LEUPHANA
UNIVERSITÄT LÜNEBURG

Umsatzsteigerung durch Nachhaltigkeit

Steinbach, Anke

Publication date:
2008

Document Version
Verlags-PDF (auch: Version of Record)

Link to publication

Citation for pulished version (APA):
Steinbach, A. (2008). *Umsatzsteigerung durch Nachhaltigkeit: Potenziale und Hürden für Hersteller von Nahrungsmitteln*. Centre for Sustainability Management.

General rights
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 28. Apr.. 2024

Umsatzsteigerung durch Nachhaltigkeit

Potenziale und Hürden für Hersteller von Nahrungsmitteln

Anke Steinbach

Lehrstuhl für Nachhaltigkeitsmanagement
Leuphana Universität Lüneburg
Scharnhorststr. 1
D-21335 Lüneburg

Fax: +49-4131-677-2186
csm@uni.leuphana.de
www.leuphana.de/csm/

Februar 2008

© Anke Steinbach, 2008. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means: electronic, electrostatic magnetic tapes, photocopying, recording or otherwise, without the permission in writing from the copyright holders.

Centre for Sustainability Management (CSM) e.V.

Chair of Corporate Sustainability Management
Leuphana University of Lueneburg
Scharnhorststr. 1
D-21335 Lueneburg

Centrum für Nachhaltigkeitsmanagement (CNM) e.V.

Lehrstuhl für Nachhaltigkeitsmanagement
Leuphana Universität Lüneburg
Scharnhorststr. 1
D-21335 Lüneburg

Tel. +49-4131-677-2181
Fax. +49-4131-677-2186
E-mail: csm@uni.leuphana.de
www.leuphana.de/csm

ISBN 978-3-935630-65-8

DANKSAGUNG

Als ich mich aufmachte, Umsatzsteigerung durch Nachhaltigkeit in der Ernährungsindustrie zu untersuchen, betrat ich Neuland: Ein wenig erforschtes Feld in einer mir bis dahin wenig vertrauten Industrie, ich lernte ein Unternehmen ganz neu (Lebensbaum) und ein anderes etwas neu (Kraft Foods) kennen, tauchte in die Tiefen des Marketings ab, versuchte die Balance zwischen Vertrautem und Neuem immer wieder neu auszuloten, stellte fest, wie viel Volkswirtschaft doch in der Betriebswirtschaft steckt und wie schwer und bereichernd es sein kann Neuland zu betreten.

Auf diesem Weg haben mir Menschen das Ergebnis ermöglicht – allen voran deshalb zunächst mein Dank an Herrn Professor Schaltegger, der mir durch das gesamte Studium hindurch wichtige Impulse gab und auch für diese Arbeit an entscheidenden Punkten mit guten Hinweisen die richtigen Akzente gesetzt hat. Mein Dank gilt Herrn Professor Spiller für die interessanten und ebenso prägenden Diskussionen und den Spaß, den ich beim Lesen seiner Publikationen hatte. Meinen Praxispartnern – insbesondere Frau Oppermann von Kraft Foods und Frau Fritz von Lebensbaum – herzlichen Dank für die Aufgeschlossenheit und die gute Zusammenarbeit.

Meinen Freunden danke ich für ihre unendliche Geduld und Zuwendung über die letzten drei Jahre des Studiums hinweg; ohne sie hätte ich MBA und Selbständigkeit nicht geschafft. Ganz besonders danke ich meinem lieben Oliver, der mir mit bedingungslosen Freiräumen und unerschütterlichem Pragmatismus ein wichtiger Wegbegleiter war.

Düsseldorf, im Juli 2007

INHALTSVERZEICHNIS

Danksagung ..... **III**

Abbildungsverzeichnis ..... **VI**

Tabellenverzeichnis ..... **VII**

Abkürzungsverzeichnis ..... **VIII**

1 Einleitung **10**

1.1 Umsatzsteigerung durch Nachhaltigkeit als betriebswirtschaftliche Aufgabe 10

1.2 Vorgehensweise 12

2 Theoretische und praktische Grundlagen **14**

2.1 Umsatzsteigerung – eine Abgrenzung 14

2.2 Umsatzsteigerung durch Nachhaltigkeit 15

2.3 Abgrenzung Ernährungsindustrie und die Bedeutung von Nachhaltigkeit 17

3 Umsatzsteigerung durch Nachhaltigkeit: Theoretische Erkenntnisse **21**

3.1 Nachhaltigkeits-Issues als Treiber in einer stark risikoorientierten Industrie 22

3.2 Wege zur Diffusion 29

3.3 Kurzfristige Potenziale und langfristiger Aufbau von Image und Marke 38

3.4 Zwischenfazit 43

4 Umsatzsteigerung durch Nachhaltigkeit: Praktische Erkenntnisse **46**

4.1 Fallstudie Kraft Foods 46

4.2 Fallstudie Lebensbaum 62

4.3 Zwischenfazit 73

5 Synthese **77**

5.1 Umsatzsteigerung durch Nachhaltigkeit – eine Definition 77

5.2 Umsatzpotenziale 79

5.3 Übertragbarkeit und weiterführende Fragen 82

6 Ausblick **85**

6.1 Empfehlungen für die Praxispartner 85

6.1.1 Kraft Foods 85

6.1.2 Lebensbaum 88

6.2 Bedeutung für den Business Case und Nachhaltigkeit 91

Literaturverzeichnis 93

Anhang.....101

Anhang 1: Gesprächspartner.....101

Anhang 2: Interview-Leitfaden (Beispiele) 102

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Abgrenzung der Untersuchung in der Ernährungsindustrie 18
Abbildung 2: Vorgehen in der theoretischen Analyse 21
Abbildung 3: Entwicklungspfade von der Öko-Nische zum Massenmarkt 27
Abbildung 4: Unterschiedliche Ansätze zur Definition von Geschäftsfeldern aus Nachhaltigkeit 31
Abbildung 5: Strategien als Ausgangspunkt für Umsatzpotenziale 33
Abbildung 6: Vorgehen in der praktischen Analyse 46
Abbildung 7: Ausgewertete Materialien bei Kraft Foods 47
Abbildung 8: Überblick Kraft Foods Deutschland 48
Abbildung 9: Marketing bei Kraft Foods 49
Abbildung 10: Kaffee-Marketing bei Kraft Foods 50
Abbildung 11: Nachhaltigkeit bei Kraft Foods 52
Abbildung 12: Umsatzsteigerung durch Nachhaltigkeit – Potenziale bei Kraft Foods 53
Abbildung 13: Neueinführung Jacobs Milea als nachhaltige Kaffee-Subbrand von Kraft Foods 54
Abbildung 14: Ausgewertete Materialien bei Lebensbaum 62
Abbildung 15: Überblick Ulrich Walter GmbH / Lebensbaum 63
Abbildung 16: Marketing bei Lebensbaum 64
Abbildung 17: Lebensbaum-Ansatz Nachhaltigkeit 66
Abbildung 18: Umsatzsteigerung durch Nachhaltigkeit – Potenziale bei Lebensbaum 67
Abbildung 19: Selektion umsatzrelevanter Nachhaltigkeits-Issues 78

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Möglichkeiten der Umsatzsteigerung entlang der Hebel 14
Tabelle 2: Umsatzpotenziale aus zeitlicher Sicht 14
Tabelle 3: Untersuchte Studien – Nachhaltigkeit in der Ernährungsindustrie 22
Tabelle 4: Wichtigste Nachhaltigkeits-Issues in der globalen Ernährungsindustrie 25
Tabelle 5: Hürden in der Realisierung von Nachhaltigkeitspotenzialen 28
Tabelle 6: Ausgangspunkte in der Nachhaltigkeits-Literatur 30
Tabelle 7: Barrieren für die Diffusion nachhaltiger Produkte bei Kunden 34
Tabelle 8: Barrieren für die Diffusion nachhaltiger Produkte bei Herstellern 35
Tabelle 9: Ausgangspunkte in der betriebswirtschaftlichen Literatur 39
Tabelle 10: Hürden für die Umsatzsteigerung bei Kraft Foods 57
Tabelle 11: Kundengerichtete Umsatzsteigerung bei Lebensbaum 68
Tabelle 12: Hürden für die Umsatzsteigerung bei Lebensbaum 69
Tabelle 13: Systematik der Umsatzpotenziale durch Nachhaltigkeit 80

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AoeL	Assoziation ökologischer Lebensmittelhersteller
B.A.U.M.	Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management
BTL	below-the-line, Kommunikationsmaßnahmen neben der klassischen Werbung
BVE	Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie
ca.	circa
CO2	Kohlen(stoff)dioxid
CR	Corporate Responsibility
CSO	Corporate Social Opportunity
CSR	Corporate Social Responsibility
d.h.	das heißt
DKV	Deutscher Kaffeeverband
DMV	Deutscher Marketing-Verband
ebd.	ebenda
EMAS	Eco Management and Audit Scheme
et al.	und andere
EU	Europäische Union
f./ff.	folgende Seite /n
F&E	Forschung und Entwicklung
ICO	International Coffee Organization
ILO	International Labor Organization
IMD	International Institute for Management Development
LEH	(konventioneller) Lebensmitteleinzelhandel
Lohas	Lifestyle of Health and Sustainability
LZ	Lebensmittelzeitung
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
MSC	Marine Stewardship Council
NGO	non governmental organization / Nonprofit-Organisation
NKH	Naturkost(fach)handel
o. J.	ohne Jahreszahl

peb	Plattform Ernährung und Bewegung
POS	Point of Sale / Einkaufsstätte
PR	Public Relations / Öffentlichkeitsarbeit
®	eingetragenes Warenzeichen (deutsch)
rd.	rund
TM	Trade Mark / eingetragenes Warenzeichen (englisch)
u.a.	unter anderem, und andere
USP	unique selling proposition / Alleinstellungsmerkmal
v.a.	vor allem
vgl.	vergleiche
Vkf	Verkaufsförderung
WTO	World Taste Open (Kundenmagazin von Lebensbaum)
WWF	World Wildlife Fund
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil
4C	Common Code for the Coffee Community
4 P	Product, Price, Place, Promotion (Marketing-Mix)
6 P	Product, Price, Place, Promotion, Public, Politics (Erweiterter Marketing-Mix)

1 EINLEITUNG

1.1 Umsatzsteigerung durch Nachhaltigkeit als betriebswirtschaftliche Aufgabe

Umsatzsteigerung, eine klassische betriebswirtschaftliche Zielgröße, ist eine Grundvoraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen: "Financial success often depends on marketing ability ... there must be a top line for there to be a bottom line" (Kotler / Keller 2007: 2).[1] Die Marketing-Fähigkeiten sind insbesondere in Industrien mit hoher Marken- und Marketingorientierung für die Umsatzsteigerung bedeutsam, wie sie die Ernährungsindustrie eine ist: „Profilierte Marken gelten in der Ernährungsindustrie als zentraler Treiber des Unternehmenswerts. Die Relevanz der Markenpolitik für die Ernährungswirtschaft ist weitgehend unbestritten" (Staak 2005: 4). Der Wunsch nach Umsatzsteigerung lässt sich auch an einem hohen Innovationsgrad in der Ernährungsindustrie ablesen: Bei ca. 150 Tausend Produkten, die derzeit im deutschen Lebensmittelmarkt sind, kommen jährlich 25 bis 30 Tausend neue Produkte hinzu (Kilzer 2006). Die Floprate beträgt dabei 65 – 70%, also nur ein Bruchteil davon ist nach einem Jahr noch im Markt (ebd.). Innovation und Marken sind Treiber für Umsatzsteigerung als wichtige betriebswirtschaftliche Aufgabe in der Ernährungsindustrie.

