gemeinsam

⁴²⁰ Vgl. MÜLLER-KIRSCHBAUM (1994), S. 178.

⁴²¹ Vgl. KELLER (2012), S. 26.

⁴²² Vgl. HENKEL (2013c).

⁴²³ Vgl. MÜLLER-KIRSCHBAUM (1994), S. 178.

⁴²⁴ Vgl. HENKEL (2012), S. 17.

⁴²⁵ Vgl. o. V. (2012).

⁴²⁶ Vgl. HENKEL (2013a).

⁴²⁷ Vgl. HENKEL (2012), S. 24; Vgl. auch o. V. (2012).

an Workshops teil und brachten in Aktionen in den Drogeriemärkten das Thema Nachhaltigkeit dem Konsumenten näher.⁴²⁸ Eine weitere Form der Partnerschaft innerhalb des Wertnetzwerkes sind Kooperationen mit anderen Herstellern. So arbeitet Henkel beispielsweise in der Forschung und Entwicklung mit Herstellern von Haushaltsgeräten, wie z. B. Waschmaschinen, zusammen.⁴²⁹ Auf diese Weise können die Umwelteinflüsse während der Verwendung der Produkte besser untersucht werden und gemeinsam Innovationen für eine nachhaltigere Verwendung auf den Weg gebracht werden. Zur Zusammenarbeit mit Zulieferern gab Herr Kopp ein Beispiel an:

„Durch nachhaltige Zielsetzungen, verschärft man dann auch die Intensität, mit der man in solche vor- und nachgelagerten Aktivitäten geht. (...) Um nur ein Beispiel zu nennen: Das wir bei den Lieferanten darauf achten, dass dort die verwendeten Rohstoffe, wie aber auch die Verarbeitung, bei dem jeweiligen Lieferanten einen nachhaltigen Aspekt hat. (...) Das wird kontrolliert. (...) Bevor wir einen Lieferanten wählen muss er ein Assessment durchführen, wo das Thema Nachhaltigkeit ganz gezielt zum tragen kommt. (...) Als aber auch dann hinterher Audits, die beim Lieferanten durchgeführt werden.“

Der Konsument ist für Henkel ein äußerst wichtiger Stakeholder, da sich sämtliche Unternehmensaktivitäten letztendlich an diesem orientieren. In den Unternehmenswerten wird dies, mit „wir stellen unsere Kunden in den Mittelpunkt unseres Handelns“⁴³⁰, beschrieben. Diese kunden- und marktorientierte Ausrichtung des Unternehmens ist seit seiner Gründung durch Fritz Henkel fester Bestandteil der Unternehmensführung.⁴³¹ Der enge und offene Dialog ist wichtig für Henkel, um Trends und zukünftige Anforderungen frühzeitig zu erkennen, um die Wettbewerbsfähigkeit und damit die ökonomische Stabilität des Unternehmens langfristig sichern zu können. Entsprechend dem Leitbild des Unternehmens gelingt dies am besten durch die Befriedigung der Kundenbedürfnisse.

Um den Kunden bei der allgemeinen und umweltschonenden Verwendung von Henkels Produkten zu unterstützen, steht beispielsweise, für Anwendungs- oder allgemeine Fragen zu Henkels Unternehmensbereichen, deren einzelnen Produkten oder zum Unternehmen selbst, der unternehmenseigene Verbraucherservice zur Verfügung. So bietet

⁴²⁸ Vgl. ebenda.

⁴²⁹ Vgl. MÜLLER-KIRSCHBAUM (2012), S. 39 f.

⁴³⁰ HENKEL (2013b).

⁴³¹ Vgl. SPRINGINSFELD (1996), S. 19.

Henkel kostenlose Beratung via Telefon und Emailkontakt.⁴³² Auf den Produktverpackungen sind die kostenlose Nummer, des zuständigen s.g. Verbrauchertelefons, und die produkteigene Website angegeben. Auf der Website des Produktes „Schauma“, Beauty Care von Henkel, findet der Konsument beispielsweise den Ressourcen-Rechner, der es ihm ermöglicht den Fußabdruck, den er durch den Wasserverbrauch im Badezimmer täglich verursacht, zu ermitteln. Da Henkel die Verwendungsgewohnheiten in dieser Phase der Wertschöpfungskette kaum beeinflussen kann, wird auf diesem Weg versucht ein nachhaltiges Verwendungsverhalten zu fördern.

4.4.2 Innovationsmanagement und Produktentwicklung bei Henkel

Henkels Innovations- bzw. Produktentwicklungsprozess entspricht einem Stage-Gate System. Die Stufen des Prozesses entsprechen in ihrer Ausprägung und Abfolge dem klassischen Stage-Gate Produktentwicklungsprozess. Um jedoch eine optimale Integration des Prozesses in die bestehende Organisation zu ermöglichen, hat Henkel den Prozess nach den Bedürfnissen des Unternehmens angepasst. Wie in Abb. 18 zu sehen gliedert sich der fünf-Stufen Prozess in drei Phasen. Die erste Phase, *Generation*, dient der Ideengenerierung. Produktinnovationsideen bezieht Henkel, wie in Kap. 2.3.3 beschrieben. Zum einen gibt es die eigene Forschung, die gezielt nach neuen Lösungsansätzen und technischen Möglichkeiten sucht. Zum anderen entstehen Ideen, durch Impulse, die der Markt abgibt, die Hinweise auf aktuelle oder zukünftige Problemstellungen liefern und von der Marktforschung aufgegriffen werden. Der Ist-Zustand der Forschung und der Konsumentenwünsche und deren Problemstellungen werden analysiert und parallel zukünftige Entwicklungen in beiden Feldern prognostiziert. Auf diese Art werden Ideen nach ihrem Potential auf Erfolg, in einer langfristigen Betrachtung des Marktes, gefiltert.⁴³³ Bevor eine Idee in den PEP eingehen kann, wird sie in einem konkreten Konzept zusammengefasst und vor allem unter Berücksichtigung der Marktbedingungen entschieden, ob sie in die zweite Phase eintreten kann. In der *Development* Phase werden Stage 2 bis Stage 3 zusammengefasst. Das Projekt, die Produktidee, wird konkretisiert und die Marktbedingungen noch einmal überprüft, die technische Umsetzung und erste Tests mit Konsumenten werden durchgeführt, während die Beschaffungs- und Fertigungsstrategie geplant wird. Wird die Produktneuentwicklung genehmigt und die Produktionsanlagen sind vorbereitet kann das Projekt in die dritte und

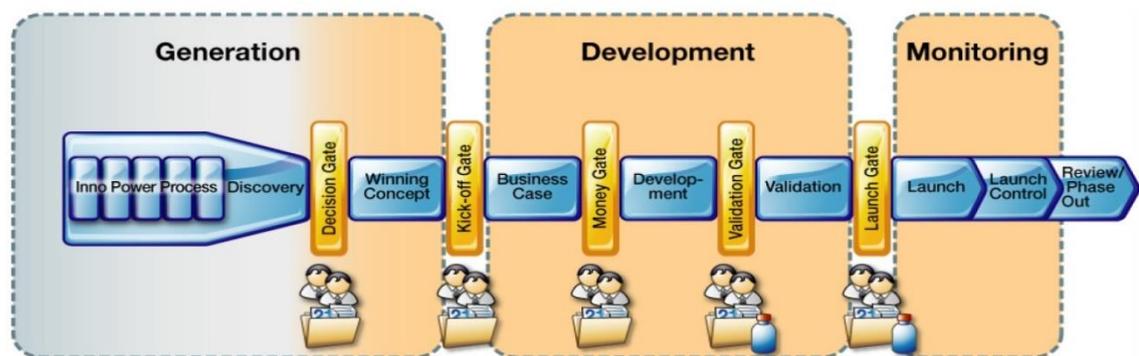
⁴³² Vgl. HENKEL (2013b).

⁴³³ Vgl. MÜLLER-KIRSCHBAUM (2012), S. 16 f.

letzte Prozessphase übergehen.⁴³⁴ Die *Monitoring*-Phase umfasst Stage 5 des PEP, allerdings ist diese im Henkel Inno Gate nicht nur die Markteinführung an sich, sondern ist eng verbunden mit dem Kontrollprozess und der Post-Launch-Review. Die Gates funktionieren ebenfalls, wie im klassischen Stage-Gate System, allerdings gibt es unter den fünf Gates im Henkel-Inno-Gate Prozess ebenfalls, drei maßgebliche Entscheidungsstufen. Diese werden als „GO 1, 2 und 3“ bezeichnet. „Go 1“ entspricht Gate 1, während „Go 2“ i.d.R. Gate 4 und „Go 3“ dem fünften und letzten Gate entspricht.

Die Durchlaufdauer eines Projektes im Inno Gate Prozess beträgt im Durchschnitt zehn Monate.⁴³⁵ Handelt es sich jedoch bei der Innovation um eine technologische Weltneuheit, ist eine Dauer von fünf Jahren wahrscheinlicher, wie bei den „Purex Complete 3-in-1 Laundry Sheets“.⁴³⁶

Abbildung 19: Henkel Inno Gate New Product Introduction Process



Quelle: MÜLLER-KIRSCHBAUM (2009).

Um den PEP möglichst effizient zu gestalten und die gesamte Wertkette des Unternehmens im Auge behalten zu können ist auch im Henkel-Inno-Gate Prozess eine funktionsübergreifende Kommunikation erforderlich. Herr Kopp beschrieb diese Notwendigkeit folgendermaßen:

„Alle Veränderungen haben Konsequenzen am Ende der Wertkette. (...) Je nachdem welche Rohstoffe z. B. verwendet werden und hat das dann auch Einfluss auf die Prozesse in der Herstellung. Das muss natürlich bei der Entwicklung mitberücksichtigt werden. Weil, wenn ich an der einen Stelle etwas verbessere, aber am Ende eine deutliche Verschlechterung habe, muss man das bewerten und sich fragen, ist das der richtige

⁴³⁴ Vgl. MÜLLER-KIRSCHBAUM (2009), S. 42.