Welche Rolle spielt dabei die Nachhaltigkeit? Ein Blick in die Schlagzeilen des Branchenblatts der konventionellen Lebensmittelindustrie „Lebensmittelzeitung" zeigt einen Ausschnitt der Nachhaltigkeitsthemen, mit denen die Industrie sich Anfang 2007 beschäftigt:[2]

- Verknappung: Kampf um Rohstoffe (15.12.2006)
- Masterfoods: Keine Kinder-Werbung mehr. Süßwarenhersteller will künftig auf Werbung für die Altersgruppe der unter Zwölfjährigen verzichten (5.2.2007)
- Bio-Lachs: Etabliert sich als neuer Markt (5.3.2007)
- Deutschland spielt bei fair gehandelten Produkten in der Top-Liga (30.3.2007)
- Spezielle Produkte, neue Wertschöpfungsketten, kleinere Packungen: Wie die Ernährungsbranche die Einkommensschwachen dieser Welt zu Kunden macht (20.4.2007)
- Galgenfrist für Lebensmittelindustrie: EU-Weißbuch gibt Herstellern bis 2010 Zeit - Umfassende Kennzeichnungspflichten vorgesehen (8.6.2007)
- Greenpeace legt nach: Handel wird künftig auch mit Sozial-Themen konfrontiert (8.6.2007)
- Inbev: Entwickelt eigene Bio-Limo (3.7.2007)

Risikothemen wie die Wirkung der Produkte (Fehlernährung und Übergewicht) sowie die Rohstoffbeschaffung stehen derzeit im Vordergrund. Der Handel muss sich zunehmend mit sozialen und ökologischen Themen auseinandersetzen, was auch die Hersteller über kurz

[1] Umsatz (top line) sichert noch nicht die Profitabilität eines Unternehmens, ist aber die Voraussetzung dafür, Gewinn (bottom line) zu erwirtschaften.
[2] Ausgewählte Schlagzeilen aus LZ und LZ-Net, Quellen: LZ 2006e, 2007a/c/d/e/g und LZ-Net 2007a/c/e

oder lang betreffen wird. Vor allem die Politik, NGOs und Wettbewerber bringen Nachhaltigkeitsthemen auf die Agenda der Ernährungsindustrie. Dazu zeichnen sich – auch im Zusammenhang mit diesen Risiken – Umsatzchancen ab, etwa durch neue Produkte, neue Märkte oder ein positives Image. Veränderungen in Marktstrukturen durch Bio- und Fairtrade-Produkte stellen konventionelle Hersteller vor die Entscheidung, neue Produkte zu entwickeln und Produktportfolios umzustellen oder bewusst nicht auf solche Trends zu setzen; für klassische Bio-Anbieter bieten sich neue Wachstumschancen jenseits der Nische. In der vorliegenden Arbeit wird systematisch der Frage nachgegangen, welche Umsatzsteigerungspotenziale Nachhaltigkeit in der Ernährungsindustrie bietet. Wie können Hersteller von Lebensmitteln soziale und ökologische Aspekte in mehr Umsatz übersetzen? Was hindert sie daran?

In Theorie und Praxis besteht eine weitgehende systematische und begriffliche Unschärfe im Hinblick auf diese Umsatzpotenziale. Die Frage nach den Umsatzpotenzialen durch Nachhaltigkeit ist nicht nur aus praktischer Sicht bedeutsam. Auch für die stark fragmentierte Forschung sind neue Impulse relevant. Der deutsche Marketingexperte Meffert sieht im Feld Öko- und Sozialmarketing eine der größten Lücken zwischen der Bedeutung, die Unternehmen dem Feld in Zukunft zuschreiben und der Bedeutung, die von Seiten der Forschung gesehen wird.[3] Das Bild stellt sich auf internationaler Ebene ähnlich dar: „Within the marketing literature, much fragmentation can be observed in terms of the unit of analysis considered and the dimensions of social responsibility investigated... overall, past studies have rarely considered how marketing thinking and practices can contribute to the development of socially responsible practices throughout the organization …this fragmented view is certainly linked to the scarcity of comprehensive conceptual frameworks originating from the marketing discipline" (Maignan 2004: 5).[4]

Für die langfristige Akzeptanz des Nachhaltigkeitsmanagements spielt die Ertragsseite eine große Rolle. Zur Zeit dominiert das Risikomanagement in der unternehmerischen Praxis, auch als „fear factor" bezeichnet (vgl. Grayson / Hodges 2004: 8f.): Unternehmen beschäftigen sich mit Nachhaltigkeit, um nicht Zielscheibe von NGO-Protesten oder stärkerer Regulierung zu werden. Das lässt sich in weiten Teilen auch für die Ernährungsindustrie nachvollziehen. Risikomanagement – gleichwohl ein wichtiger und erster Schritt im Nachhaltigkeitsmanagement – ist nicht ausreichend. Selbst Kostenstrategien, in denen sozialen und ökologischen Ansprüchen oft mit positivem Ergebniseffekt begegnet wird, sind langfristig nicht geeignet, die Akzeptanz des Nachhaltigkeitsmanagements zu erhöhen. Der Fokus muss auf die Ertragsseite verlagert werden. (Vgl. Schaltegger / Petersen 2005: 43)

Dafür spielen Marketingverantwortliche im Unternehmen eine große Rolle. Sie zählen zu den wichtigsten potenziellen Promotoren von Nachhaltigkeit, stellen aber auch eine der größten Barrieren zu mehr Nachhaltigkeit im Unternehmen dar (vgl. Steger 2004: 20f.). Vor allem in

[3] Studienergebnisse zeigen, dass Öko- und Sozialmarketing auf Seiten der Unternehmen eine hohe Relevanz haben. Unter allen bedeutenden Feldern im Marketing zeigt sich hierbei aber die höchste Abweichung zwischen praktischer und theoretischer Relevanz. Prof. Dr. h. c. mult. Heribert Meffert, in absatzwirtschaft 2006: 32.

[4] Maignan gibt einen Überblick über die internationale CSR-Forschung. In Abgrenzung zu Nachhaltigkeit wird CSR in der Forschung häufig als die soziale Dimension von Nachhaltigkeit verstanden. Vgl. dazu z.B. Dubielzig / Schaltegger (2005). Maignan bezieht sich eher auf gesellschaftliche als nur soziale Themen.

stark marken- und marketinggetriebenen Industrien kann eine überzeugende Einbindung von Marketingverantwortlichen in Nachhaltigkeitsthemen in deren Logik – Umsatzsteigerung – die Weichen für mehr Nachhaltigkeit im Unternehmen stellen.

Was unternehmerische Verantwortung und Nachhaltigkeit über reines Risikomanagement hinaus bedeuten, formulierte bereits Anfang der siebziger Jahre Management-Vordenker Peter Drucker: „Social responsibilities ... may arise in two areas. They may arise out of the social impacts of the institution. Or they arise as problems of the society itself ... The first deals with what an institution does *to* society. The second is concerned with what an institution can do *for* society" (Drucker 1973: 326, Hervorhebung beim Autor).[5] Drucker unterstreicht, dass das Management für gesellschaftliche Wirkungen nicht aus sozialer Verantwortung sondern aus Verantwortung für das Geschäft heraus zuständig ist. Aufgabe des Managements ist, gesellschaftliche Probleme in Innovationen zu übersetzen, „Business Opportunities" zu kreieren.

Das Ziel dieser Arbeit ist ein systematischer Blick auf Umsatzsteigerungspotenziale durch Nachhaltigkeit sowie auf Barrieren und Ansätze für ihre Überwindung in der stark marken- und marketinggetriebenen Ernährungsindustrie. Ziel ist, aus einer betriebswirtschaftlichen Logik heraus theoretisch und praktisch relevante Erkenntnisse zu filtern.

1.2 Vorgehensweise

Die Kernfragestellungen der Arbeit „Umsatzsteigerung durch Nachhaltigkeit – Potenziale und Hürden für Hersteller von Nahrungsmitteln" lauten:

- Welche Umsatzpotenziale durch Nachhaltigkeit gibt es?
- Was ermöglicht und hindert die Realisierung von Umsatzsteigerung durch Nachhaltigkeit?
- Wie unterscheiden sich Potenziale und Hürden für unterschiedliche Hersteller?

Das neue Forschungsfeld wird in zwei Stufen erschlossen: In einem theoretischen Teil wird untersucht, welche Erkenntnisse die Literatur zu den Potenzialen und Hürden für Umsatzsteigerung durch Nachhaltigkeit bietet. Dafür wurde Literatur in drei unterschiedlichen Feldern herangezogen, die jeweils spezifische Aspekte der Fragestellungen beleuchten: Studien, die sich mit Nachhaltigkeit in der Ernährungsindustrie beschäftigt haben, wurden auf die Besonderheiten der Industrie und ihren Zugang zu Umsatzpotenzialen hin untersucht. Die Nachhaltigkeits-Literatur sollte Fragen nach den Besonderheiten von Umsatzpotenzialen durch Nachhaltigkeit klären und Einblick in die Hürden zu mehr Nachhaltigkeit geben. Ein Schwerpunkt ist dort die Diffusion nachhaltiger Produkte. Schließlich wurden Anschlussstellen in der betriebswirtschaftlichen (Marketing-)Literatur gesucht. Diese beschäftigt sich mit einigen wenigen Ausnahmen (z.B. Meffert, Kotler) noch gar nicht mit Fragen der Nachhaltigkeit. Der Schwerpunkt lag deshalb auf vertiefenden Erkenntnissen zu Bereichen, die sich im Laufe der Untersuchung als relevant erwiesen und von den anderen Theorieströngen nicht

[5] Der Begriff „social" bei Drucker entspricht nach seinen Ausführungen – ähnlich Maignan (2004) – eher dem deutschen Begriff „gesellschaftlich" statt „sozial".

abgedeckt wurden: die kurzfristige Umsatzsteigerung (Verkaufsförderung) sowie die Rolle des Images und der Marken. Die Erkenntnisse fasst Teil 3 zusammen.

In der empirischen Analyse sollte das Praxis-Verständnis von Nachhaltigkeit und Umsatzsteigerung durch Nachhaltigkeit sowie die wahrgenommenen Hürden für deren Realisierung untersucht werden. Dabei ging es weniger um eine repräsentative Erhebung als um ein tieferes Verständnis aus zwei Fallstudien. Zwei Markenartikel-Hersteller wurden durch die Auswertung vielfältiger Materialien und mehrstündiger Gespräche genauer untersucht: Kraft Foods als Marktführer Kaffee im konventionellen Geschäft und Lebensbaum als Marktführer im Naturkostfachhandel haben unterschiedliche Zugänge zu Nachhaltigkeit. Die Erkenntnisse werden jeweils separat im Teil 4 dargelegt und mit einem Zwischenfazit abgeschlossen.

Teil 5 führt die Erkenntnisse aus Theorie und Praxis zusammen und systematisiert Umsatzpotenziale. Es wird dargestellt, wie die Ergebnisse auf andere Unternehmen und Industrien anwendbar und übertragbar sind und welche weiteren Fragen sich daraus für die Forschung ergeben. Teil 6 formuliert Empfehlungen für die Praxispartner, die sich an den Ergebnissen der Fallstudien orientieren. Die Arbeit schließt mit einer Einschätzung zur Bedeutung der Ergebnisse für den Business Case und die Nachhaltigkeitsdebatte. Zunächst wird im Teil 2 eine Abgrenzung der Fragestellung und der Ernährungsindustrie vorgenommen.

2 THEORETISCHE UND PRAKTISCHE GRUNDLAGEN

2.1 Umsatzsteigerung – eine Abgrenzung

Umsatzsteigerung durch Nachhaltigkeit benötigt eine begriffliche Klärung im Rahmen dieser Arbeit. Der Umsatz ist in der Betriebswirtschaft gekennzeichnet durch den Zusammenhang (vgl. z.B. Diller 2002):

Umsatz = Preis x Menge

Umsatzsteigerung kann demnach entlang der Hebel Preis und Menge durch vier Möglichkeiten realisiert werden:

Tabelle 1: Möglichkeiten der Umsatzsteigerung entlang der Hebel (eigene Darstellung)

Preis	Menge	Beispiel
Steigt	Steigt	Neue Produkte, Premium-Produkte
Steigt	Konstant	Produktanpassungen z.B. kleinere Packungsgröße mit höherem Preis
Konstant	Steigt	Nicht-preisliche Verkaufsförderung z.B. Verkostung
Sinkt	Steigt[6]	Preisliche Verkaufsförderung z.B. Aktionspreis

Eine weitere relevante Abgrenzung des Umsatzes erfolgt entlang einer zeitlichen Dimension in kurz-, mittel- und langfristige Umsatzsteigerung (vgl. z.B. Hennerkes / Leach 1999):

Tabelle 2: Umsatzpotenziale aus zeitlicher Sicht (eigene Darstellung, Quelle: Hennerkes / Leach 1999)

Zeitbezug	Fokus
Kurzfristig	Vornehmlich taktisch ausgerichtet Fokus, Schwächen gegenüber der Konkurrenz abzustellen und kurzfristige Wettbewerbsvorsprünge zu erzielen, Weniger: Positionierung oder signifikante Produktverbesserungen
Mittelfristig	Mehr strategisch als taktisch auf signifikante und dauerhafte Änderungen ausgerichtet Fokus, in mehreren Feldern Wettbewerbsvorteile zu erzeugen z.B. durch Unternehmenspositionierung, Innovation, geographische Expansion
Langfristig	Strategisch ausgerichtet Fokus auf größere Vorhaben und dauerhafte Steigerungen und Sicherung des Geschäfts durch Neudimensionierung, organisches Wachstum oder Fusionen und Akquisitionen

[6] Die steigende Nachfrage muss den geringeren Durchschnittsumsatz je verkaufter Einheit überkompensieren.

Signifikante Umsatzsteigerungen können oft durch Prozessoptimierungen erzielt werden (z.B. Reduktion des Out-of-Stock beim Handel, Erhöhung der Besuchsfrequenz des Außendienstes), durch die Fokussierung auf profitable Kunden, die Art der Auftragsbearbeitung, die Vertragsgestaltung oder das Inkassomanagement (vgl. Joppe et al. 2004). Strategisches Kostenmanagement spielt bei nachhaltigen Produkten eine signifikante Rolle für Umsatzsteigerungen (vgl. Spiller / Zühlsdorf 2002: 111). Auf diese Potenziale wird im Zusammenhang mit der Umsatzsteigerung durch Nachhaltigkeit nicht eingegangen.

Aus Nachhaltigkeitssicht sind zunächst alle der genannten Möglichkeiten aus Menge und Preis sowie kurz-, mittel und langfristig prinzipiell relevant. Bislang herrscht eine Tendenz vor, Nachhaltigkeit als langfristige und Umsatzsteigerung als kurzfristige Aufgabe zu betrachten, weshalb beide nicht intuitiv kompatibel sind.

Mit einem Verständnis von Umsatzsteigerung im Zusammenhang mit Marketing wird der Fokus breiter[7]: „Marketinggetriebene Unternehmen sind erfolgreicher, da sie Trends eher erkennen, sich früher auf veränderte Kundenwünsche einstellen, kundenorientierte Leistungen anbieten und dadurch Kundenzufriedenheit und Kundenbindung erzeugen. ... Nur durch Marketing können neue Marktchancen erkannt und erschlossen werden, neue Produkte entwickelt, Portfolios optimiert werden. Marketing ist kreativ, innovativ, Treiber von Ideen, Marketing ist mutig und hungrig, will immer wachsen, will mehr Umsatz, Märkte, Marktanteile, Kunden.“[8]

Marketing als Lehre und Praxis von der Nachfrage-Produktion[9] wird hier als marktorientierte Unternehmensführung in Abgrenzung zur engen funktionalen Marketingauffassung verstanden (vgl. Meffert 1994 und Thommen / Achleitner 2003). Diese Auffassung von Marketing als Führungskonzeption ist in Wissenschaft und Praxis keineswegs etabliert,[10] wird für die untersuchte Fragestellung aber als wichtig erachtet.

2.2 Umsatzsteigerung durch Nachhaltigkeit

Dass Umsätze mit sozial und ökologisch verträglichen Produkten generiert werden können, zeigen nicht nur Anbieter wie Alnatura, Hipp und Bionade, die konsequent auf ein solches Profil setzen. Auch Frosta erreichte durch die Umstellung tiefgekühlter Fertiggerichte mit dem eigenen „Reinheitsgebot“ 2006 eine Umsatzsteigerung von 14% (vgl. LZ Net 2007d). Nachdem Danone in den USA Stonyfield Farm erwarb und als weltweit größter Hersteller von Bio-Molkereiprodukten jährliche Wachstumsraten von 20% erreichte, plant Danone nun die Ausweitung von Bio-Molkereiprodukten in Europa (vgl. LZ Net 2006b). Große Lebensmit-

[7] Allein der Begriff Umsatzsteigerung ist weit weniger gebräuchlich als Marketing. Google liefert 645 Tausend Einträge zu Umsatzsteigerung und 668 Mio. Einträge zu Marketing (629 Tausend bzw. 11,6 Mio. deutsche Einträge), Suche am 20. Juli 2007. Der Begriff Umsatzsteigerung wird oft mit kurzfristigen Aktivitäten, z.B. Umsatzsteigerungsprogramme (Vertriebsmobilisierung, Aktivitäten am POS) in Verbindung gebracht.

[8] Prof. Dr. Dr. h. c. Klaus Goehrmann, Präsident des Deutschen Marketing-Verbandes (DMV), zum 50-jährigen Bestehen des DMV und zum Thema „Marketing für die Zukunft – Zukunft für das Marketing“. In: absatzwirtschaft 2006: 12.

[9] Handelsblatt-Gründer und Marketing-Pionier Herbert Gross 1959 (Nachdruck in absatzwirtschaft 2006: 25)

[10] Z.B. vermerkt Meffert, dass in Deutschland nur 60% der Lehrstühle Marketing als Führungskonzeption verstehen (vgl. Meffert in absatzwirtschaft 2006: 31). Ambler (2000: 26), der die Auswirkungen des Marketings auf den Gewinn untersucht, beobachtet bei der Mehrzahl der Unternehmen einen funktionalen oder Budget-Fokus im Marketing statt einem „pan-company-approach“.

telkonzerne konnten in der Vergangenheit aber zum Beispiel auch durch Cause Related Marketing-Programme Umsätze steigern[11]: Coca Cola erreichte in einer 6-wöchigen Kampagne 1998 in den USA Umsatzsteigerungen von 490%, als ein Anteil des Produkterlöses an die Initiative „Mothers against Drunk Driving“ gespendet wurde, Diageo führte 22 Cause Related Marketing-Projekte zwischen 1994 und 1998 durch, wobei die Umsätze der involvierten Marken um 37% stiegen (WWF 2001).

Ist das alles „Umsatzsteigerung durch Nachhaltigkeit“?

Orientierung liefert der Business Case, also die ökonomische Begründung von Nachhaltigkeits-Aktivitäten, der im Kern als Frage formuliert lautet: „How can the competitiveness and business success of a company be improved with voluntarily created outstanding environmental and social performance?” (Schaltegger / Wagner 2006: 1) Freiwillige Umwelt- und Sozialleistungen, die den Umsatz steigern, sind demnach Umsatzsteigerung durch Nachhaltigkeit. Das Verständnis von Nachhaltigkeit ist im Laufe der Arbeit weiter zu präzisieren, denn es existiert kein allgemein gültiges oder anerkanntes Konzept dafür.

Orientiert wird sich an folgendem Verständnis: Nachhaltigkeit ist das Ergebnis des Prozesses der nachhaltigen Entwicklung (vgl. Schaltegger et al. 2003: 22). Die integrierte Betrachtung sozialer, ökologischer und ökonomischer Ziele aus einer Inter- und Intra- Generationen-Perspektive stellt ein Leitbild für das gesellschaftliche Miteinander auf Ebene verschiedener Akteure dar. Nachhaltigkeit bezieht sich im betriebswirtschaftlichen Kontext auf die sozialen und ökologischen Aspekte, welche die Wettbewerbsfähigkeit und den Markterfolg beeinflussen. Sie treten meist im nicht-marktlichen Umfeld auf („non-market issues“, vgl. Schaltegger / Wagner 2006: 2f.), etwa die Ansprüche von NGOs nach sozial- und umweltverträglichem Kaffeeanbau oder politische Absichten, Werbung für Süßigkeiten an Kinder zu verbieten. Manche Aspekte werden am Markt ausgehandelt: Wenn etwa Fischbestände durch Überfischung knapp sind, äußert sich das in steigenden Rohstoffpreisen, womit ein Issue über Marktmechanismen ausgehandelt wird. Eine Differenzierung mit Bio-Lebensmitteln in der konventionellen Ernährungsindustrie ist erst möglich, wenn ein solcher Markt überhaupt existiert. Dann wiederum werden Nachhaltigkeitsaspekte marktlich abgebildet. (Vgl. auch Schaltegger / Hasenmüller 2005: 5) Die Aktivitäten eines Unternehmens zur Überwindung solcher Marktbarrieren helfen, den Umsatz durch Nachhaltigkeit zu steigern: Nachhaltige(re) Produkte, also solche mit einer positiveren Sozial- und Ökobilanz, finden so erst einen Markt.

Nachhaltigkeit soll außerdem im Zusammenhang mit den marktlichen Antworten auf (große) gesellschaftliche – soziale wie ökologische – Fragen gesehen werden: Neue Produkte und Geschäftsmodelle zur Energiegewinnung als Folge des Klimawandels, angepasste Produkte wie Mikrokredite für arme Menschen oder Services wie eine spezielle Autovermietung für Behinderte, die etwa Avis anbietet (vgl. Grayson / Hodges 2004: 105), würden dann Umsatzsteigerung durch Nachhaltigkeit generieren. Auch die genannten Cause Related Marketing-Aktivitäten fallen in eine solche Kategorie: Das Unternehmen adressiert ein als relevant wahrgenommenes gesellschaftliches Thema mit unternehmerischen Ressourcen.

[11] Cause Related Marketing, also die Koppelung des Verkaufs von Produkten an ein gesellschaftlich relevantes Anliegen, wird zuweilen als wesentliche Facette für die Umsatzsteigerung in Markenindustrien gesehen (vgl. z.B. Conrad 2006, Kotler / Bliemel 2001).

2.3 Abgrenzung Ernährungsindustrie und die Bedeutung von Nachhaltigkeit

Der Fokus liegt auf der Ernährungsindustrie in Deutschland. In der Wertschöpfungskette der Nahrungsmittelindustrie wird auf die *Hersteller* von Nahrungsmitteln fokussiert. Das heißt, vorgelagerte Stufen wie Agroindustrie, Landwirtschaft und nachgelagerte Stufen wie Handel und Konsumenten (vgl. Leitner 2005) werden nicht betrachtet. Die Perspektive des Herstellers und sein Blick auf Umsatzpotenziale durch Nachhaltigkeit wird eingenommen. An verschiedenen Stellen werden die weiteren Stufen der Wertschöpfungskette adressiert, insofern sie von Bedeutung für den Hersteller sind. So wird z.B. allein durch die Wahl der Praxispartner, die in unterschiedlichen Vertriebskanälen tätig sind, der Handel relevant.

Spiller (2005a) weist auf eine Besonderheit der Marktstrukturen der deutschen Ernährungsindustrie im internationalen Vergleich hin. Der Absatz von Bio-Produkten ist in Deutschland auf eine überragende Bedeutung des Naturkostfachhandels zurückzuführen: In den neunziger Jahren wurden über den konventionellen Lebensmitteleinzelhandel (LEH) unter 30% der Bio-Lebensmittel vertrieben, während es in anderen Ländern mindestens 80% über die konventionelle Vertriebsschiene waren. In Deutschland gibt es eine komplett vom LEH getrennte Großhandels- und Logistikstruktur; in diesem Sinne ist der Naturkostfachhandel (mit den entsprechenden Lieferanten) keine Produktnische im klassischen Sinn sondern eine separate Wertschöpfungskette (vgl. Spiller 2005a: 272). In den kommenden Jahren werden bei starkem Wachstum bedeutende Verschiebungen in den Marktanteilen zugunsten des klassischen LEH erwartet (vgl. z.B. Gerlach et al. 2005 und Sehrer et al. 2005).

Eine weitere wichtige Abgrenzung ist die ausschließliche Betrachtung von Markenartikel-Herstellern: Die meisten Produkte in der Ernährungsindustrie sind heute Markenwaren (Schramm et al. 2005: 16). Der Handelsmarkenanteil beträgt in Deutschland im Durchschnitt der Warengruppen gut 30% des Umsatzes und fast 40% des Absatzes mit einer starken Variation innerhalb der Warengruppen. Der Anteil der Handelsmarken steigt weiter, wovon die Marktführer in den Warengruppen aber relativ weniger betroffen sind (ebd.: 27). Handelsmarken werden hier nicht betrachtet. In der weiteren Differenzierung nach der Ausrichtung der Markenartikler wird auf die klassischen Markenartikelproduzenten in Abgrenzung zu Markenartiklern mit Handelsmarken als Zusatzgeschäft und Produzenten mit Handelsmarken als Hauptgeschäft fokussiert (vgl. Schramm et al. 2005: 28ff.).

Innerhalb der Ernährungsindustrie ist eine weitere Abgrenzung nötig: Die Ernährungsindustrie ist eine stark ausdifferenzierte Industrie, die sich nach Branchen unterscheidet. Die Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie (BVE) beziffert den Umsatz der Ernährungsindustrie 2006 auf 138,2 Mrd. Euro (BVE 2007). Die größten Branchen nach ihrem Umsatzanteil sind Fleisch (22,1%), Milch (16%) und alkoholische Getränke (9,3%). In der Regel gibt es nur wenige branchenübergreifende Unternehmen, d.h. die knapp 6.000 Unternehmen der deutschen Ernährungsindustrie sind in der Regel Hersteller von Getränken, Milchprodukten, Süßwaren oder Fleisch.