⁴³⁵ Vgl. MÜLLER-KIRSCHBAUM (2012), S. 11.

⁴³⁶ Vgl. MÜLLER-KIRSCHBAUM / WUHRMANN / BURKHART (2010), S. 14.

Weg, und insofern findet dort eine wirklich enge Zusammenarbeit statt, um ein neues Produkt auf den Markt zu bringen. (...) Und es ist dann unter anderem das Zusammenspiel dieser unterschiedlichen Funktionen in den Entwicklungsschritten, die am Ende ein neues Produkt, mit besserer Nachhaltigkeit, aber mindestens gleichbleibender Performance herstellt.“

Das Projekt-Team, das s. g. „Inno-Power-Team“, wird im Henkel-Inno-Gate Prozess von zwei Projektleitern gemeinsam geführt. Diese kommen i.d.R. aus der technischen Entwicklung und dem Marketing. Dadurch wird eine funktionsübergreifende Perspektive innerhalb des PEP von Beginn an gewährleistet. Bei der Entwicklung neuer Produkte, ist es Teil der Aufgaben des Inno Power Teams, darzulegen, inwieweit das laufende Projekt, zu einem nachhaltigeren Leistungsprofil beiträgt.⁴³⁷ Die Aufgabenstellung wurde von Frau Schneider, wie folgt beschrieben:

„Wenn immer eine neue Produktinnovation in den Markt kommt, dann muss diese Produktinnovation besser, nachhaltiger sein als der Vorgänger im Markt und bei einem Fast-Moving-Consumer-Goods Industrieunternehmen liegt es halt auf der Hand das die Produkte schnell umschlagen, sehr schnell erneuert werden und da muss sichergestellt werden, dass zu einem ganz frühen Zeitpunkt in der Produktentwicklung, darauf geachtet wird, dass die Innovation in zumindest einigen Punkten Nachhaltigkeit adressiert, um das Commitment von Henkel einzulösen.“

Weiter erläutert Frau Schneider, wie in den Entscheidungsstufen des Prozesses, den Gates, die Nachhaltigkeitskriterien bewertet und in die Entscheidungsfindung einfließen:

„Beim Go 2 gibt es die erste qualitative Bewertung über die focal areas, da muss entschieden werden, ist der Beitrag bei Energie, Wasser, Abfall minus oder plus, 1 bis 2, auf einer Skala, -2 bis +2. Also gut oder besser, das ist noch rein qualitativ. (...) Dann gibt es noch mal Go3, das ist fast ein Dokumentationsschritt. Wir sind jetzt in einem ganz späten Stadium im Prozess. Das Produkt ist quasi im Markt. Also es ist freigegeben. Die juristischen Freigaben usw. sind erfolgt. Dann ist üblicherweise, der Schritt wo wir sagen, (...) es muss eine ausgefüllte Sustainability Matrix vorliegen. Mit entsprechenden Werten. Und so funktioniert eben diese Umsetzung des Commitments. Jedes neue Produkt muss in mindestens einem Fokusfeld beitragen.“

⁴³⁷ Vgl. HENKEL (2012), S. 18.

Abbildung 20: Nachhaltigkeitsbewertung im Henkel-Innovationsprozess



Quelle: HENKEL (2012), S. 18.

Dieses *must-meet*-Kriterium wird von Henkel angesetzt, um sicherzustellen, dass jede Neuproduktentwicklung einen Beitrag zu den übergeordneten Unternehmenszielen und insgesamt zu einer nachhaltigen Entwicklung liefert. Das Bewertungssystem greift in allen Stufen des Inno-Gate Prozesses. Die Bewertungsergebnisse werden detailliert dokumentiert und komprimiert in der Bewertungsmatrix festgehalten. Der *Henkel-Sustainability Master* ermöglicht es dem Projekt Team und den Gatekeepern neu entwickelte Produkte mit ihren Vorgängern bzw. mit den Mindestkriterien der Nachhaltigkeitszielsetzung, abzugleichen. In der Matrix werden alle Stufen der Wertschöpfungskette, in den Kategorien „Wert“ und „Fußabdruck“ geprüft. (s. Abb. 21). Die beiden Kategorien sind jeweils in drei der sechs Fokusfelder unterteilt. Der Wert, der für den Konsumenten geschaffen wird, setzt sich zusammen aus Leistung, Gesundheit & Sicherheit und gesellschaftlichem bzw. sozialen Fortschritt. Der Fußabdruck eines Produktes wird in den Fokusfeldern, Materialien & Abfall, Energie & Klima und Wasser & Abwasser, zusammengefasst.⁴³⁸

Für jede Produktgruppe werden *Hotspots* innerhalb der Matrix, auf Grundlage von Analyseverfahren, markiert. Die Hotspots zeigen in welchen Stufen der Wertschöpfungskette bzw. des ökologischen Lebenszyklus eine spezifische Art von Produkten die größten Auswirkungen in den Fokusfeldern der Kategorien Wert und Fußabdruck hat.⁴³⁹ Mit dieser Methode steht der Produktentwicklung ein Instrument zur Verfügung, dass die Produktmodifikationen, hinsichtlich der nachhaltigen Leistung, messbar macht. Die folgende Abbildung zeigt beispielhaft den Henkel-Sustainability-Master für Produkte der Kategorie Flüssigwaschmittel.

⁴³⁸ Vgl. HENKEL (2012), S. 19.

⁴³⁹ Vgl. ebenda.

Abbildung 21: Henkel-Sustainability-Master

Wert	Rohstoffe	Produktion	Logistik	Einzelhandel	Anwendung	Entsorgung
Leistung					Hotspot	
Gesundheit und Sicherheit						
Gesellschaftlicher / sozialer Fortschritt					Hotspot	
Materialien und Abfall	Hotspot			Hotspot		Hotspot
Energie und Klima			Hotspot		Hotspot	
Wasser und Abwasser					Hotspot	

Fußabdruck

Quelle: HENKEL (2012), S. 19.

Die Matrix zeigt, dass im Fall von Flüssigwaschmittel, mehrere Hotspots in der Verwendungsphase liegen. Waschmittel stellt ein klassisches Verbrauchsgut dar und wird, abgesehen von der Verpackung, während der Verwendung auch entsorgt.⁴⁴⁰ Die Verpackung, als Gebrauchsgut macht die Hotspots im Fokusfeld Materialien und Abfall aus.

Mit der Entwicklung des ersten Persil revolutionierte Henkel bereits den Waschmittelmarkt. Durch die Markteinführung von Persil 1907 wurde der, zuvor mit körperlich schwerer Arbeit verbundene, Waschvorgang enorm erleichtert und es konnte ohne den Zusatz von Chlorbleiche ein hygienisch sauberes Waschergebnis erzielt werden.⁴⁴¹ Eine ökologische Orientierung in der Forschung und Entwicklung im Bereich von Waschmitteln bei Henkel wurde bereits zu Beginn der 50er Jahre eingeführt.⁴⁴² 1969 kam „Persil – biologisch aktiv“ auf den Markt, welches Energieeinsparungen ermöglichte.⁴⁴³

Einer der wohl wichtigsten Meilensteine in der Innovationsgeschichte von Persil wurde 1983 mit der Markteinführung des phosphatfreien Waschmittels Dixan gesetzt. Phosphate waren bis dato neben Tensiden, der wichtigste Bestandteil eines Waschmittels.⁴⁴⁴ Bereits 1966 begann die Forschung und Entwicklung bei Henkel nach einem Substitut für die umweltschädlichen Phosphate. 1973 gelang der Durchbruch und es konnte mit

⁴⁴⁰ Vgl. HENKEL (2012), S. 23.

⁴⁴¹ Vgl. HENKEL (2013).

⁴⁴² Vgl. SPRINGINSFELD (1996), S. 43.

⁴⁴³ Vgl. KLINKEN / KRÜGER (2013), S. 2.

⁴⁴⁴ Vgl. SPRINGINSFELD (1996), S. 43.

„Sasil“ ein Phosphatersatz patentiert werden. Henkel versetzte Dixan, mit dem eigens entwickelten Phosphatersatzstoff. Dies war die Antwort der Produktentwicklung auf die Erkenntnis, dass Waschmittel nicht mehr nur leistungsorientierten, sondern auch ökologieorientierten Ansprüchen gerecht werden muss. Bis zur Markteinführung des ersten phosphatfreien Waschmittels dauerte es allerdings weitere zehn Jahre.⁴⁴⁵ 1986 folgte „Persil phosphatfrei“.⁴⁴⁶

Aber es wurde nicht nur das Produkt in der Produktentwicklung kontinuierlich modifiziert. Ab 1992 wurde Persil-Flüssigwaschmittel in der s. g. „Öko-Leichtflasche“ angeboten.⁴⁴⁷ Nach einem fünfjährigen Produktentwicklungsprozess konnten, durch eine Innovation der Fertigungsprozesse, 1994 die „Persil Megaperls“ auf den Markt gebracht werden. Dieses Persil konnte ein deutlich gesteigertes Leistungsprofil vorweisen, während die Dosierung stark reduziert werden konnte, was das Nachhaltigkeitsprofil des neuen Produktes stark verbesserte.⁴⁴⁸

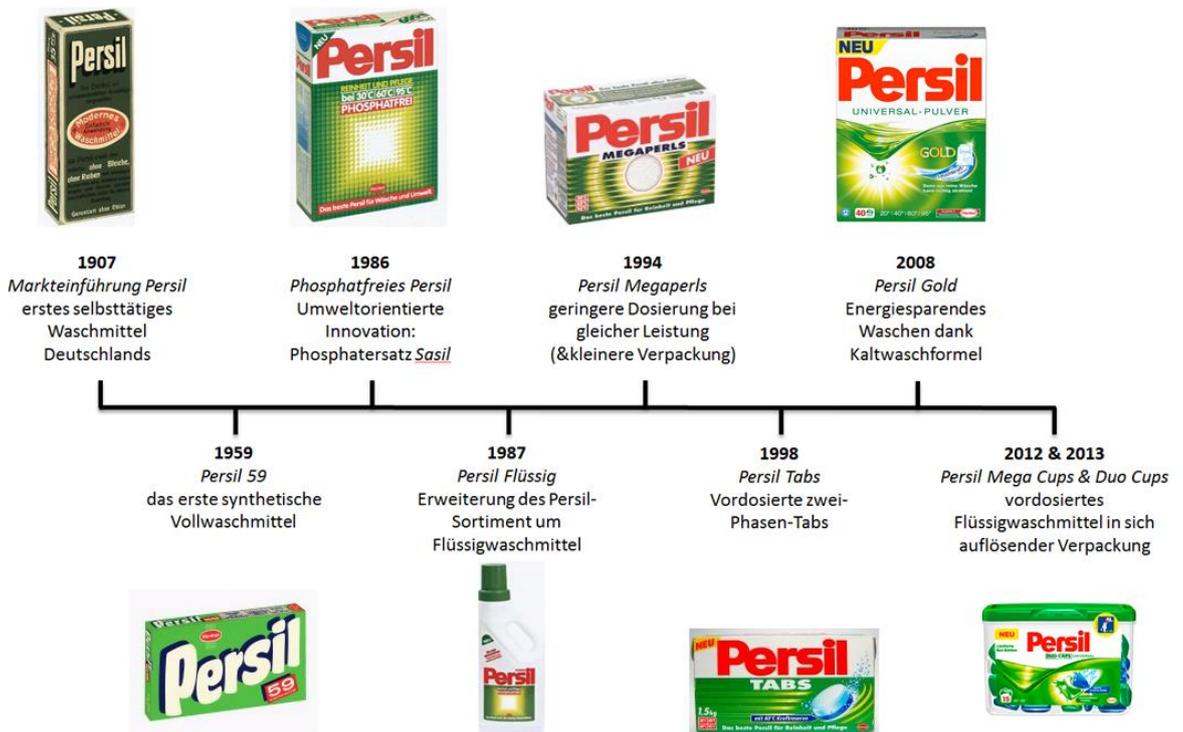
⁴⁴⁵ Vgl. HENKEL (2013).

⁴⁴⁶ Vgl. SPRINGINSFELD (1996), S. 59.

⁴⁴⁷ Vgl. KLINKEN / KRÜGER (2013), S. 2.

⁴⁴⁸ Vgl. HENKEL (2013).

Abbildung 22: Innovationshistorie von Persil⁴⁴⁹



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Henkel (2013d).

Mit den „Persil Mega-Caps“ ist es Henkel 2011 gelungen eine technische Innovation auf den Markt zu bringen, die es erlaubt das praktische Verwendungsverhalten des Konsumenten zu beeinflussen. 2012 folgte die Weiterentwicklung der Mega-Cups, die Persil Duo-Caps. Das Flüssigwaschmittel ist in Form eines Gels in eine Zwei-Kapsel-Folie eingeschlossen. Die Folie löst sich während des Waschvorgangs rückstandslos auf.⁴⁵⁰ Die Modifikation der Produktgestaltung hat direkte Auswirkungen auf die Dosierung des Flüssigwaschmittels. Natürlich kann der Konsument weiterhin mehr Kapseln zur Wäsche geben. Jedoch wird, durch das Kapselsystem, die Unsicherheit über die richtige Dosierungsmenge verringert und versehentliche Überdosierung vermieden. Es wird dem Konsumenten deutlich erleichtert eine umweltschonende Verwendung umzusetzen. Zudem wird bei den Persil Duo-Caps 70 Prozent weniger Plastik zur Verpackung eingesetzt, als bei Flüssigwaschmittel-Flaschen. Die Möglichkeit Energie zu sparen dank gleichbleibender Reinigungsleistung, durch das Verringern der Waschtemperatur ist weiterhin gegeben.⁴⁵¹ In der folgenden Abbildung wird deutlich in welchen Fokusfeldern

⁴⁴⁹ Anm.: In der Abbildung wird nur ein Auszug der Innovationshistorie von Persil dargestellt. Für eine vollständige Übersicht besuchen Sie die Produktwebsite persil.de (s. HENKEL (2013d).

⁴⁵⁰ Vgl. ebenda.

⁴⁵¹ Vgl. KLINKEN / KRÜGER (2013), S. 2.

die Innovation, im Vergleich zum Vorgängerprodukt, dem Flüssigwaschmittel in der Flasche, zu einer Verbesserung des nachhaltigen Leistungsprofils beiträgt.

Abbildung 23: Henkel-Sustainability-Master – Persil Duo-Caps

Wert	Rohstoffe	Produktion	Logistik	Einzelhandel	Anwendung	Entsorgung
Leistung			Effizientere Beladung		Reinigungsleistung	
Gesundheit und Sicherheit						
Gesellschaftlicher / sozialer Fortschritt					Einfacheres Handling	
Materialien und Abfall	Weniger petrochemische Rohstoffe	Reduzierte Verpackung		Umverpackung	Geringere Dosierung	Weniger Kunststoffverpackung
Energie und Klima	Gezieltere Rohstoffauswahl		Weniger Emissionen		Waschtemperatur	
Wasser und Abwasser		Weniger Wasser durch höhere Konzentration			Wasserbedarf der Waschmaschine	

Fußabdruck Signifikante Verbesserung Keine Verbesserung

Quelle: HENKEL (2012), S. 25.

4.4.3 Die Unternehmensmarke Henkel

Die Werte die Henkel mit dem Unternehmensnamen, der Marke zu verbinden sucht zeichnen sich in der frühen Integration des Nachhaltigkeitsmanagements in die Unternehmensführung ab. Ökologisch und sozial verantwortliches Handeln ist fester Bestandteil des Markenversprechens. Die Positionierung der Unternehmensmarke enthält dementsprechend, neben dem Qualitätsversprechen, nachhaltige Dimensionen und soll so auch zur Steigerung des Markenwertes beitragen. Christine Schneider zitierte in diesem Kontext den ehemaligen Vorstandsvorsitzenden, Konrad Henkel:

„Konrad Henkel hat schon '72, im Rahmen der Hannover Messe⁴⁵², gesagt: ‚Unternehmen die Gewinnmaximierung allein im Fokus haben, werden eine Menge zu verlieren haben.‘ (...) Niemand bei Henkel würde sagen, es ist ein Trend oder eine kurzzeitige Modeerscheinung der man folgt. (...) Wir legen wirklich viel Wert darauf, dass jeder versteht, dass das etwas ist, dass a) nichts Neues bei Henkel ist und b) unbedingt gelebt und umgesetzt wird. – Es geht dabei auch um Anerkennung und um entsprechende Positionen in externen Ratings.“

⁴⁵² Anm.: jährliche Industrie-Messe.

Auf den Verpackungen der Wasch- und Reinigungsmittel ist das „Qualität & Verantwortung - Henkel“ – Logo abgedruckt (s. Abb. 23). Der, das Logo begleitende, Text enthält gleich mehrere wichtige Attribute einer Marke und verbindet diese Marke mit einem Nachhaltigkeitsversprechen.

Abbildung 24: Qualität & Verantwortung - Henkel



Quelle: HENKEL (2013a).

Beispielsweise der erste Abschnitt, „seit 130 Jahren“, drückt den Traditionsgehalt der Marke aus. Mit dem kurzen Text beschreibt Henkel zugleich seine Selbstverpflichtung zu einem verantwortungsvollen Handeln, in dem das Unternehmen die Produktverantwortung, gemäß des ökologischen Produktlebenszyklus, und die soziale Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern übernimmt. „Weltweit, heute & morgen“ steht zum einen für den prinzipiellen Innovationsgeist Henkels, aber auch für die Berücksichtigung der inter- und intragenerativen Gerechtigkeit, entsprechend der Definition, nachhaltiger Entwicklung. Die einzelnen Bausteine des Textes geben das Markenversprechen wieder, für das Henkel steht.

Die nachhaltige Positionierung der Unternehmensmarke Henkel wird durch eine Reihe von externen unabhängigen Ratings bestätigt, ein wichtiger Teil der Überzeugungskraft und Glaubwürdigkeit des Markenversprechens. Viele der Rankings und Auszeichnungen, die Henkel im Jahr 2012, für nachhaltiges und verantwortliches Handeln erhalten hat, wurden zum wiederholten Mal an das Unternehmen vergeben.⁴⁵³ Das zeigt noch einmal, dass Nachhaltigkeit für Henkel seit vielen Jahren zentraler Bestandteil der Unternehmensstrategie ist. Gerade gerechte Arbeitsbedingungen und soziales Engagement, werden hauptsächlich mit der Unternehmensmarke verbunden, und nur indirekt mit den

⁴⁵³ Vgl. HENKEL (2012), S. 48.

Produktmarken. Im Dow Jones Sustainability Index belegte Henkel bereits sechs Mal den ersten Platz im internationalen Vergleich der Konsumgüterindustrie Europas und weltweit, in der Kategorie „Kurzlebige Konsumgüter“.⁴⁵⁴ Die mehrfache Platzierung ist nach außen ein wichtiger Nachweis, für die umfassenden Bemühungen Henkels, im Bereich Nachhaltigkeit.