Innerhalb der Industrie werden zwei Unternehmen betrachtet: Die Kraft Foods Deutschland GmbH und die Ulrich Walter GmbH / Lebensbaum sind in unterschiedlichen Branchen tätig.[12] In diesen Branchen, die wertmäßig einen relativ kleinen Anteil am Gesamtumsatz der Industrie haben, sind beide Unternehmen aber jeweils mit Spitzenpositionen innerhalb ihrer Segmente tätig. Beide sind Markenartikel-Unternehmen und haben als eine gemeinsame Produktkategorie Kaffee im Portfolio. Ansonsten unterscheiden sie sich in vielen Aspekten: Kraft Foods als Tochter des weltweit agierenden Nahrungs- und Genussmittelkonzerns US-amerikanischer Herkunft ist mit vielen renommierten Marken als klassischer, werbeintensiver Massenmarktanbieter im konventionellen Lebensmitteleinzelhandel (LEH) aktiv. Seit Jahren beschäftigt sich Kraft Foods, wie inzwischen fast alle Großunternehmen, mit sozialen und ökologischen Aspekten rund um die Produkte, Wertschöpfungsketten und die Beziehungen zum Umfeld. Lebensbaum ist eine Marke der Ulrich Walter GmbH, einem deutschen, mittelständischen Unternehmen, das in den letzten 25 Jahren rasant gewachsen ist. Nachhaltigkeit ist bei Lebensbaum unternehmerisches Leitmotiv. Das gesamte Produktportfolio entspricht ökologisch und sozial hohen Standards und wird ausschließlich über den Naturkostfachhandel vertrieben. Größenmäßig ist Kraft Foods mit rd. 2 Mrd. Euro Umsatz (2006) ein „Goliath“, die Ulrich Walter GmbH mit rd. 20 Mio. Euro (2006) ein „David“.[13]

Den Fokus im Rahmen der Ernährungsindustrie fasst die folgende Abbildung zusammen:

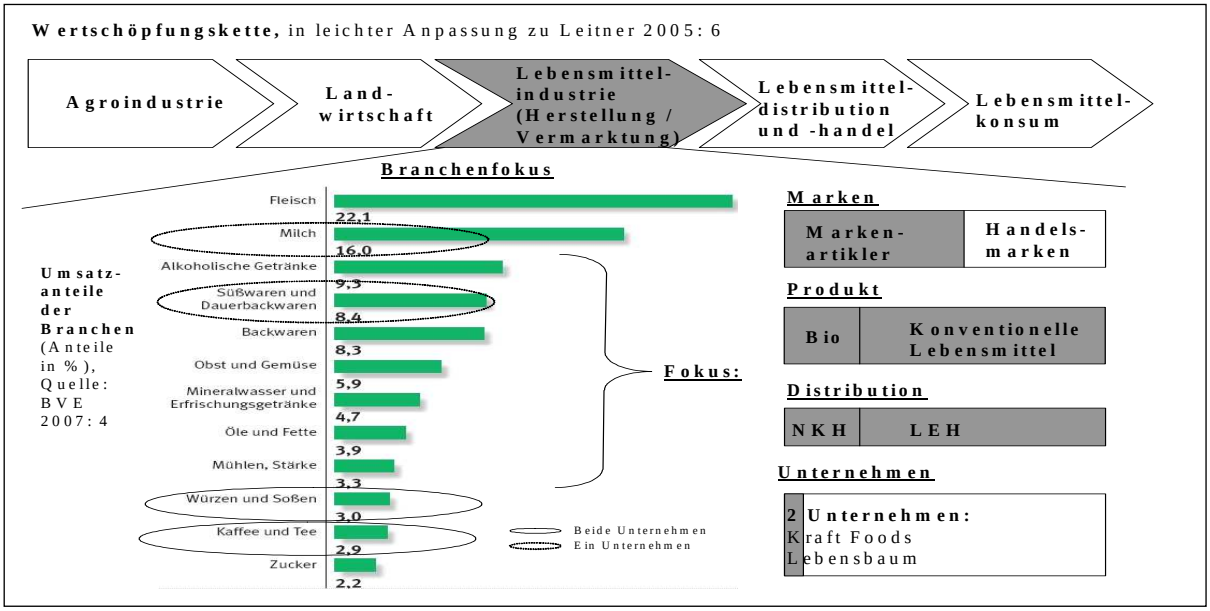

Abbildung 1: Abgrenzung der Untersuchung in der Ernährungsindustrie (eigene Darstellung)

[12] Nach der BVE-Branchenabgrenzung (BVE 2007) Kraft Foods: Milch (Käse), Süßwaren und Dauerbackwaren, Würzen und Saucen, Kaffee und Tee; Lebensbaum: Würzen und Saucen, Kaffee und Tee. Die Ulrich Walter GmbH ist ein Markenartikler mit Handelsmarken als Zusatzgeschäft. Fokussiert wird mit Lebensbaum allerdings auf das klassische Markenartikelgeschäft, das auch hier ausschließlich betrachtet wird.

[13] David und Goliath ist die Analogie, die Wüstenhagen et al. (1999) für unterschiedliche Akteure auf dem Weg des Marktes mit ökologischen Produkten von der Nische hin zu einem „ökologischen Massenmarkt“ prägte. Vgl. dazu 3.1

Bedeutung von Nachhaltigkeit

Die Ernährungsindustrie ist eine bedeutende Branche mit umfangreichen sozialen und ökologischen Wirkungen. Besonders der landwirtschaftliche Produktionsprozess mit hoher Energieintensität, Wasserverbrauch und Einsatz von Pestiziden wird als kritisch gesehen; so gehen z.B. zwei Drittel des weltweiten Wasserverbrauchs auf das Konto der Landwirtschaft (vgl. Sarasin 2001). Die Investoren-Sicht auf Nachhaltigkeit in der Industrie zeigt das Zitat:

> „Virtually all the conventional food companies have a lot of ground to make up in the pre-production area, i.e. the agricultural suppliers. Companies are not sufficiently aware of the influence they can exert on agricultural production methods, and do not take enough responsibility in this regard, particularly concerning the establishment of minimum requirements for cultivation methods and animal husbandry. Only the organic food companies have a good track record in this area. … As far as social criteria are concerned, it is clear that food production plays a central role both from the perspective of the customer (food is a basic requirement) and of society as a whole (public health, promotion of healthy lifestyles). … Food companies ignore this at their own risk. Traditional food companies are still not paying enough attention to the social conditions of the workers employed by the suppliers they use." (Sarasin 2001: 1)

Im Zusammenhang mit Kaffee – dem wesentlichen Umsatzträger der untersuchten Unternehmen – konkretisieren sich die Herausforderungen, die vor allem die soziale Dimension von Nachhaltigkeit betreffen. Kaffee ist das Nummer-Eins-Getränk der Deutschen mit einem Pro-Kopf-Jahresverbrauch von 146 Litern, die Branche setzt 4,25 Mrd. Euro in Deutschland um (2006, vgl. DKV 2007). Kaffee ist nach Rohöl der zweitwichtigste Rohstoff im Welthandel: Kaffeeproduzierende Länder sind Entwicklungs- und Schwellenländer; bei rund 25 Mio. Kaffeebauern hängen zusammen mit ihren Familien etwa 100 Mio. Menschen direkt vom Kaffee ab. Nach Jahren der Überproduktion und des Preisverfalls sind Angebot und Nachfrage wieder relativ ausgeglichen. Insgesamt steigt der Preis am Weltmarkt wieder, nach dem historischen Tief 2001/2002 (ebd.).[14] Trotz steigender Durchschnittspreise am Weltmarkt für die beiden wichtigsten Sorten Arabica und Robusta schwanken diese im Jahresverlauf immer noch erheblich, bei Robusta 2005 / 2006 um 60% um den Durchschnittspreis (DKV 2006).

Neben den enormen Preisschwankungen, die geringe Planungssicherheit für die Bauern bedeuten, sind vor allem das Einkommen und die Lebensbedingungen der Bauern im Fokus der sozialen Dimension von Nachhaltigkeit. Die Einkommen der Kaffee-Bauern sind aus Sicht von NGOs viel zu gering (vgl. z.B. Oxfam 2001 / 2003 / 2007, TransFair 2006). Der Faire Handel wird im Kaffeesektor als ein bedeutsamer Lösungsansatz gesehen: Auf einen garantierten Preis wird ein zusätzlicher Aufschlag gezahlt (vgl. z.B. Verbraucher Initiative 2004 / 2006, TransFair 2006). Die Preisgarantien gleichen demnach Schwankungen zum Weltmarktpreis aus, der Aufschlag soll die Verbesserung der Lebensbedingungen sichern.[15] In Deutschland brachte die Kampagne „fair feels good" die Thematik erfolgreich in das öf-

[14] Die Internationale Kaffee-Organisation (ICO) veranschlagte die Jahresproduktion 2006 auf 122 Mio. Sack bei einer Nachfrage von 118 Mio. Sack. Vgl. DKV 2007: 8f.

[15] Im Zuge des steigenden Weltmarktpreises haben sich Probleme mit dem Preisfixum ergeben, das nun bisweilen unter dem am Weltmarkt erzielbaren Preis liegt. Vgl. Oxfam 2006

fentliche Bewusstsein und trug zum Marktwachstum bei (vgl. Verbraucher Initiative 2007). Insgesamt ist die Marktbedeutung von fairen Produkten noch ausgesprochen gering.[16] „Bio“ spielt beim Kaffee relativ gesehen eine geringere Rolle (auch wenn oft Fair + Bio angeboten wird), und auch der Markt für Bio-Kaffee ist vergleichsweise klein. (Vgl. Schrot und Korn 2006).

Aus Sicht der Unternehmen, die Kaffee einkaufen, verarbeiten und vermarkten, haben sich die Entwicklungen im Kaffee in den letzten Jahren zu einem virulenten „Business Case“ entwickelt, denn im Lebensmittelsektor gilt besonders prägnant der Satz „No resource equals no business“ (vgl. Steger 2004: 14), und die Qualität litt unter den Marktbedingungen.

[16] 2006 gab es durch die Listung von fairen Produkten bei Lidl einen Umsatzschub um 50%. Der Umsatz von Fairtrade-Produkten in Deutschland beträgt 110 Mio. Euro, davon entfallen 50% auf Kaffee. Der Bio-Anteil im gesamten Fairtrade-Sortiment beträgt 70%. Vgl. LZ 2007c

3 UMSATZSTEIGERUNG DURCH NACHHALTIGKEIT: THEORETISCHE ERKENNTNISSE

Ziel der Literaturrecherche war, Erkenntnisse für die Kernfragestellungen zu Potenzialen und Hürden in der Umsatzsteigerung durch Nachhaltigkeit zu erlangen. Die Literatur wurde in drei verschiedene Richtungen gesichtet:

- Relevante Studien zu Nachhaltigkeit in der Ernährungsindustrie
- Ansatzpunkte in der Nachhaltigkeits-Literatur
- Ansatzpunkte in der betriebswirtschaftlichen Literatur.

Damit wurde der Tatsache Rechnung getragen, dass die Fragestellung neu und die Forschungslandschaft fragmentiert ist. Aus der umfassenden Literatur wurden relevante Arbeiten nach folgenden Kriterien ausgewählt: Breites Verständnis von Nachhaltigkeit, praktische Management-Relevanz, Verbindung strategischer und operativer Aspekte und weitgehende Anwendbarkeit für Massenmarkt- und Nischenunternehmen. Innerhalb der Forschungsstränge wurden aufgrund der thematischen Abdeckung jeweils Schwerpunkte untersucht, die zu einem Verständnis der Thematik beitragen sollten, wie die Abbildung verdeutlicht:

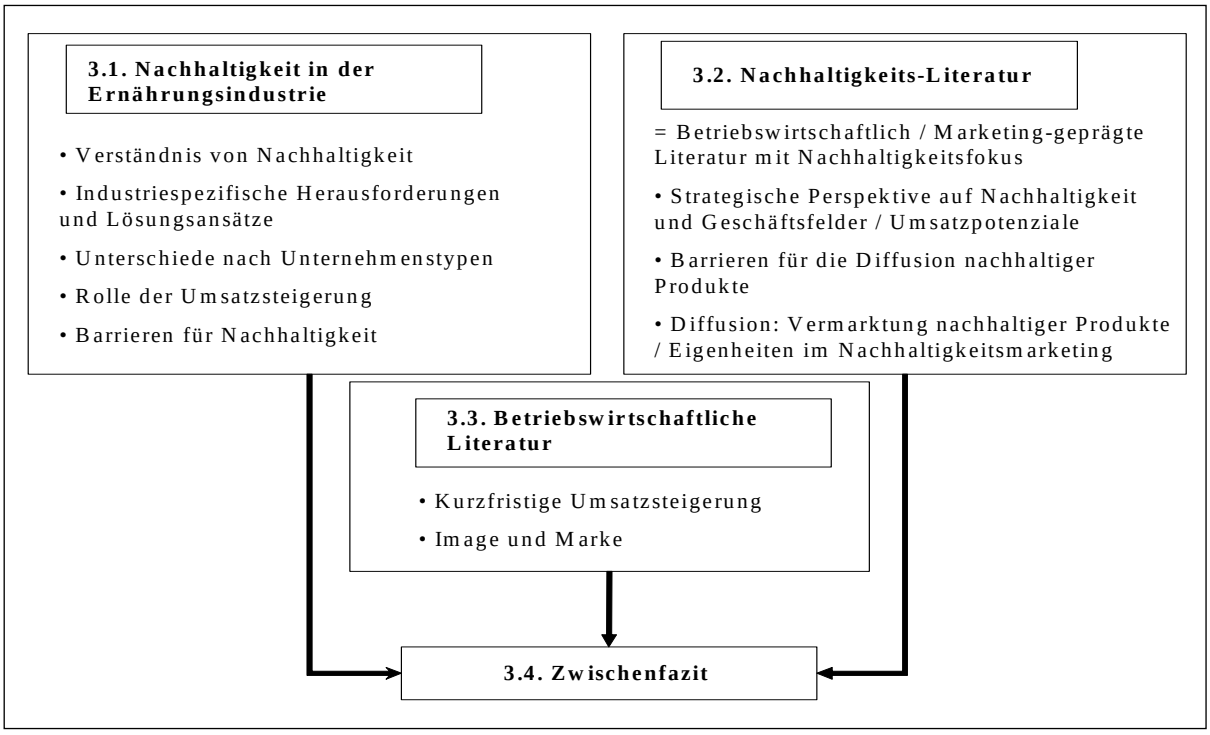

Abbildung 2: Vorgehen in der theoretischen Analyse (eigene Darstellung)