Die Wahrnehmung des Unternehmens und die Profilierung von Henkel als Marke sind nicht nur ausschlaggebend für die Märkte auf denen Produkte angeboten und abgesetzt werden. Henkel profiliert sich gleichzeitig als attraktiver Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt. Der interne Fokus des Familienunternehmens auf Mitarbeiter als Unternehmenswert sind ebenfalls Teil des Markenversprechens. Ein wichtiger Faktor für ein innovationsorientiertes Unternehmen, wie Henkel, bei der Attraktion von Talenten.⁴⁵⁵ Auch als Arbeitgeber erhielt Henkel Auszeichnungen.⁴⁵⁶

Die Positionierung und Vermarktung einer Produktmarke ist noch einmal unter gesonderten Gesichtspunkten zu betrachten, da das Nachhaltigkeitsmarketing stark von dem individuellen Nachhaltigkeitsprofil des Produktes abhängt. Ein Teil des Profils wird schon durch die unternehmensinternen Bedingungen bestimmt, die die Unternehmensmarke ausmachen, wie die sozialen und gesellschaftlichen Komponenten und die Gestaltung der Produktionsprozesse. Die Komponenten der Positionierung eines spezifischen Produktes wird im folgenden Beispiel erörtert.

4.4.4 Die Produktmarke Persil

Im Gegensatz zur Unternehmensmarke Henkel ist die Positionierung, der Produktmarke Persil, im Laufe seiner Geschichte nicht so eindeutig. Das liegt, vor allem daran, dass das Profil des Unternehmens sehr beständig ist, während unter der Marke Persil, schon eine Vielzahl an Produkten verkauft wurden. Und auch heute fasst der Markenname Persil, eine Reihe von unterschiedlichen Waschmitteln, mit unterschiedlichen Leistungs- und Nachhaltigkeitsprofilen, zusammen. Die stetige Innovation des Waschmittels ändert auch ständig den „Inhalt“ der Marke. Ein fester Bestandteil des Profils beider Marken ist das Qualitätsversprechen. Jedoch ist grundlegend in jedes, als Persil ausge-

⁴⁵⁴ Vgl. UMWELT MAGAZIN (2012).

⁴⁵⁵ Vgl. MÜLLER-KIRSCHBAUM (1994), S. 178.

⁴⁵⁶ Vgl. HENKEL (2013a).

zeichnetes Produkt, auch automatisch das Markenversprechen der Unternehmensmarke Henkel integriert, die bestmögliche Leistung zu bieten, auch in nachhaltigen Aspekten.

Anhand der Innovationsgeschichte des Produktes Persil, die in Kap. 4.4.2 dargelegt wurde, wird deutlich, dass Nachhaltigkeit ein essentieller Teil des Produktprofils darstellt. Trotz des bereits ökologieorientiertem Leistungsprofils, der Persil-Produkte in den 70er Jahren, verzichtete Henkel darauf, die Vermarktung von Persil, mit Nachhaltigkeit auszustatten. Henkel sah das Nachhaltigkeitsprofil noch nicht als umfassend genug an, um es in die Kommunikation aufzunehmen, ohne die Glaubwürdigkeit des Unternehmens zu gefährden.⁴⁵⁷ 1986 entschied sich Henkel dann, im Zuge der Markteinführung des phosphatfreien Persil, dass ein dominanter Nachhaltigkeitsgehalt in der Vermarktung gerechtfertigt sei.⁴⁵⁸ Das neue Persil wurde sogar unter dem Namen „Das grüne Persil – phosphatfrei“ in den Markt eingeführt, um die nachhaltige Innovation zu unterstreichen.⁴⁵⁹ Seit den 90er Jahren wird in der externen Kommunikation, der Marke Persil wieder eine eher flankierende Vermarktung des, weiterhin dominanten, Nachhaltigkeitsprofils, durchgeführt. Eine der Ursachen für diese Änderung des Marketing-Mix ist die sinkende Differenzierungsmöglichkeit, durch die Standardisierung der ökologischen Leistung von Markenprodukten in der Waschmittelbranche.⁴⁶⁰ Die Konkurrenz konnte mit der Zeit die ökologische Innovation die Henkel mit „Persil - phosphatfrei“ erreicht hatte imitieren und phosphatfreie Waschmittel wurden innerhalb von wenigen Jahren zum Marktstandard.⁴⁶¹ Aus Sicht von Vertretern des Umweltschutzes ist die Standardisierung von nachhaltigen Produkteigenschaften selbstverständlich erstrebenswert. Für das Unternehmen, in diesem Fall Henkel, wirkt sich dies aus ökonomischen Gesichtspunkten negativ aus.⁴⁶² Investitionen und Aufwendungen sollten sich möglichst durch die Erschließung eines dauerhaften Wettbewerbsvorteils amortisieren. Deshalb sollte die Positionierung, als Pionier und Innovator, ein essentieller Bestandteil der Markenkommunikation sein. Der Pioniergeist, den Henkel als Unternehmensmarke vermittelt stärkt die Wahrnehmung der Produktmarke als innovatives und leistungsstarkes Produkt.

⁴⁵⁷ Vgl. SPRINGINSFELD (1996), S. 43.

⁴⁵⁸ Vgl. SPRINGINSFELD (1996), S. 59.

⁴⁵⁹ Vgl. SPRINGINSFELD (1996), S. 62 f.

⁴⁶⁰ Vgl. MEFFERT / KIRCHGEORG (1994), S. 42.

⁴⁶¹ Vgl. SPRINGINSFELD (1996), S. 165.

⁴⁶² Vgl. MEFFERT / KIRCHGEORG (1994), S. 43.

Gleicht man speziell die Marke Persil mit Abb. 12 ab, könnte Persil als „Verschwender“ typisiert werden, da durch die lange Forschungsgeschichte im Bereich Nachhaltigkeit im Waschmittelbereich bei Henkel und die kontinuierliche Verbesserung der Umweltleistung von Persil, die Nachhaltigkeit in der Markensubstanz als dominant einzustufen ist. Jedoch wird Persil von Henkel nicht dominant als nachhaltige Marke positioniert. Frau Klein erklärt dies folgendermaßen:

„Bei Persil ist es zum Beispiel so, dass die (...) Verbraucher, unsere Kunden schon davon überzeugt sind das Persil eine nachhaltige Marke ist. Was ja auch richtig ist. (...) Seit vielen Jahrzehnten ist es ja auch durchaus eine nachhaltige Marke, aber es ist ja nicht als grüne Marke positioniert. Das heißt in der Wahrnehmung ist es schwierig zu unterscheiden, was ist eine nachhaltige Marke und was nicht und was wollen die Verbraucher, sind die Verbraucher bereit dafür mehr Geld zu bezahlen. Und unsere Studien zeigen, dass das häufig nicht der Fall ist.“

Die Wahrnehmung von Persil, als prinzipiell nachhaltige Marke, ist zum einen der Pionierleistung anzurechnen, die Henkel mit dem ersten phosphatfreien Waschmittel Persil gelang. Zudem ist die Markenidentität, aufgrund des Nachhaltigkeits-Marketings in den 80er bzw. 90er Jahren mit Nachhaltigkeit geladen, durch Werbeslogan wie: *„Das Grüne Persil. Unübertroffene Qualität für saubere Wäsche und bessere Umwelt“*, mit dem das erste phosphatfreie Waschmittel, Persil, beworben wurde.⁴⁶³ Auch der Slogan von 1977, *„Mehr können Sie für Wäsche nicht tun.“*⁴⁶⁴ Wurde 1985 zu *„mehr können Sie für Wäsche und Umwelt nicht tun.“*⁴⁶⁵ Deshalb ist eine Dominanz von Nachhaltigkeit in der externen Kommunikation von Persil nicht notwendig. Zudem ist die Möglichkeit zur Differenzierung gegenüber anderen Markenprodukten, wie Ariel von P&G, im Bereich der Nachhaltigkeit, wegen der allgemein schon hohen Nachhaltigkeitsstandards des Waschmittelmarktes, kaum noch möglich, erklärt Frau Schneider:

„Wir schicken nicht Persil gegen Ariel ins Rennen und sagen das eine ist nachhaltiger als das andere. (...) Wir sehen das als ein Kriterium für einen Markenartikel. Man weiß ein Markenartikel ist etwas teurer, und für diesen Preis möchte ich unter anderem auch eine bessere Nachhaltigkeitsperformance. (...) Und wenn ich jetzt die beiden jetzt ins Rennen schicken würde, um zu vergleichen, welches ist das nachhaltigere Produkt, wel-

⁴⁶³ SPRINGINSFELD (1996), S. 73.

⁴⁶⁴ SPRINGINSFELD (1996), S. 33.

⁴⁶⁵ Vgl. ebenda.

ches sollte der Konsument am Regal auswählen. Dann müsste ich einfach ein unglaublich komplexes Datenwerk für jede Verpackung anlegen und die Wahrscheinlichkeit dass ich am Ende „so“ (bedeutet mit einer Geste ein Gleichgewicht) auskomme ist sehr, sehr hoch. (...) Markenartikel gegen No-Names ist vielleicht noch möglich. Das man sagt man achtet auf Arbeitsbedingungen, man achtet auf gerechte Entlohnung, auf Zulieferer, die auch gewerkschaftlich organisiert sind etc., also wenn man das ganze Paket mal anschaut.“

Deshalb beschränkt sich die Kommunikation über die Nachhaltigkeit von Persil hauptsächlich auf zwei aussagekräftige Logos. Neben dem „Qualität & Verantwortung – Henkel“-Logo ist auch das „A.I.S.E-Charter“-Logo⁴⁶⁶ auf den Persil-Verpackungen zu sehen.⁴⁶⁷ Das Logo für „Nachhaltiges Waschen und Reinigen“ zeichnet Produkte aus die, in den Kriterien, Inhaltsstoffe, Ressourceneffizienz und Verpackungsmaterialien, sowie Energieverbrauch und Dosiermenge bei der Anwendung eine nachhaltige Leistung nachweisen können.⁴⁶⁸ Die beiden Logos verbinden die Markenidentität des Unternehmens mit der Produktmarke.