3.1 Nachhaltigkeits-Issues als Treiber in einer stark risikoorientierten Industrie

Aus dem inzwischen breiten Feld der Forschung zu Nachhaltigkeit in der Ernährungsindustrie wurden folgende Arbeiten ausgewählt und näher untersucht:

Tabelle 3: Untersuchte Studien – Nachhaltigkeit in der Ernährungsindustrie (eigene Darstellung)

Verfasser, Jahr	Titel	Fokus
Schmitt, Katharina 2005	**Corporate Social Responsibility in der strategischen Unternehmensführung** Eine Fallstudienanalyse deutscher und britischer Unternehmen der Ernährungsindustrie	Hersteller: Großunternehmen unterschiedlicher Branchen Deutschland / Großbritannien
Ionescu-Somers, Aileen / Steger, Ulrich 2003 / 2004	**The Business of Sustainability** Building industry cases for corporate sustainability **The Business Case for Sustainability** Food & Beverage Sector Report	Hersteller: Großunternehmen (Markenarktikler) [17] International
Leitner, Katharina E. 2003	**Nachhaltigkeits-Marketing in der Lebensmittelbranche**	Hersteller: Kleine, mittlere und Großunternehmen Schweiz
Wüstenhagen, Rolf et al. 1999 Wüstenhagen, Rolf 1998	**Die Landkarte des ökologischen Massenmarktes** **Greening Goliaths vs. Multiplying Davids**	Handel: Nischen- und Massenmarktanbieter Schweiz

Nach einer kurzen Vorstellung der Arbeiten werden die relevanten Erkenntnisse für industriespezifische Umsatzpotenziale und Hürden in der Realisierung zusammengefasst.

Schmitt (2005) systematisiert in einer Befragung von 12 Herstellern aus der britischen und deutschen Ernährungsindustrie den aktuellen Stand in der branchenspezifischen CSR-Umsetzung. CSR wird dabei als gesellschaftliche Verantwortung verstanden, als ein Unternehmenshandeln, welches seine Gestaltungskraft zum Wohle der Mitarbeiter und Marktpartner sowie der Umwelt und der Gesellschaft als Ganzes einsetzt.[18]

Steger (2004) untersucht den Business Case für Nachhaltigkeit in 9 Industrien, Ionescu-Somers (2003) untersucht als Teil dieses IMD-Forschungsprojekts die Ernährungsindustrie. Ausgangspunkt ist die Überlegung, dass Unternehmen sich nur für Nachhaltigkeit engagieren, wenn es dafür eine ökonomische Begründung gibt. Dieser Business Case wird entlang der Parameter ökonomische Ausgangssituation, wichtigste Nachhaltigkeits-Issues und ihre

[17] Kraft Foods hat an der IMD-Studie als eines von 10 multinationalen Unternehmen teilgenommen.
[18] Unterschiede in den Konzepten wie CSR, Nachhaltige Unternehmensführung / Sustainability und Corporate Citizenship ergeben sich nach Meinung von Schmitt vorrangig in der Theorie; in der Unternehmenspraxis werden sie ähnlich umgesetzt und normativ wie organisatorisch verankert. (Schmitt 2005: 19)

ökonomische Bedeutung, Werttreiber, wichtigste Stakeholder und die Integration der Nachhaltigkeits-Issues in die Geschäftsstrategie untersucht.

Leitner (2003) untersucht für multinationale, mittelständische und kleine Unternehmen in der Schweizer Lebensmittelindustrie, wie die Lösung ökologischer und sozialer Probleme in der Lebensmittelkette mit Kundenmehrwert zu verbinden ist. Der Fokus liegt also explizit auf Umsatzpotenzialen. Diese lassen sich laut Leitner entlang von drei Ebenen des Nachhaltigkeits-Marketings realisieren: normativ, strategisch / operativ und transformativ.

Wüstenhagen (1999) untersucht anhand des Schweizer Lebensmittelhandels, wie unterschiedliche Anbieter auf dem Weg von der Öko-Nische zum ökologischen Massenmarkt wachsen können.[19] Er nimmt eine Produktperspektive ein: Einzelne Produkte / Produktgruppen unterscheiden sich in ihrer ökologischen Qualität im Sinne der spezifischen Umweltbelastung. Öko-Lebensmittel z.B. haben eine geringe spezifische Umweltbelastung und einen geringen Marktanteil, während konventionell hergestellte Lebensmittel eine vergleichsweise hohe spezifische Umweltbelastung und einen hohen Marktanteil haben.[20] Merkmal eines ökologischen Massenmarkts wäre z.B. ein signifikant höherer Marktanteil ökologischer Produkte (> 50%).

Die wichtigsten Erkenntnisse aus der Analyse der Literatur sind folgende:

Treiber für Nachhaltigkeit sind soziale und ökologische Herausforderungen, die als Ansprüche an das Unternehmen herangetragen werden. Diese Treiber („Nachhaltigkeits-Issues“ [21]) stellen sie sich als vielfältig und komplex dar. Sie KÖNNEN Umsatzrelevanz entwickeln, wobei diese Frage über die allgemeine Benennung von Image, neuen Produkten und Märkten hinaus weitgehend unsystematisiert bleibt. Für die Realisierung von Umsatzpotenzialen stehen den Unternehmen unterschiedliche Strategien z.B. zur Beeinflussung von Kunden und Absatzmittlern (Handel) zur Verfügung. Hürden für die Realisierung von Umsatzpotenzialen bestehen vor allem intern in einem geringen Handlungsspielraum, der sich aus dem eigenen Profil und der Ausgangssituation ergibt sowie in internen Widerständen und der inkonsistenten Strategieumsetzung.

[19] Wüstenhagen geht nur auf ökologische Aspekte ein. Der Ansatz vom ökologischen Massenmarkt lässt sich aus Sicht der Autorin aber auch auf einen nachhaltigen Massenmarkt (inklusive sozialer Aspekte) übertragen.
[20] Wüstenhagen definiert auch eine breite Mitte z.B. Lebensmittel aus integrierter Produktion. Vereinfacht soll auf die beiden äußeren Pole fokussiert werden.
[21] Nachhaltigkeits-Issues ist der hier gewählte Begriff: Es sind nicht zwangsläufig „Herausforderungen“ sondern soziale und ökologische Themen oder Aspekte, die Risiken oder Chancen implizieren können. Ähnlich: Schaltegger / Wagner 2006.

Im Detail:

1. Treiber für Nachhaltigkeit

Treiber für Nachhaltigkeit sind soziale und ökologische Herausforderungen, die als Ansprüche im Umfeld an die Unternehmen herangetragen werden:

- „Herausforderungen der sozialen und ökologischen Dimension können als gesellschaftliche Herausforderungen bezeichnet werden, die den Ausgangspunkt der Verantwortung bilden“ (Schmitt 2005: VI).
- „Eine kritischere Haltung der Kunden übt Druck auf die Konzerne aus, die mit der Lancierung von Nachhaltigkeitsinitiativen reagieren“ (Leitner 2003: 6).
- Externe Effekte (positive, negative) sind der Ausgangspunkt: Nachhaltigkeits-Issues entstehen, wenn wichtige Stakeholder die Internalisierung externer Effekte einfordern (vgl. Steger 2004: 6).
- Aktuelle, latente und potenzielle Wettbewerbsfelder entstehen im Zeitablauf: Aktuelle Wettbewerbsfelder (z.B. ökologische Anbauweise, fairer Handel) beeinflussen bereits die Branchenentwicklung, latente (z.B. Transport, Regionalisierung) wirken in Nischenmärkten, bei potenziellen (z.B. geringerer Fleischkonsum) ist die Problemwahrnehmung noch gering und die Entwicklung ungewiss (vgl. Leitner 2003:1).

2. Industriespezifische Nachhaltigkeits-Issues

Die industriespezifischen Nachhaltigkeits-Issues stellen eine breite Palette von sozialen und ökologischen Aspekten auf unterschiedlichen Ebenen dar.[22] Sie werden in der Regel als „DIE Themen“ der Industrie behandelt. Auf ihre Relevanz für Unternehmen unterschiedlicher Größe oder Branchenzugehörigkeit oder eine Rangfolge nach Bedeutung oder eventuelle Zusammenhänge und Bestimmungsfaktoren wird nicht eingegangen.

[22] Schmitt untersucht dabei umfassend auch die Stakeholder-Perspektive und die Anforderungen z.B. aus Sicht von NGOs und öffentlichen Stellen.

Die benannten Themen sind:

Tabelle 4: Wichtigste Nachhaltigkeits-Issues in der globalen Ernährungsindustrie (eigene Darstellung, in Anlehnung an Schmitt 2005: 56 und Ionescu-Somers 2003: 7ff.)

Nachhaltigkeits-Issue	Ausgewählte Teil-Aspekte
Nachhaltigkeits-Issues bei Schmitt (2005)[23]	
Nachhaltige Landwirtschaft	Ressourcenschutz, sparsamer Umgang mit Pestiziden und Dünger, Tierschutz, Verzicht auf genmodifzierte Organismen, Sicherung landwirtschaftlicher Rohstoffe
Arbeitsbedingungen in Zulieferbetrieben	Einhaltung der ILO-Normen, Einhaltung von Arbeitszeiten, Arbeitsplatzsicherheit und Gesundheitsschutz
Fairer Handel	Zahlung angemessener Abnahmepreise für Rohstoffe, Bekämpfung von Preisdumping im Lebensmittelhandel
Umweltauswirkungen	Minimierung von Transportwegen, umweltfreundliche Verpackungen und Recycling, Emissionseinsparungen, Klimaschutz
Lebensmittelsicherheit	Vermeidung von unerwünschten Stoffen und Organismen (Futtermittel und Tierhaltung, Kühlung und Lagerung, Verarbeitung)
Verbraucherbewusstsein	Qualitätsbewusstsein, Wunsch nach Transparenz entlang der Herstellkette, Produktkennzeichnung, steigendes Gesundheitsbewusstsein
Gesundheit / Ernährung	Verantwortliche Werbung, Aufklärung über Ernährungsfehler, Vorbeugung ernährungsmitbedingter Krankheiten, Bekämpfung von Armut und Hunger
Nachhaltigkeits-Issues bei Ionescu-Somers (2003)	
Rohstoff-Wertschöpfungskette	Bevölkerungswachstum und Ressourcenverbrauch, Umweltwirkungen in der Herstellung, Wasserverbrauch, soziale Wirkungen an der Rohstoffbasis (ethische Beschaffung), Handelssystem (Preisfluktuationen, faire Preise)
Geschäftstätigkeit	Ökologische Input-Output-Bilanz, Gesundheit/Produktsicherheit, Verpackung/Recycling
Wirkungen	Transparenz über Inhaltsstoffe, Gesundheitsprobleme (Übergewicht): Labeling, Werbung

3. Umsatzpotenziale: geringer Konkretisierungsgrad

Diese Nachhaltigkeits-Issues KÖNNEN Umsatzrelevanz entwickeln, Umsatzpotenziale resultieren über Marke / Image, neue Produkte und Märkte. Dieses Feld ist in der Forschung aber noch wenig konkretisiert. Der starke Fokus auf Risikomanagement wird auch in der Literatur deutlich. Leitner und Wüstenhagen argumentieren konsequent aus der Chancen-

[23] Schmitt ordnet die Nachhaltigkeits-Issues in die Wertschöpfungskette ein (vgl. Schmitt 2005: 84).

Perspektive, gehen aber wiederum nur ausgewählt von den Nachhaltigkeits-Issues aus und konkretisieren die Potenziale nicht weiter.

- "The business case focuses on opportunities which companies can take advantage of to create economic value by improving environmental performance and social performance beyond compliance" (Ionescu-Somers 2003: 5).
- „Ökologische und soziale Wettbewerbsfelder bieten Unternehmen die Chance zur Differenzierung" (Leitner 2003: 1).
- Markt- und Imageaspekte und ein eigener potenziell hoher Lösungsbeitrag sind die häufigsten Gründe für die Berücksichtigung gesellschaftlicher Herausforderungen (vgl. Schmitt 2005: 86).
- „The brand reflects the responsibility of a company and has to be perceived by the customers as trustworthy and healthy" (Ionescu-Somers 2003: 14).
- „Das Erkennen von Chancen, die sich mit der Berücksichtigung gesellschaftlicher Herausforderungen ergeben, ist langfristig gesehen von größter Bedeutung. Mit der Wahrnehmung von Chancen der CSR-Implementierung lassen sich neue Produkte entwickeln und neue Märkte erschließen und deren Entstehung fördern" (Schmitt 2005: 125).
- Der Konsumenten-Trend hin zu gesünderen, qualitativ hochwertigen Lebensmitteln ist eine Chance, vor allem unter langfristiger Perspektive: „What is niche today is mainstream tomorrow." (Vgl. Ionescu-Somers 2003: 11).