„*Persil bleibt Persil*“ ist einer der bekanntesten Werbesprüche aus dem Jahr 1925.⁴⁶⁹ Eine widersprüchliche Aussage betrachtet man die Innovationsgeschichte die hinter dem Produkt steht. Es ist jedoch nicht gemeint, dass Persil als Produkt, bleibt was es ist. Die Aussage ist auf die Marke bezogen. In einem Werbespot von 1988 schließt der Sprecher aus dem Off mit dem Satz: „*Persil war und ist immer das beste Persil seiner Zeit.*“⁴⁷⁰ Also was bleibt ist das Versprechen der Marke Persil an den Konsumenten, immer so viel Leistung zu bieten, wie es nach aktuellem Entwicklungsstand möglich ist, dies unterstreicht die kontinuierliche Produktentwicklung und -verbesserung.

Bei der Frage nach der Realisierungsmöglichkeit von Wettbewerbsvorteilen im Differenzierungsbereich, sind die befragten Experten sich einigermaßen einig, dass die Generierung von Wettbewerbsvorteilen, durch die Integration von Nachhaltigkeit ins Leistungsprofil, produktabhängig ist und nur in einem insgesamt leistungsstarken Bündel aus Produkteigenschaften möglich ist. Die Möglichkeit zur Generierung eines Wettbewerbsvorteils liegt eher in der äußeren Wahrnehmung des gesamten Unternehmens, als

⁴⁶⁶ Vgl. A.I.S.E. (2013).

⁴⁶⁷ Vgl. HENKEL (2012), S. 24.

⁴⁶⁸ Vgl. LABEL ONLINE (2013).

⁴⁶⁹ Vgl. SPRINGINSFELD (1996), S. 38.

⁴⁷⁰ SPRINGINSFELD (1996), S. 84.

verantwortlich handelnder Teil der Gesellschaft. Der Wettbewerbsvorteil liegt demnach, in der Umsetzung eines Nachhaltigkeitskonzeptes in allen Unternehmensaktivitäten und der kontinuierliche Anpassung, der Produktmarken, an das Markenversprechen des Unternehmens immer so nachhaltig zu sein, wie es der technische Standard erlaubt. Frau Klein drückt dies in wenigen Worten aus:

„Wir sind davon überzeugt, dass es zum Unternehmenserfolg beiträgt und das es tatsächlich auch ein Wettbewerbsvorteil ist.“

Zu der Erzielung von Kostenvorteilen durch Nachhaltigkeitsmaßnahmen, gibt Herr Kopp eine ganz knappe aber konkrete Einschätzung ab:

„Es gelingt uns oft mit der Verbesserung der Produkte, in Richtung Nachhaltigkeit, auch Kostenverbesserungen zu bewirken.“

Frau Schneider schränkt dies, mit einem Hinweis auf die Forschungsaufwendungen jedoch noch einmal ein:

„Beim Beispiel der Persil Dup-Caps, steckt natürlich viel Forschungsaufwand drin. Da ist z.B. eine neue wasserlösliche Folie. Und man stelle sich mal vor, was für eine technische Herausforderung es ist eine wasserlösliche herzustellen, die funktioniert, bei einem Flüssigwaschmittel (...)und soll trotzdem noch gut biologisch abbaubar sein, denn letztendlich gelangt es ja übers Abwasser in die Kläranlage, da löst es sich ganz schnell, vollständig auf, und zwar rückstandsfrei. Das waren schon große technische Herausforderungen. (...) Flüssigkeit in einer wasserlöslichen Folie, also da kann man sich vorstellen, dass das mit jahrelangem Forschungsaufwand und entsprechendem Budget für Innovation einhergeht. Auch die Anlagen, auf denen diese Duo-Caps abgefüllt werden, mussten neu angeschafft werden.“

Die Einschätzungen der Experten im Bereich der Wettbewerbsvorteile, passen zu der Positionierungsentscheidung für die Produktmarke Persil. Die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen, vor allem die der Differenzierungsvorteile hängt von der Wahrnehmung des Differenzierungsmerkmals durch den Konsumenten ab. Da im Waschmittelbereich ein gewisser Nachhaltigkeitsstandard erreicht ist, wird diese bei Markenprodukten als Anforderung nicht aber als Alleinstellungsmerkmal betrachtet.

5 Fazit

Durch den Alltagsbezug und die Kurzlebigkeit, den die Produkte der Konsumgüterindustrie aufweisen, kommt es zu einem Massenkonsum, der ein enormes Produktionsvolumen verlangt und für ein hohes Abfallaufkommen sorgt. Dazu kommen die negativen Einflüsse, die während der Rohstoffgewinnung, der Produktionsprozesse, dem Transport und der Verwendung der Produkte, entstehen. Diese Faktoren haben die Markt- und umweltpolitischen Bedingungen, sowie das Nachfrageverhalten der Konsumenten beeinflusst. Durch Öko-Push und -Pull, werden Unternehmen aufgefordert eine ganzheitliche Betrachtung ihrer Wertschöpfungskette und des ökologischen Produktlebenszyklus anzustreben. Die Übernahme der Produktverantwortung, seitens der Hersteller, hat sich zu einem wettbewerbsstrategischen Faktor entwickelt. Nachhaltigkeit ist inzwischen ein Parameter, der die Kaufentscheidung zu beeinflussen vermag, besonders wenn andere Produkteigenschaften, wie Leistung oder Design, verschiedener Produkte vergleichbar sind.

Entsprechend der Produktverantwortung, müssen Hersteller sämtliche Stufen der Wertschöpfungskette in ihre Nachhaltigkeitsbewertung miteinbeziehen. Da diese nicht alle innerhalb ihres direkten Einflussbereichs liegen, wird die Komplexität des Produktentwicklungsprozesses enorm erhöht. Die im Produktentwicklungsprozess getroffenen Entscheidungen bestimmen den gesamten ökologischen Produktlebenszyklus, und somit die Auswirkungen die ein Produkt, in jeder Stufe der Wertschöpfungskette, auf die natürliche Umwelt ausübt. Aus diesem Grund kommt dem Produktentwicklungsprozess eine zentrale Rolle bei der Umsetzung eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitskonzeptes zu.

Gemäß der *cradle to grave* Perspektive ist eine Reduzierung des ökologischen Fußabdrucks, der Konsumgüter zu verwirklichen, indem die Stoffkreisläufe geschlossen werden. Gleichzeitig muss das Produkt aber auch einer Bewertung, unter ökonomischen Gesichtspunkten, standhalten können. Ein Projekt im Produktentwicklungsprozess, muss ein Leistungsprofil aufweisen, unabhängig vom Nachhaltigkeitsprofil, dass die Kundenbedürfnisse abdeckt und vielversprechende möglichst einzigartige Kompetenzen aufweist, die Konkurrenzprodukte vom Markt zu verdrängen. Denn ein weiterer essentieller Faktor für den Erfolg eines nachhaltigen Produktes am Markt, ist die kundenorientierte end-to-end Perspektive. Die Bedürfnisse der Konsumenten stehen im Zentrum der Unternehmensaktivitäten. Nur ein Unternehmen, das es versteht, die aktuellen

und zukünftigen Problemstellungen der Konsumenten, mit effektiven Lösungsansätzen zu befriedigen, kann sich gegen den Wettbewerb behaupten.

Das Marketing hat, im Nachhaltigkeitsmanagement, die Aufgabe, das Nachhaltigkeitsprofil in der Identität der Unternehmensmarke zu schärfen und die Nachhaltigkeitskomponenten der einzelnen Produkte an den Konsumenten zu kommunizieren. Die Positionierung der Unternehmens- und Produktmarke sollten eine hohe Übereinstimmung aufweisen. Denn die Vermarktung von Nachhaltigkeit, kann nur auf Grundlage eines umfassenden Nachhaltigkeitsmanagements erfolgen, dass konkrete Leistungsnachweise, im Bereich der Nachhaltigkeit, vorweisen kann. Ist dies nicht gegeben, gefährdet das Unternehmen seine Reputation und kann einen langfristigen Imageschaden davon tragen. Zu einer authentischen Kommunikation gehört dementsprechend die nachvollziehbare Dokumentation der Umwelteinflüsse der Unternehmensaktivitäten, und der Bemühungen zur Verringerung bzw. Beseitigung dieser für interne und externe Stakeholder.

Prinzipiell sollte ein Unternehmen aktiv den Stakeholderdialog suchen. Hinsichtlich eines Nachhaltigkeitsmanagements, ist der Stakeholderdialog ein zentraler Bestandteil des Kommunikationsmanagements, aufgrund des allgemein großen, öffentlichen Interesses an der Thematik. Es existieren mehrere Anspruchsgruppen mit legitimen Forderungen, die ein Unternehmen umgeben. Diese Gruppen müssen vom Unternehmen wahrgenommen, und bei der Verfolgung der Unternehmensziele, berücksichtigt werden. Der Stakeholderdialog, vor allem innerhalb des Wertnetzwerkes, mit den Wertschöpfungskettenbeteiligten, liefert einen wichtigen Beitrag zur Übertragung des Nachhaltigkeitskonzeptes auf die gesamte Wertschöpfungskette. Zudem, bietet der Stakeholderdialog, über die Sicherung der gesellschaftlichen Legitimität hinaus, zahlreiche Möglichkeiten, Informationen mit der Unternehmensumwelt auszutauschen.

Nachhaltigkeit ist eine wertschaffende Produkteigenschaft. Sie hat sich jedoch noch nicht, außerhalb von Nischenmärkten, als alleinstehendes Differenzierungsmerkmal etabliert. Diese Schlussfolgerung mag auch, an der Betrachtung des Waschmittelmarktes liegen, der bereits ein sehr hohes Niveau der Nachhaltigkeit aufweist. Wird Umweltverträglichkeit zum Standard in einer gesamten Branche, wird der Grad der Profilierung bzw. Differenzierung geringer, jedoch werden Markenprodukte, die dem Nachhaltigkeitsstandard nicht gerecht werden können, vom Markt verdrängt.

Die Entwicklung nachhaltiger Produkte erfordert eine Bereitschaft zu einem hohen Kapitaleinsatz, denn Innovationen sind immer mit Investitionen verbunden. Innovative Lösungsansätze in der Produktentwicklung und Nachhaltigkeitsmaßnahmen in anderen Unternehmensprozessen, sind der Schlüssel zu einer effizienteren Ressourcennutzung. So kann ein Unternehmen seine interne Kostenstruktur verbessern. Dieser geldwerte Vorteil wird vom Konsumenten zwar nicht direkt wahrgenommen, erlaubt dem produzierenden Unternehmen aber die preispolitischen Marktbedingungen einzuhalten. So können nachhaltige Markenprodukte zu gleichen, bis unwesentlich höheren Preisen, als ihre Vorgänger angeboten werden.

Das Fallbeispiel zeigt anhand von Henkel und Persil, wie die konsequente Umsetzung von Bewertungssystemen und das Kontrollieren von Nachhaltigkeitsstandards und -kriterien, während des gesamten Produktentwicklungsprozesses, das nachhaltige Leistungsprofil von Produkten zu steigern vermag. Ein effizienter Produktentwicklungsprozess, durch den dem Konsumenten innovative, nachhaltige Lösungsansätze geboten werden können, kombiniert mit einer glaubwürdigen Nachhaltigkeitskommunikation, unternehmensintern und -extern, tragen zur langfristigen Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens bei und stärken die Positionierung der Unternehmensmarke und Produktmarken, in der öffentlichen Wahrnehmung.

Literaturverzeichnis

AAKER, DAVID A. (2008): Marketing in a Silo World: The New CMO Challenge. In: California Management Review, 51 (1), S. 144-156

ADAM, DIETRICH (1994): Ökologische Anforderungen an die Produktion; in: ADAM, DIETRICH (Hrsg.); Umweltmanagement in der Produktion. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler

A.I.S.E. (2013): The A.I.S.E. Charter for Sustainable Cleaning. URL: <http://www.sustainable-cleaning.com/en.home.orb> (Zugriff: 20.08.2013)

BALDERJAHN, INGO (2013): Nachhaltiges Management und Konsumentenverhalten. Konstanz / München: UVK Verlagsgesellschaft

BEA, FRANZ X. / HAAS, JÜRGEN (2013): Strategisches Management. 6., vollständig überarbeitete Auflage. München / Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft

BERDI, CHRISTOPH (2012): Dilemma in Grün. in: absatzwirtschaft - Zeitschrift für Marketing, Jg. 55(9), S. 3

BERGMANN, GUSTAV (1994): Umweltgerechtes Produkt-Design. Management und Marketing zwischen Ökonomie und Ökologie. Berlin / Krefeld / Neuwied: Hermann Luchterhand Verlag

BLAUER ENGEL (2013): Der Blaue Engel – Umweltzeichen mit Markenwirkung. URL: http://www.blauer-engel.de/de/blauer_engel/index.php (Zugriff: 14.08.2013)

BROT FÜR DIE WELT (2013): Über den Ökologischen Fußabdruck. URL: <http://www.fussabdruck.de/oekologischer-fussabdruck/ueber-den-oekologischer-fussabdruck/> (Zugriff: 01.08.2013)

BRÜCK, MARIO (2010): Alles auf eine Karte. In: Wirtschaftswoche, Jg. 67(32), S. 52 - 55

BÜCHLER, JAN-PHILIPP (2009): Kooperation versus Fusion in der Konsumgüterindustrie. Wirkungsanalyse und wettbewerbspolitische Würdigung. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag

BÜCHLER, JAN-PHILIPP (2013): Towards a Design-to-Launch Perspective: Implementing end-to-end Processes for Innovations with Reference from Consumer Goods Industry. Cross-Cultural-Conference – Global Sales and Marketing, Conference Proceedings. Aachen: Shaker Verlag, S. 27 – 43

BÜCHLER, JAN-PHILIPP (2014) Strategie entwickeln, umsetzen und optimieren. München/Hallbergmoos: Pearson.

CAMPHAUSEN, BERND (2013): Strategisches Management. Planung, Entscheidung, Controlling. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag

- COOPER, ROBERT G. (2002): Top oder Flop in der Produktentwicklung. Weinheim: Wiley-VCH Verlag
- COOPER, ROBERT G. (2008): An Overview of a Typical Stage-Gate System for Major New Product Developments, in: The Journal of Product Innovation Management, vol. 25, pp. 213-232
- CORSTEN, HANS / ROTH, STEFAN (2012): Nachhaltigkeit als integriertes Konzept; in: Corsten, Hans / Roth, Stefan (Hrsg.); Nachhaltigkeit. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, S. 1-13
- CRAWFORD / DI BENEDETTO (2006): New Products Management. 8th ed. New York: McGraw-Hill
- DAECKE, NILS (2013): Akteurbasierte Führung von Supply Chain-Beziehungen. Handlungsrahmen zum Erfolgsfaktoren-basierten Lieferanten-Management. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag
- DILLER, HERMANN / IVENS, BJÖRN S. (2007): Konzeptionelle Grundlagen und Treiber des prozessorientierten Marketing; in: BAYÓN, T. / HERRMANN, A. / HUBER, F. (Hrsg.); Vielfalt und Einheit in der Marketingwissenschaft. Ein Spannungsverhältnis. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, S. 259-278
- DM (2013): dm-drogerie markt GmbH + Co. KG. Werte & Kultur. URL: http://www.dm.de/de_homepage/unternehmen/werte-kultur/nachhaltig-handeln/ (Zugriff: 31.07.2013)
- DUONG DINH, HAI VAN (2010): Corporate Social Responsibility. Determinanten der Wahrnehmung, Wirkungsprozesse und Konsequenzen. Ahlert, Dieter et al. (Hrsg.); Wiesbaden: Springer Gabler Verlag
- DYLLICK, THOMAS (1989): Management der Umweltbeziehungen. Öffentliche Auseinandersetzungen als Herausforderung. Wiesbaden: Gabler Verlag
- DYLLICK, THOMAS (1990): Ökologisch bewusstes Management. Bern: Schweizerische Volksbank
- EBINGER, FRANK (2005): Ökologische Produktinnovation. Marburg: Metropolis Verlag
- ENGELFRIED; FRANK (2011): Nachhaltiges Umweltmanagement. 2., vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag
- EUROMONITOR (2013): euromonitor company discriptions. URL: <http://www.portal.euromonitor.com/Portal/Pages/Magazine/IndustryPage.aspx> (Zugriff: 19.08.2013)
- FUSSLER, CLAUDE (1999): Die Öko Innovation. Wie Unternehmen profitabel und umweltfreundlich sein können. Stuttgart / Leipzig: S. Hirzel Verlag
- GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON (2010): 17., komplett aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag
- GLÖCKNER, ALEXANDER / BALDERJAHN, INGO / PEYER, MATHIAS (2010): LOHAS im Kontext der Sinus-Milieus. In: Marketing Review St. Gallen, Jg. 27(5), S. 36-41

- GÖBEL, VANESSA (2012): Dynamisch, ethisch und social. In: Markenartikel – Das Magazin für Markenführung, Jg. 74 (4), S. 50-54
- GÖBEL, VANESSA (2012a): Interview mit Andreas F. Schubert, Carl Kühne AG: „Eine absolute Selbstverständlichkeit.“ In: Markenartikel – Das Magazin für Markenführung, Jg. 74 (4), S. 74-77
- GRIESE, KAI-MICHAEL / BRÖRING, STEFANIE (2011): Marketing-Grundlagen. Eine fallstudienbasierte Einführung. Wiesbaden: Gabler Verlag
- GROßPIETSCH, JOCHEN (2004): Supply Chain Management in der Konsumgüterindustrie. Szyperski, Norbert et al. (Hrsg.); Lomar / Köln: Josef Eul Verlag
- HAANAES ET AL. (2013): Nachhaltigkeit profitabel machen, in: Harvard Business Manager, Jg. 35(5), S. 74-81
- HÄBERLE, SIEGFRIED GEORG (2008): Das neue Lexikon der Betriebswirtschaftslehre. Band F-M. Häberle, S. G. (Hrsg.). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag
- HÄBERLE, SIEGFRIED GEORG (2008a): Das neue Lexikon der Betriebswirtschaftslehre. Band N-Z. Häberle, S. G. (Hrsg.). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag
- HALLER, FLORIAN (2012): „Made in Germany“ braucht mehr Emotion. In: Markenartikel, Jg. 74(6), S. 66-67
- HANSEN, UWE (1999): Produktkreisläufe. Stuttgart: IRB Verlag
- HARDTKE, ARND / PREHN, MARCO (Hrsg.) (2001): Perspektiven der Nachhaltigkeit. Vom Leitbild zur Erfolgsstrategie. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler
- HENKEL (2012): Nachhaltigkeitsbericht 2012. Düsseldorf: Henkel AG & Co. KGaA
- HENKEL (2012a): Facts and Figures 2012. Düsseldorf: Henkel AG & Co. KGaA
- HENKEL (2012b): Annual Report 2012. Düsseldorf: Henkel AG & Co. KGaA
- HENKEL (2013): Innovation. URL: <http://www.henkel.de/innovation.htm> (Zugriff: 15.08.2013)
- HENKEL (2013a): Nachhaltigkeit. URL: <http://www.henkel.de/nachhaltigkeit.htm> (Zugriff: 15.08.2013)
- HENKEL (2013b): Über Henkel. URL: <http://www.henkel.de/ueber-henkel.htm> (Zugriff: 15.08.2013)
- HENKEL (2013c): Nachhaltigkeit. Vision & Werte. URL: <http://www.henkel.de/nachhaltigkeit/vision-werte-10143.htm> (Zugriff: 16.08.2013)
- HENKEL (2013d): Die Historie von Persil. URL: <http://www.persil.de/de/ueber-persil/geschichte.cky.html> (Zugriff: 16.08.2013)