4. Unterschiedliche Pfade zur Realisierung der Potenziale

Um Umsatzpotenziale zu realisieren, können Unternehmen an unterschiedlichen Stellen ansetzen. Strategisch ist v.a. die Diffusion nachhaltiger Produkte in den Massenmarkt von Bedeutung, ebenso wie die aktive Marktentwicklung zur Vorbereitung dieser.

Wüstenhagen zeigt Strategien auf dem Weg zum ökologischen Massenmarkt auf, die für Davids (Bio-Spezialanbieter in der Nische) und Goliaths (konventionelle Massenmarktanbieter) zum Teil ähnlich aber auch teilweise unterschiedlich sind (vgl. Wüstenhagen 1998):[24]

(1) Die Produkte mit der höchsten ökologischen Qualität vermehrt in den Markt zu bringen (Pfad A: Eco Growth) bietet sowohl für bestehende Nischen- als auch Massenmarktanbieter Umsatzsteigerungspotenziale:

- Mehrabsatz bestehender Bio-Spezialanbieter („Upscaling Davids")
- Mehrabsatz bestehender Bio-Produkte der Massenmarktanbieter
- Neue Bio-Produkte der Massenmarktanbieter („Greening Goliaths").

[24] Hier wird auf die Pfade A und B fokussiert, die für die betrachteten Davids und Goliaths von besonderer Bedeutung sind.

(2) Das Anheben des ökologischen Mindeststandards ist für Massenmarktanbieter relevant und setzt am anderen Ende an (Pfad B: „Upgrading Conventionals“). Schon kleinere Verbesserungen führen zu spürbaren ökologischen Entlastungen. Unternehmen können über freiwillige Selbstverpflichtungen und technischen Fortschritt Potenziale im direkten Wirkungsbereich ausloten und über Branchenvereinbarungen die Marktentwicklung mit beeinflussen. Damit sind aber nicht automatisch Umsatzsteigerungen realisierbar. (Siehe dafür auch 4.3.)

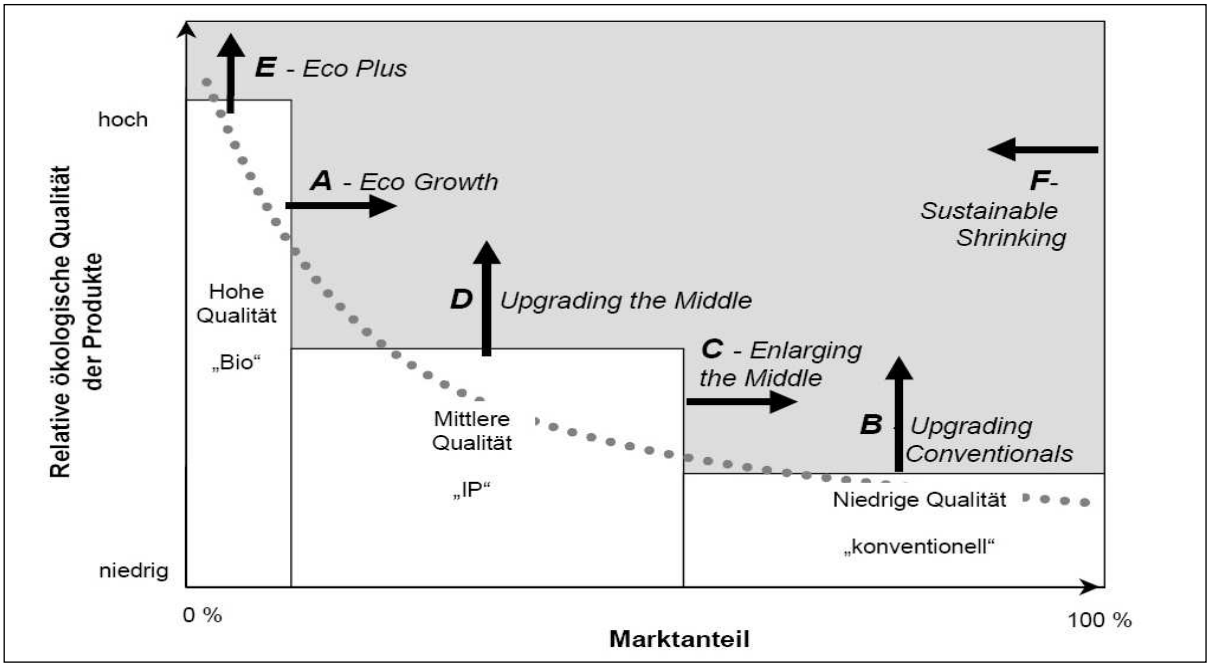

Abbildung 3: Entwicklungspfade von der Öko-Nische zum Massenmarkt (Quelle: Wüstenhagen 1999: 27)

Weitere mögliche Ansatzpunkte für die Realisierung auf Unternehmensebene sind:

- Eine mögliche Strategie ist die Beeinflussung von Kunden, mehr nachhaltige Produkte und Services nachzufragen (vgl. Steger 2004: 7).
- Für sozial-ökologische Produkte sind Absatzmittler und Kunden die Zielgruppen. Der Hersteller kann versuchen, die Sortimentsentscheidung des Handels zu beeinflussen, mit einer Push-Strategie, die sich am Handel orientiert oder einer Pull-Strategie, die sich am Kunden orientiert (vgl. Leitner 2003: 6).
- Transformation – also die Entwicklung eines latenten in ein aktuelles sozial-ökologisches Wettbewerbsfeld – ist ein dynamischer Vorgang. Strukturpolitisches Engagement gestaltet die Rahmenbedingungen aktiv mit: durch die Schaffung ökologischer und sozialer Standards, die stärkere Bekanntmachung unabhängiger Label, ein aktives Lobbying in Politik und Agrarverbänden für Nachhaltigkeit und der Sensibilisierung von Kunden für nachhaltige Produktion. (Vgl. ebd: 11)

5. Interne Hürden mit hoher Bedeutung

Aus den Studien konnten verschiedene Hürden für die Realisierung von Nachhaltigkeit und von Umsatzpotenzialen aus Nachhaltigkeit identifiziert werden, die in der folgenden Abbildung zusammengefasst sind.

Tabelle 5: Hürden in der Realisierung von Nachhaltigkeitspotenzialen (eigene Darstellung)

Geringer Handlungsspielraum aus dem Profil
Multinationale Lebensmittelkonzerne tragen durch ihre Beschaffungsentscheidungen zur Vergrößerung bzw. Verminderung sozialer und ökologischer Probleme in der Landwirtschaft bei. Von ihnen wird die Übernahme von Verantwortung für globale Probleme erwartet. Mittelständische und kleine Unternehmen haben die Chance, sich durch ökologisches und soziales Engagement zu profilieren, was für multinationale Konzerne aus Mangel an Glaubwürdigkeit oft schwierig ist. (Vgl. Leitner 2003: 6) Goliaths haben das größere Potenzial zur Realisierung von Skaleneffekten und können dank ihrer Distributionsstrukturen ein großes Kundensegment effizient bedienen. Jedoch sind häufig interne Widerstände zu überwinden, wenn das ökonomische Zielsystem erweitert werden soll. Davids sind tendenziell innovativer und besser auf dezentrale Strukturen ausgerichtet, haben aber (zumindest aus zeitlicher Perspektive) deutliche Wachstumsgrenzen. (Wüstenhagen 1998)
Fehlende Marktanreize
Multinationale Unternehmen vermarkten noch wenige nachhaltige Produkte, da die Bedeutung dieser Märkte noch gering ist, attraktiv sind jedoch die Wachstumsraten. (Vgl. Leitner 2003: 7) Das mangelnde Interesse von Kunden (für ein Preis-Premium) ist die größte Barriere zu mehr Nachhaltigkeit in der Ernährungsindustrie. (Vgl. Ionescu-Somers 2003: 12)
Geringer Spielraum durch die Nachhaltigkeitsorientierung des Handels
Der Handel ist der Gatekeeper für nachhaltige Produkte und Leistungen. (Leitner 2003: 6) Der Handlungsspielraum für Hersteller sinkt, wenn Händler konsequent auf Nachhaltigkeit setzen: Ehrgeizige Wachstumsziele des Handels mit eigenen Nachhaltigkeits-Handelsmarken lassen kaum Raum für die Platzierung sozial-ökologischer Produkte vor allem mittelständischer Hersteller. Nischenanbieter sind durch die alternativen Vertriebskanäle davon nicht betroffen. (Vgl. ebd.: 9f)
Interne Widerstände
Interne Widerstände im weiteren Sinne erklären fast die Hälfte der Barrieren für Nachhaltigkeit: Managers´ lack of knowledge / expertise (18,3%), Managers´ mindset (15%), organizational culture (10%) sind als interne Barrieren gemeinsam doppelt so hoch wie das fehlende Interesse der Kunden. (Vgl. Ionescu-Somers 2003: 12)

Inkonsistente Umsetzung von Strategien
Das Ziel ist, Lebensmittel nach sozialen und ökologischen Gesichtspunkten zu verbessern und die Kosten nicht den Kunden anzulasten (vgl. Leitner 2003: 8). Gleichzeitig wird die Mehrpreisbereitschaft als erfolgsentscheidend gesehen und dem Kunden werden die Aktivitäten nicht kommuniziert.[25] Produktentwicklung / F&E und Unternehmensführung werden als die wichtigsten Bereiche gesehen, um gesellschaftliche Herausforderungen zu adressieren. Marketing / Vertrieb werden als kaum bedeutsam gesehen (vgl. Schmitt 2005: 101), obwohl Image- und Markenthemen im Fokus stehen.
Geringes Know-how
Die vielfältigen Nachhaltigkeitsthemen machen es schwer, eine Agenda zu entwickeln. (Ionescu-Somers 2003: 7) Unternehmen sehen hohe Hürden in der Umsetzung, vor allem wegen mangelnden Wissens. (Schmitt 2005: 109)

3.2 Wege zur Diffusion

Seit Mitte der siebziger Jahre entwickelte sich die Forschung zu Nachhaltigkeitsthemen, die im weiten Sinne Marketingbezug hat, in mehreren Etappen und kann heute als stark fragmentiert und ausdifferenziert beurteilt werden (für einen Überblick der zeitlichen Entwicklung vgl. z.B. Spiller / Zühlsdorf 2002 und Belz 1999 sowie für Strukturierungsansätze der Forschung z.B. Maignan 2004, Porter / Kramer 2006).[26] Ein Schwerpunkt der Forschung liegt auf ökologischen Produkten und Hürden für ihre Diffusion sowie Ansätze zu ihrer Überwindung. Neben diesem wichtigen Feld soll auch die vorgelagerte strategische Entscheidung nach Geschäftsfeldern durch Nachhaltigkeit untersucht werden. Sie ist ein Fokus der Management-/ Marketing-Literatur, die Nachhaltigkeit integriert.

[25] Leitner vergleicht Nestlé und Unilever, die beide eine „Upgrading Conventionals“-Strategie verfolgen. Unilever verfolgt explizit das darüber hinaus gehende Ziel, den Kunden zu sensibilisieren und die Marke durch soziale und ökologische Initiativen zu stärken. Nestlé kommuniziert nicht und nutzt das Engagement nicht als Profilierungsdimension im Marketing aus Angst vor einer Glaubwürdigkeitsfalle (vgl. Leitner 2003: 8).

[26] Auffällig ist, dass ein großer Teil der Literatur ausschließlich ökologische Aspekte betrachtet. Inwieweit die Erkenntnisse auf soziale Aspekte der Nachhaltigkeit übertragbar sind, ist noch unklar. Vor wenigen Jahren wurde durch Prahalad eine ganz neue Forschungsrichtung eingeschlagen mit der Vermarktung von Produkten an Einkommensschwache (vgl. „Fortune at the Bottom of the Pyramid“, Prahalad 2004). Diese wird vermutlich von verschiedenen Vertretern der „klassischen“ Nachhaltigkeitsforschung nicht als Teil dieser verstanden. Interessant ist aber hier der Fokus auf eine besonders relevante Dimension sozialer Nachhaltigkeit mit starkem Bezug zu Ressourcenfragen und intragenerationaler Gerechtigkeit. Dieser Forschungszweig ist für Ernährungshersteller von höchster Bedeutung (vgl. z.B. Nestlé und Danone mit neuen Geschäftsfeldern in diesem Bereich). Er wird hier nicht vertieft, da der regionale und Zielgruppenfokus anders gelegt ist, fließt aber in die Synthese mit ein.

Folgende Fragen und Literatur wurden betrachtet:

Tabelle 6: Ausgangspunkte in der Nachhaltigkeits-Literatur (eigene Darstellung)

Aspekte	Fragen	Untersuchte Literatur
Geschäftsfelder in der Nachhaltigkeit	Welche (strategischen) Möglichkeiten für die Umsatzsteigerung gibt es? Wo liegen Geschäftschancen durch Nachhaltigkeit?	Porter / Kramer (2006): Strategy & Society Grayson / Hodges (2004): Corporate Social Opportunity Schaltegger et al. (2001): An Introduction to Corporate Environmental Management Kotler (1999): Marketing
Diffusion: Hürden für die Diffusion und Vermarktung nachhaltiger Produkte	Was hindert die stärkere Verbreitung von nachhaltigen Produkten? Wie gelingt die Diffusion nachhaltiger Produkte? Welches Marketinginstrumentarium kommt zur Anwendung?	Dienel (2005): Probleme konventioneller Hersteller beim Einstieg in die Öko-Vermarktung Spiller / Zühlsdorf (2002): Öko-Marketing Belz (2001): Nachhaltiges Öko-Marketing Wüstenhagen et al. (2001): Bio-Lebensmittel jenseits der Öko-Nische Spiller (1996, 1999, 2001a/b, 2005, 2006): Diverse Neuner (2001): Verantwortliches Konsumentenverhalten Simons et al. (2001): Einfluss des Images von Bio-Produkten auf den Absatz der Erzeugnisse Meffert / Kirchgeorg (1998): Marktorientiertes Umweltmanagement Meffert (1994): Marketing-Management

Die wichtigsten Erkenntnisse aus der Analyse der Literatur sind folgende:

Geschäftsfelder der Nachhaltigkeit lassen sich prinzipiell ähnlich strukturieren wie „gewöhnliche“ Geschäftsfelder, entlang von Produkten, Zielgruppen, Märkten und Geschäftsmodellen. Das Suchfeld für Geschäftspotenziale ist aber anders, in der Regel weiter gefasst. Der Spielraum für die Umsatzpotenziale wird durch die strategische Grundausrichtung im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit definiert. Die vielfältigen Barrieren für die Diffusion nachhaltiger Produkte lassen sich grob in Barrieren auf Seiten der Hersteller und auf Seiten der Kunden einteilen. Für ihre Überwindung – und damit die Diffusion nachhaltiger Produkte – kommt zwar generell das gleiche Marketing-Instrumentarium zur Anwendung wie im „gewöhnlichen“ Marketing. Verschiedene Besonderheiten wie die Preisbildung, eine spezifische Kundensegmentierung und –bearbeitung sowie die aktive Vorbereitung des Marktes auf nachhaltige Produkte sind einige entscheidende Aspekte für die Diffusion nachhaltiger Produkte.

<u>Im Detail:</u>

1. Geschäftsfelder aus Nachhaltigkeit: Ein neuer Radar

Wie Geschäftsfelder unter Berücksichtigung von Nachhaltigkeit „neu gedacht“ werden können, zeigen drei Ansätze, die an jeweils unterschiedlichen Stellen anknüpfen. Abell (1980) geht von den Kundenbedürfnissen aus: Welche Kundengruppe hat welches Problem und

welche Lösungsangebote existieren? Denkbar wäre nun zu überlegen, wie Kundenbedürfnisse mit unterschiedlichen Technologien adressiert werden können oder wie der Kundennutzen auf andere Weise geschaffen werden kann.[27] Grayson / Hodges (2004) systematisieren das Suchfeld ausgehend von sozialen und ökologischen Fragestellungen ähnlich den Nachhaltigkeits-Issues im vorherigen Abschnitt und liefern damit interessante Impulse. Sie definieren Corporate Social Opportunities entlang der Dimensionen neue Produkte / Leistungen, neue (unbediente) Zielgruppen und Geschäftsmodelle. Schließlich erweitert Kotler (1999), von der klassischen Definition der Geschäftsfelder her kommend, diese um neue Liefersysteme und Branchen. Klar wird hier, dass es um die „erweiterte" Suche nach Geschäftsfeldern geht als Reaktion auf soziale und ökologische Herausforderungen und idealerweise deren Antizipation.

Die drei Ansätze zeigt die folgende Abbildung im Überblick:

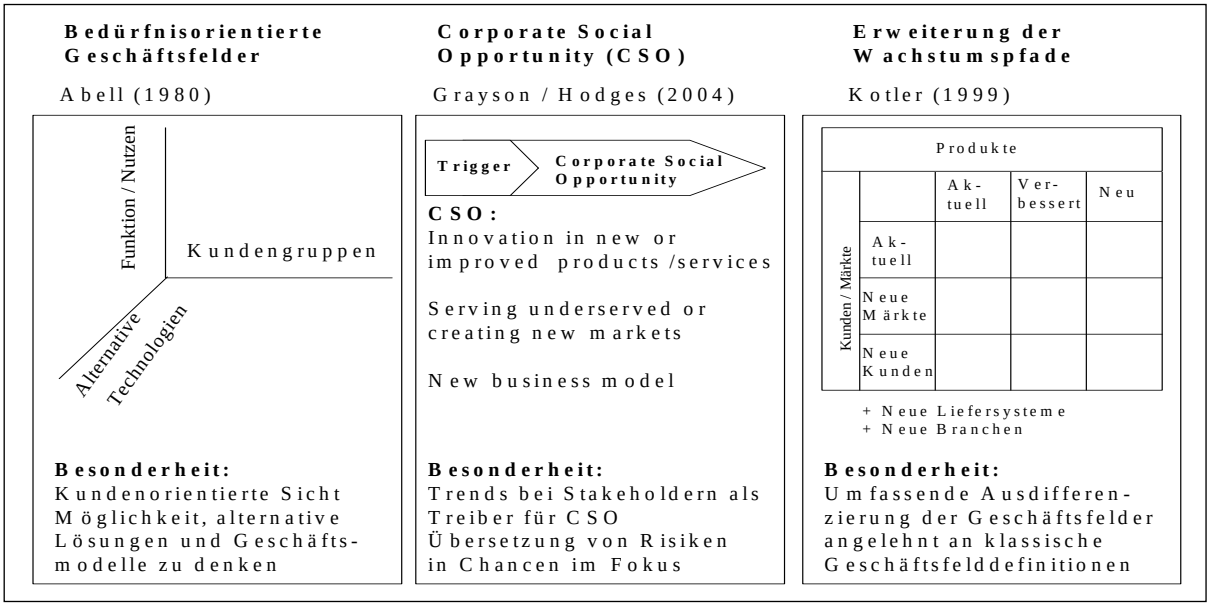

Abbildung 4: Unterschiedliche Ansätze zur Definition von Geschäftsfeldern aus Nachhaltigkeit (eigene Darstellung auf Basis von Schaltegger et al. 2001: 228, Grayson / Hodges 2004: 11ff., Kotler 1999: 97)

Auch Porter / Kramer (2006) gehen von „Issues" aus[28] und definieren ein dynamisches Modell, das „Social Opportunities" auf zwei Ebenen identifiziert: „Inside-out" gibt es entlang der Wertschöpfungskette Anknüpfungspunkte für – meist operative – Verbesserungen. „Outside-in" ergeben sich entlang der gesellschaftlichen Dimension im Wettbewerbskontext Umsatz-

[27] Insbesondere wenn das technologieorientierte Geschäftsmodell umfassende Umweltprobleme nach sich zieht wie z.B. bei Touristikunternehmen, kann die erweiterte Geschäftsfeldabgrenzung neue Ansätze bringen. (Vgl. Spiller / Zühlsdorf 2002: 64)

[28] Die „social issues" bei Porter / Kramer sind weiter gefasst als bei Grayson / Hodges und gehen auch über die in 3.1. dargelegten Nachhaltigkeits-Issues hinaus. So werden z.B. allgemeine gesellschaftliche Trends (etwa Bildung) als generic social issues definiert, die Unternehmen zwar nicht direkt betreffen aber einen weiteren Wirkungskreis definieren. Verschiedene Aspekte gehen aber weit über Umsatzrelevanz hinaus und entwickeln Potenziale z.B. in Richtung allgemeine Mitarbeiterattraktivität.

potenziale durch Differenzierung im Wettbewerb und neue Zielgruppen. Neben der Möglichkeit, das Geschäftsmodell um eine sozial-ökologische Dimension herum zu bauen und sich darüber zu differenzieren, sehen die Autoren eine Chance in der Erweiterung des Wertschöpfungsbegriffs: „Adding a social dimension to the value proposition offers a new frontier in competititve positioning“ (Porter / Kramer 2006: 12)[29].

Die strategische Entscheidung eines Unternehmens, wie es sich grundsätzlich zu Nachhaltigkeit positioniert und wie viel Spielraum durch die öffentliche Aufmerksamkeit (Gefahrenpotenzial) besteht, dürfte auch den Spielraum für Umsatzpotenziale durch Nachhaltigkeit beeinflussen. Aus einer indifferenten oder defensiven Basisstrategie heraus werden zunächst kaum Impulse für Chancen durch Nachhaltigkeit kommen. Im Wettbewerbskontext erwachsen aus einer defensiven Orientierung kaum Umsatzsteigerungspotenziale, da die Ressourcen und der „Mindset“ auf Abwehr sozialer und ökologischer Aspekte ausgerichtet sind. Hier bieten vor allem Marktentwicklungsstrategien Chancen, wie sie ähnlich im transformativen Marketing bei Leitner (2003) herausgearbeitet wurden, oder die Differenzierungsstrategie. In der Abgrenzung ist die Frage entscheidend, ob das Unternehmen vornehmlich über die Markt- oder die Gesellschaftsorientierung einen Unterschied im Wettbewerb machen will. Aus einer Pfad-Sicht birgt auch die Kostenstrategie Anknüpfungspotenzial, öffnet man das aufgespannte Suchfeld über die Kostenreduktion durch Nachhaltigkeit hinaus und übersetzt Risiken in Chancen.

[29] Die Potenziale sind nicht systematisch herausgearbeitet sondern anhand von Beispielen demonstriert wie Toyota Prius (Erster am Markt mit der Reaktion auf CO2-Emissionen als wettbewerbsrelevantes Element in der Automobilindustrie), General Electric (Ecomagination als systematische Suche nach „green business“) und Urbi, ein mexikanisches Bauunternehmen, das arme Kundengruppen durch flexible Zahlungspläne gewonnen hat. (Porter / Kramer 2006) Das Verständnis von Chancen geht in eine ähnliche Richtung wie bei Grayson / Hodges.

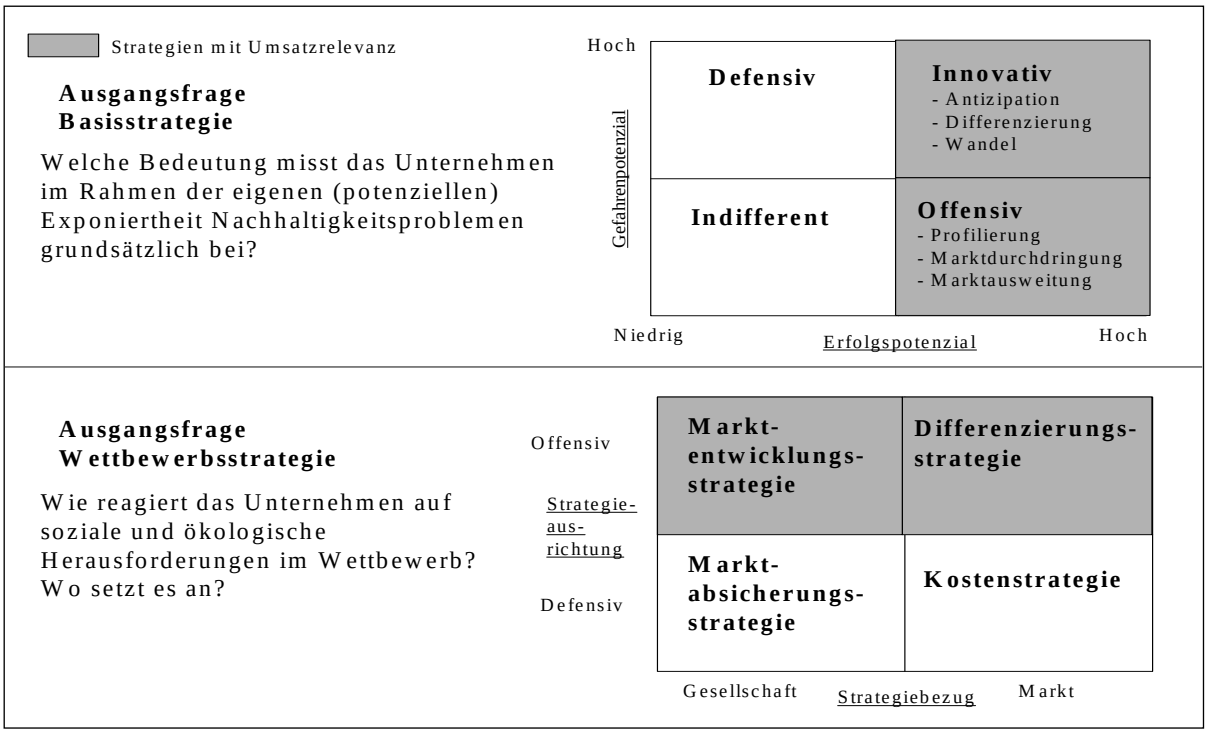

Abbildung 5: Strategien als Ausgangspunkt für Umsatzpotenziale (eigene Darstellung, auf Basis von Schaltegger et al. 2001: 182ff.)