HENTZE, JOACHIM / THIES, BJÖRN (2012): Unternehmensethik und Nachhaltigkeitsmanagement. Bern; Stuttgart; Wien: Haupt Verlag

HERKOMMER, ERWIN / BARTOL, ARNE (2004): Der aktuelle Begriff. Nachhaltigkeit. Nr. 6/2004, Berlin: Wissenschaftliche Dienste des deutschen Bundestages

HUBER TECHNOLOGY (2013): WASTE WATER solutions. URL: <http://www.huber.de/de/loesungen.html> (Zugriff: 16.07.2013)

JACKISCH, SAMUEL (2009): Greenwashing: Das Märchen vom grünen Riesen, in: Spiegel Online. URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/greenwashing-das-maerchen-vom-gruenen-riesen-a-666984.html> (Zugriff: 02.08.2013)

JENNER, THOMAS (2000): Hybride Wettbewerbsstrategien in der deutschen Industrie – Bedeutung, Determinanten und Konsequenzen für die Marktbearbeitung. In: Die Betriebswirtschaft, Jg. 60 (1) S. 7 - 22

JOHNSON, GERRY / SCHOLE, KEVAN / WHITTINGTON, RICHARD (2011): Strategisches Management. Eine Einführung. Analyse, Entscheidungen und Umsetzung. 9., aktualisierte Auflage. München: Pearson Education Deutschland

KELLER, ANNE-KATHRIN (2012): Aufruf zum Aufbruch, in: absatzwirtschaft - Zeitschrift für Marketing, Jg. 55 (9), S. 19-26

KIRCHGEORG, MANFRED (1998): Marktbezogene Problemstellungen in der Kreislaufwirtschaft - neue Herausforderungen an das Marketing; in: KALUZA, BERND (Hrsg.); Kreislaufwirtschaft und Umweltmanagement. Hamburg: S + W Steuer- und Wirtschaftsverlag, S. 3 - 32

KIRCHGEORG, MANFRED (1999): Marktstrategisches Kreislaufmanagement. Ziele, Strategien und Strukturkonzepte. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler

KIRCHGEORG, MANFRED (2012): Kritische Reflexion zum Einfluss ökologischer Diskontinuität auf das Marketing. in: Corsten, Hans / Roth, Stefan (Hrsg.); Nachhaltigkeit. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, S. 113-132

KLAUER, BERND (1998): Nachhaltigkeit und Naturbewertung. Heidelberg: Physica-Verlag

KLEIN, MAREIKE (2013): Interview mit Mareike Klein, Sustainability Managerin / Unternehmenskommunikation, Henkel AG & Co. KGaA (30.07.2013)

KLINKEN, BETTINA / KRÜGER, INGA (2013): Nachhaltiges Waschen mit Persil. Persil als Pionier im Bereich Nachhaltigkeit. Düsseldorf: Henkel AG & Co. KGaA, Corporate Communications URL: http://www.henkel.de/de/content_data/130617_PI_Persil_Nachhaltigkeit.pdf (Zugriff: 16.08.2013)

KOPLIN, JULIA (2006): Nachhaltigkeit im Beschaffungsmanagement. Ein Konzept zur Integration von Umwelt- und Sozialstandards. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag

- KOPP, HANS-JÜRGEN (2013): Interview mit Hans-Jürgen Kopp, Head of Technology / Beauty Care, Henkel AG & Co. KGaA (13.08.2013)
- KREIKEBAUM, HARTMUT / GILBERT, DIRK ULRICH / BEHNAM, MICHAEL (2011): Strategisches Management. 7., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer
- KUHN, LOTHAR (2008): Was ist Triple Bottom Line?, in: Harvard Business Manager, Jg. 30 (1), S. 12
- LABEL ONLINE (2013): Sustainable Cleaning (Reinigungsindustrie). URL: <http://www.label-online.de/managementstandards/managementstandards-auf-wwlabel-online.de/einzelbranchen/sustainable-cleaning> (Zugriff: 20.08.2013)
- LEHNER, ULRICH (2000): From environmental protection to sustainability. URL: <http://technology5.net/f/from-environmental-w5191.html> (Zugriff: 27.07.2013)
- LEXIKON DER NACHHALTIGKEIT (2013): Drei-Säulen-Modell. URL: http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/1_3_a_drei_saeulen_modell_1531.htm (Zugriff: 17.06.2013)
- MARTIN, ROGER / KEMPER, ALISON (2012): Das Ende der Ideologien. In: Harvard Business Manager, Jg. 34 (6), S. 53-64
- MEADOWS, DONELLA / RANDERS, JORGEN / MEADOWS, DENNIS (2009): Grenzen des Wachstums das 30-Jahre-Update. Stuttgart: S. Hirzel Verlag
- MEFFERT, HERIBERT / KIRCHGEORG, MANFRED (1994): Grundlagen des Umweltschutzes aus wettbewerbsstrategischer Perspektive; in: Hansmann, Karl-Werner (Hrsg.); Marktorientiertes Umweltmanagement. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, S. 21-57
- MEFFERT, HERIBERT / KIRCHGEORG, MANFRED (1998): Marktorientiertes Umweltmanagement. Konzeption – Strategie – Implementierung – mit Praxisfällen. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- MEFFERT, HERIBERT / RAUCH, CHRISTIAN / LEPP, HANNA LENA (2010): Sustainable Branding – mehr als ein neues Schlagwort. In: Marketing Review St. Gallen, Jg. 27 (5) S. 28 -35
- MÖLLER, UWE (2003): Nachhaltigkeit: Anspruch und Wirklichkeit. „Grenzen des Wachstums“ – ein Denkanstoß. in: Feiler, Karin (Hrsg.); Nachhaltigkeit schafft neuen Wohlstand. Bericht an den Club of Rome. Frankfurt am Main: Europäischer Verlag der Wissenschaften, S. 19 - 25
- MÜLLER-KIRSCHBAUM, THOMAS (1998): Der Weg zur Öko-Leadership: Das Umweltmanagement bei Henkel; in: KALUZA, BERND (Hrsg.); Kreislaufwirtschaft und Umweltmanagement. Hamburg: S + W Steuer- und Wirtschaftsverlag, S. 171-183

- MÜLLER-KIRSCHBAUM (2009): Leading in Innovation. URL: http://henkel.com/com/content_data/141926_2009.09.02_10_Investor_Day_MueKi_Leading_in_Innovation.pdf (Zugriff: 18.08.2013)
- MÜLLER-KIRSCHBAUM (2009a): Technology Scenarios und Roadmaps im Innovationsmanagement der Konsumgüter-Industrie. URL: http://www.innovations-wis-sen.de/fileadmin/dateien/Symposium_fuer_Vorausschau_und_Technologieplanung/Plenum_1/Vortrag_Mueller-Kirschbaum_2009_11_19.pdf (Zugriff: 19.08.2013)
- MÜLLER-KIRSCHBAUM, THOMAS / BURKHART, TINA / WUHRMANN, JUAN CARLOS (2010): Open Innovation und Beziehungsmanagement bei Henkel. In: Marketing Review St. Gallen, Jg. 27 (4), S. 14-18
- MÜLLER-KIRSCHBAUM (2012): Open Innovation bei Henkel: Wie (externe) Innovationen und Erfindereinbezogen werden. URL: http://www.dabei-ev.de/userfiles/MK_12_05_2012_K%C3%B6ln_b_handout.pdf (Zugriff: 18.08.2013)
- NIEHAUSMEIER, ARND ET AL. (2005): Hochspannung in der Konsumgüterindustrie. Führen in einer Industrie der Extreme im Jahr 2012. IBM Business Consulting Services (Hrsg.); Stuttgart: IBM Deutschland
- OTT / DÖRING (2004): Theorie und Praxis starker Nachhaltigkeit. Marburg: Metropolis Verlag
- o. V. (2012): Henkel ist Partner der Nachhaltigkeitswochen der Rewe. URL: http://www.markenartikel-magazin.de/no_cache/unternehmen-marken/artikel/details/1003207-henkel-ist-partner-der-nachhaltigkeitswochen-der-rewe/ (Zugriff: 18.08.2013)
- OVERMEYER, FANNEF (1994): Das betriebliche Energiesparkonzept – geldwerte Vorteile für umweltbewußte Unternehmer. In: GÜNTHER, KLAUS (Hrsg.); Erfolg durch Umweltmanagement. Neuwied / Kriftel / Berlin: Hermann Luchterhand Verlag, S. 257-270
- PEATTIE, KEN / BELZ, FRANK-MARTIN (2010): Sustainability Marketing – An Innovative Conception of Marketing, in: Marketing Review St. Gallen, Jg. 27 (5), S. 8-15
- PFOHL, HANS-CHRISTIAN (2004): Logistiksysteme. Betriebswirtschaftliche Grundlagen. 7., korrigierte und aktualisierte Auflage. Berlin / Heidelberg: Springer Verlag
- PORTER, MICHAEL E. (2000): Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 6. Auflage. Frankfurt am Main: Campus Verlag
- PORTER, MICHAEL E. (2013): Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12., aktualisierte Auflage. Frankfurt am Main: Campus Verlag
- PROX, CHRISTOPH (2013): Nachhaltige Nachhaltigkeit, in absatzwirtschaft – Zeitschrift für Marketing, Sonderausgabe – marken 2013, S. 96-99

- RENNINGS ET AL. (1997): Nachhaltigkeit, Ordnungspolitik und freiwillige Selbstverpflichtung. HO-MEYER, O. (Hrsg.); Heidelberg: Physica-Verlag
- SCHAEFER, SIGRID (2012): Nachhaltigkeitskommunikation aus der Perspektive des Controllings. in: CORSTEN, HANS / ROTH, STEFAN (Hrsg.); Nachhaltigkeit. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, S. 255-273
- SCHATZ, MATTHIAS (2004): Wettbewerbliche Ausgestaltung von Rücknahme-pflichten. Münster: LIT Verlag
- SCHMIDPETER, RENÉ (2013): Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit sind kein Gegensatz. In: Springer Professional. URL: <http://www.springerprofessional.de/wirtschaftlichkeit-und-nachhaltigkeit-sind-kein-gegenersatz/4569508.html?linktyp=teaser1&newsletterID=134&sendID=9955> (Zugriff: 25.07.2013)
- SCHNEIDER, CHRISTINE (2013): Interview mit Christine Schneider, Sustainability Manager / internationale F&E Wasch- und Reinigungsmittel, Henkel AG & Co. KGaA (30.07.2013)
- SCHOLL, MICHAEL (2012): CSR hat ihren Preis, in: Harvard Business Manager, Jg. 34 (6), S. 98-99
- SCHWARZ, RUDOLF (1994): Kommunikation statt Kontrolle – ein Unternehmen im ökologischen Wandel. In: Günther, Klaus (Hrsg.); Erfolg durch Umweltmanagement. Neuwied / Kriftel / Berlin: Hermann Luchterhand Verlag, S. 81-92
- SCHWERDT, YVETTE (2012): Nachhaltigkeit als Norm. in: absatzwirtschaft - Zeitschrift für Marketing, Jg.56 (9), S. 10
- SCHREIER, MARGRIT (2011): Qualitative Stichprobenkonzepte. In: NADERER, GABRIELE / BALZER, EVA (Hrsg.); Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis. Grundlagen – Methoden – Anwendungen. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag
- SINUS INSTITUT HEIDELBERG (2011): URL: <http://www.sinus-institut.de/de/infobereich-fuer-studierende.html> (Zugriff: 20.07.2013)
- SOUREN, RAINER (2012): Ökologisch und ökonomisch nachhaltige Gestaltung logistischer Systeme. in: Corsten, Hans / Roth, Stefan (Hrsg.); Nachhaltigkeit. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, S. 133-151
- SPIEGEL QC (2011): Der Werbeträger. LOHAS – Lifestyle of Health and Sustainability. URL: http://www.spiegel-qc.de/uploads/PDFS/RoteGruppePrint/SP_Broschuere_LOHAS.pdf (Zugriff: 22.06.2013)
- SPINDLER, EDMUND A. (2013): Geschichte der Nachhaltigkeit – Vom Werden und Wirken eines beliebten Begriffes. URL: <http://www.nachhaltigkeit.info/media/1326279587phpeJPyvC.pdf> (Zugriff: 17.06.2013)
- SPRINGINSFELD, LEOPOLD (1996): Persil bleibt Persil. Aus dem langen Leben einer großen Marke. Wien: Wirtschaftsverlag C. Ueberreuter

- SUSTAINABILITY (2013): URL: <http://www.sustainability.com/history> (Zugriff: 01.08.2013)
- DOW JONES SUSTAINABILITY INDICES (2013): URL: <http://www.sustainability-indices.com/index-family-overview/djsi-family.jsp> (Zugriff: 14.08.2013)
- TAISTRA, GREGOR (2000): Die Porter-Hypothese zur Umweltpolitik. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag
- TOMCZAK, T. (2010): Innovatives und nachhaltiges Marketing. in: Marketing Review St. Gallen, Jg. 27 (5), S. 1
- TÖPFER, KLAUS / KOCH, ANDREAS (1994): Die Herausforderungen eines umweltverträglichen Wirtschaftens; in: Hansmann, Karl-Werner (Hrsg.); Marktorientiertes Umweltmanagement. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, S. 5-20
- TROTT, PAUL (2005): Innovation Management and New Product Development. 3rd edition. Edinburgh Gate / Harlow / Essex: Pearson Education
- ULRICH, KARL T. / EPPINGER, STEVEN D. (2012): Product Design and Development. 5th edition. New York: Mc Graw Hill
- UMWELT MAGAZIN (2012): Henkel Branchenführer im Dow Jones Sustainability Index. URL: [http://www.umweltmagazin.de/umwelt/index.php?data\[category_id\]=111&data\[article_id\]=69432](http://www.umweltmagazin.de/umwelt/index.php?data[category_id]=111&data[article_id]=69432) (Zugriff: 20.08.2013)
- VÖLKER, RAINER / THOME, CHRISTOP / SCHAAF, HOLGER (2012): Innovationsmanagement. Bestandteile – Theorien – Methoden. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer
- WBCSD (2013): Vision 2050. URL: <http://www.wbcsd.org/vision2050.aspx> (Zugriff: 15.08.2013)
- WCED (1987): Our common future. URL: http://conspect.nl/pdf/Our_Common_Future-Brundtland_Report_1987.pdf (Zugriff: 15.06.2013)
- WEILAND, RAIMUND (1995): Rücknahme- und Entsorgungspflicht in der Abfallwirtschaft. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler
- WELGE, MARTIN K. / AL-LAHAM, ANDREAS (2012): Strategisches Management. Grundlagen – Prozesse – Implementierung. 6., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag
- WÜRZ, TIMO (2011): Corporate Stakeholder Communications. Neoinstitutionalistische Perspektiven einer stakeholderorientierten Unternehmenskommunikation. RINGLSTETTER, MAX J. (Hrsg.): Schriften zur Unternehmensentwicklung. Diss. München: Springer Gabler Verlag;
- ZUPANCIC, DIRK (2012): Interview mit Prof. Dr. Claus Hipp, HiPP GmbH & Co. Vertrieb KG: „Die Kopie ist selten besser als das Original“. In: Marketing Review St. Gallen Jg. 29 (6), S. 5-7

Anhang

A.1 Leitfaden der semi-strukturierten Experteninterviews

Unternehmenskultur („DNA“)	<p><i>„Nachhaltigkeit ist für Henkel nichts Neues, sondern seit vielen Jahrzehnten integraler Bestandteil unseres Geschäftsmodells und einer unserer fünf Unternehmenswerte.“ – Kasper Rorsted¹</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wie definiert das Unternehmen Henkel den Begriff „Nachhaltigkeit“? 2. Wie ist Nachhaltigkeit in der Unternehmensstrategie verankert? 3. Wer ist für die Umsetzung („Nachhaltigkeitsmanagement“) verantwortlich? 4. Welche Funktionen / Bereiche sind am stärksten in dem Thema Nachhaltigkeit involviert?
Wettbewerbsvorteile	<ol style="list-style-type: none"> 1. Welches Ziel verfolgt die Nachhaltigkeitsstrategie von Henkel? 2. Bitte bewerten Sie die Möglichkeiten durch strategische Maßnahmen im Nachhaltigkeitsmanagement: <ol style="list-style-type: none"> a) zur Realisierung eines Differenzierungsvorteils: <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin: 5px 0;"> 1 2 3 4 5 6 7 </div> <p>(1 = keine Differenzierung möglich; 4 = Differenzierung ist teilweise möglich; 7 = Wettbewerbsvorteil durch hohe Differenzierung möglich)</p> b) zur Realisierung eines Kostenvorteils: <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin: 5px 0;"> 1 2 3 4 5 6 7 </div> <p>(1 = kein Kostenvorteil möglich; 4 = Kostenvorteil ist teilweise möglich; 7 = Wettbewerbsvorteil durch hohe Kostenreduktion möglich)</p> 3. Wie hoch schätzen Sie das Potenzial zur gleichzeitigen Realisierung von Differenzierungs- und Kostenvorteilen? <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin: 5px 0;"> 1 2 3 4 5 6 7 </div> <p>(1 = kein Potenzial; 4 = teil/teils; 7 = hohes Potenzial im Sinne einer hybriden Wettbewerbsstrategie)</p>

Produktentwicklungsprozess	<p style="text-align: center;"><i>„Im Jahr 2030 setzen wir für jeden Euro, den wir erwirtschaften, nur noch ein Drittel der heutigen Ressourcen ein.“²</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Welche Bedeutung hat die formulierte Zielaussage im Produktentwicklungsprozess? 2. Wie wird der von Henkel angestrebte „Faktor 3“ in Produktions- und Produktentwicklungsprozessen konkret umgesetzt? 3. Worauf wird bei Henkel der Fokus gelegt – Selbstbeschränkung³ oder Innovation? 4. Besteht eine funktionsübergreifende Zusammenarbeit im Produktentwicklungsprozess – bitte geben Sie ein Beispiel? 5. Welche Funktion ist im Produktentwicklungsprozess für die Beachtung von Nachhaltigkeitsprinzipien verantwortlich?
Kommunikation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wie werden Nachhaltigkeitsziele im Unternehmen dokumentiert? 2. Wie wird das Thema unternehmensintern und extern kommuniziert? 3. Wo liegen die Schwerpunkte der Nachhaltigkeitskommunikation? 4. Wird in der Kommunikation zwischen Stakeholdern differenziert? 5. Der Unternehmensbereich Waschmittel hat bereits im Jahr 2008 das Qualitätslogo <i>„Qualität von Henkel“</i> in <i>„Qualität und Verantwortung von Henkel“</i> geändert: <ol style="list-style-type: none"> a) Welche Veränderungen hat diese Entscheidung bewirkt? b) Warum verwenden die anderen Unternehmensbereiche kein vergleichbares Qualitätslogo?

Quellen:

1. www.henkel.de/nachhaltigkeit; Zugriff: 06.07.2013
2. www.henkel.de/nachhaltigkeit; Zugriff: 18.07.2013
3. **Selbstbeschränkung** – Verringerung von Umweltverschmutzungen durch geringeren Ressourceneinsatz / Verzicht auf nicht erneuerbare Ressourcen, kann beispielsweise durch innerbetriebliche Recyclingmaßnahmen umgesetzt werden. In: Martin / Kemper (2012): Das Ende der Ideologien. In: Harvard Business Manager, Jg. 34(6), S. 52-64.