Die Erkundung neuer Geschäftsfelder benötigt insgesamt einen neuen Blick auf die Möglichkeiten des Marketings. Chancen lassen sich erschließen, wenn latente Bedürfnisse adressiert und Kundenwünschen aktiv geformt werden:

- *Antizipatives Marketing* ist die Aufgabe, ein erwachendes oder latentes Bedürfnis wahrzunehmen (z.B. flaschenabgefülltes Wasser, stresslindernde Medikamente). *Bedürfnisschaffendes Marketing* entwickelt neue Produkte und Services aus einer Philosophie heraus, Märkte zu schaffen, Produktkategorien zu verbessern und Spielregeln zu verändern. (Vgl. Kotler 1999: 26f.)
- "Eco-Marketing attempts to "defrost" the "frozen" customer expectations about what they consume, to educate them about environmental problems and to "refreeze" their expectations so that they take environmental considerations into account in their purchase decisions" (Schaltegger et al. 2001: 208).

2. Die Diffusion nachhaltiger Produkte: Bestehende Hürden überwinden

Die Hürden für die Verbreitung nachhaltiger Produkte und entsprechende Strategien ihrer Überwindung sind ein Schwerpunktthema in der Nachhaltigkeits-Literatur. Die inzwischen umfangreiche Bio-Käuferforschung zeigt konsistente Ergebnisse (vgl. z.B. Spiller 2006 für einen Überblick). Demzufolge besteht auch ein guter Überblick über Hürden, die beim Kunden liegen und damit Ansatzpunkte für das Marketing der Hersteller aufzeigen. Die For-

schung zu Hürden die beim Hersteller selbst liegen, steht noch am Anfang, zum Beispiel im Hinblick auf die Anreize auf verschiedenen Ebenen und das Category Management.[30]

Die folgenden beiden Abbildungen fassen die wesentlichen Hürden für die Diffusion nachhaltiger Produkte zusammen, die in der Literatur genannt werden und differenzieren dabei nach Hürden auf Kunden- und Herstellerseite. Dabei wird die Schnittstellenthematik (Rolle des Handels) hier nicht vertieft. Die in 3.1. herausgearbeiteten Punkte werden in der Literatur ähnlich abgebildet, für eine fundierte Analyse der Handelsperspektive vgl. Spiller (2005b).

a) Hürden auf Kunden-Seite

Tabelle 7: Barrieren für die Diffusion nachhaltiger Produkte bei Kunden (eigene Darstellung)

Hohe Kosten
Hohe Transaktionskosten (Verfügbarkeit, Auswahl, umständliche Beschaffung) Hohe Preise sind die wichtigste Barriere bei der Ausweitung des Marktanteils von Bio-Lebensmitteln. Die Endverbraucherpreise liegen ca. 50-100% höher, bei einer Mehrpreisbereitschaft von nur 10-20%. (Spiller 2001)
Spezielle Eigenschaften nachhaltiger Produkte
Die meisten nachhaltigen Produkte sind Vertrauensgüter – die „nachhaltigen“ Eigenschaften können nicht nachgeprüft werden. Die asymmetrische Informationsverteilung führt zu Marktversagen. (Vgl. Spiller / Zühlsdorf 2002: 27f.) Besonders die starke Imageverbindung zwischen Bio-Produkten und „alternativem“ Bio-Lebensstil verhindert eine erfolgreiche Steigerung des Absatzes. (Vgl. Simons et al. 2001)
Fehlendes Wissen / fehlende Informationen zur Präferenzbildung
Das Wissen als unabdingbare Handlungsvoraussetzung ist prekär. Es gibt eine große Wissensdifferenz zwischen einer kleinen Gruppe informierter Umweltschützer und dem großen Segment interessierter aber weitgehend uninformierter Käufer. Der Kenntnisstand der Bevölkerung steht etwa auf dem Niveau der Fachdiskussion der 80-er Jahre mit Fokus auf Themen wie Abfall / Müll, Autoverkehr. Dazu herrscht geringes Wissen um die Validität von Signalen. (Vgl. Spiller 1999: 76f.) Ein hohes Maß an Intransparenz führt dazu, dass Konsumenten ihre Präferenzen gar nicht übermitteln können, da Produkte und Leistungen aus sozialer und ökologischer Sicht nicht zu unterscheiden sind (Neuner 2001: 356). Aus beobachtetem Marktverhalten der Konsumenten kann nicht sicher auf fehlende ökologische und soziale Präferenzen geschlossen werden: Das Fehlverhalten ist auf das Versagen konsumrelevanter Institutionen und Infrastruktur zurückzuführen („institutionelle Pathologien“) (vgl. ebd.: 369). Der Trend zu pseudo-ökologischem Marketing verschlechtert die Markttransparenz aus Sicht des Konsumenten, erzeugt Unsicherheit und Glaubwürdigkeitszweifel und senkt die Preisakzeptanz. (Spiller / Zühlsdorf 2002: 21)

[30] Vergleiche den richtungsweisenden Beitrag bei Dienel (2005).

Persönliche Barrieren der Konsumenten
Fehlende Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit sozialen und ökologischen Fragestellungen
Zielkonflikte mit anderen Interessen z.B. Reiselust, Bequemlichkeit
Habitualisierungen z.B. hinsichtlich Marken- und Einkaufsstättenwahl
Verantwortung wird auf andere Akteure verlagert (Politik, Unternehmen, Einkommensstarke)

Die Barrieren unterscheiden sich u.a. nach Art der Produkte, insbesondere nach dem „degree of involvement“, das sich in persönliche, Produkt- und situative Faktoren unterscheiden lässt (vgl. Engel et al. 1995: 143ff.). Besonders bei low-involvement-Produkten ist der Einkauf Routine; wenn überhaupt gesucht wird, dann häufig nach Preisangeboten und am POS nach vertrauten Marken. Wichtig ist hier die Habitualisierung des Konsumenten.[31]

b) Hürden auf Hersteller-Seite

Tabelle 8: Barrieren für die Diffusion nachhaltiger Produkte bei Herstellern (eigene Darstellung)

Interne Barrieren
Motivationsbarrieren bei Entscheidern: Kein Zutrauen in das Markt- und Imagepotenzial nachhaltiger Produkte, emotionaler Widerstand wegen der Verbindung mit negativen Imagestereotypen („alternative Lebensstile“). Diskriminierungs- und Kannibalisierungsangst, Angst vor Abwertung und Umsatzverlust der konventionellen Produkte. (Vgl. Dienel 2005)
Zielkonflikte, Erwartungsdifferenzen, Durchsetzungskonflikte und Kulturkonflikte verhindern, dass nachhaltige Produkte entwickelt und vermarktet werden. In einer innovationsorientierten Marketingkultur bestehen höhere Chancen als in einer funktionsorientierten oder technokratischen Marketing-Kultur. (Vgl. Meffert 1994: 365f.)
Unprofessionelle Vermarktung und halbherzige Markenpolitik (A-Marken-Preise bei C-Marken-Politik) treffen auf das Halbwissen der Verbraucher. (Vgl. Spiller 1999: 45f.)
Unterschiedliche Verantwortlichkeiten: Öko-Potenzial erschließen ist warenübergreifende Gesamtstrategie, während Category-Manager nach Umsatz der Produkte motiviert sind - Öko-Produkte sind noch relativ gesehen geringe Umsatzträger. Auf Ebene der operativen Schnittstellen bei Herstellern / Handel haben Öko-Produkte geringe Priorität. (Vgl. Dienel 2005: 4)
Einstellungs-Verhaltens-Divergenz
Hohes Umweltbewusstsein führt nicht zu korrespondierendem Nachfrageverhalten. (Spiller / Zühlsdorf 2002)
Informationsdefizite und Kaufzurückhaltung beim Kunden (Dienel 2005: 2)

Diese Hürden haben zu einer umfassenden „Nachhaltigkeitsmarketing-Literatur“ geführt, die sich mit den Kernaspekten der Diffusion nachhaltiger Produkte beschäftigt. In der Vermark-

[31] Involvement bedeutet, wie viel Aufmerksamkeit der Kunde der Produktauswahl beimisst. Beispiele für low-involvement-Produkte sind die meisten kurzlebigen Konsumgüter, die als austauschbar gelten (z.B. Küchenrollen). Auch Lebensmittel gehören in der Regel dazu. Beispiel für ein high-involvement-Produkt ist das Auto, aber z.B. auch eine Flasche Wein, die an den Chef verschenkt wird.

tung nachhaltiger Produkte gibt es einige fundamentale Unterschiede zum klassischen Marketing. Dies betrifft nicht direkt die eingesetzten Instrumente und Strategien. Vielmehr sind die Wissensanforderungen an Unternehmen wie Verbraucher ausgesprochen hoch, es geht um innerbetriebliche Ziele und gesellschaftliche Normenbildung, die darüber hinaus noch wertschöpfungskettenübergreifend angegangen werden muss. Daraus ergeben sich Anforderungen wie Langfristigkeit der Planung, Innovationsoffenheit, überbetriebliche Koordination, organisatorische Verankerung, gesellschaftliche Einbindung (vgl. Spiller / Zühlsdorf 2002: 41f.). Insgesamt wird deutlich, dass sich Öko-Marketing nicht prinzipiell vom klassischen Marketing unterscheidet, im Einzelfall aber sehr deutliche Abweichungen hinsichtlich der thematischen Fragen und der Gewichtung der Ansätze festzustellen ist (ebd.: 63). Zum Einsatz kommt der klassische Marketing-Mix (4 P): „Operationalising eco-marketing with the marketing mix: In order to offer the targeted customer group the desirable product quality in the right place, the right time and with an appropriate price, four groups of marketing instruments are available: Product, Place, Price, Promotion" (vgl. Schaltegger et al. 2001: 230 f.).[32]

Wenn Preise eine wesentliche Hürde für die Ausweitung des Marktanteils von nachhaltigen Produkten sind, kommt der Preisbildung eine besondere Rolle zu. Die Preispolitik zeichnet sich durch ihre kurzfristige Wirksamkeit (im Sinne schneller Reaktionen von Nachfragern und Konkurrenten) aus und durch ihr hohes Wirkungspotenzial: Eine Veränderung des Preises verändert den Absatz überproportional etwa im Vergleich zu Veränderungen im Werbebudget (vgl. Spiller / Zühlsdorf 2002: 108). Die in der Regel höheren Herstellungskosten für nachhaltige Produkte können je nach Preiselastizität der Nachfrage weitergegeben werden; meist ist diese elastisch, d.h. die Nachfrage sinkt und insbesondere in wettbewerbsintensiven Umfeldern sind höhere Preise also oft nicht durchsetzbar.

Im Spannungsfeld zwischen kosten-, nachfrage- und konkurrenzorientierter Preisfindung sind folgende Aspekte zu berücksichtigen und auszuloten (vgl. Meffert / Kirchgeorg 1998: 339ff.):

- Ein optimales Preisverhältnis von nachhaltigen und anderen Produktvarianten.
- Nur ökologieorientierte Innovatoren können ein Preis-Premium durchsetzen.
- Für die Preisbereitschaft des Kunden hat die Markenprofilierung großes Gewicht.
- Bei einer zeitlichen Preisdifferenzierung kann mit einem hohen Preis bei Markteinführung die Konsumentenrente ökologisch bewusster und preisbereiter Käufer abgeschöpft werden. Eine Penetrationspreispolitik zielt mit niedrigen Einführungspreisen (z.B. Mischkalkulation) auf eine rasche Marktdurchdringung und die längerfristige Absicherung der Marktposition.

Die Ausweitung nachhaltiger Produkte auf neue Kundengruppen jenseits der Nische erfordert eine andere Kundensegmentierung. Als grobe Segmente gelten Umweltaktive, Umwelt-

[32] Mehrere zusätzliche Instrumente können jedoch zum Einsatz kommen, z.B. die Produkt-Ökobilanz und Lebenszyklusanalyse im Rahmen der Produktpolitik. (Vgl. ebd.: 231f.)

aktivierbare und Umweltignorante.[33] Sie übernehmen Innovationen unterschiedlich schnell (vgl. Wüstenhagen et al. 2001: 181f.):

- Die Umweltaktiven sind Innovatoren, aber eine kleine Zielgruppe in der Nische. Sie tragen oft nicht zur Diffusion bei, da sie in einem „Kokon“ leben und ihre potenzielle Meinungsführerschaft und Vorbildverhalten nicht sozial wirksam werden.
- Zielgruppe sind die Umweltaktivierbaren: Sie haben eine deutlich höhere Preissensibilität, gewichten den Individualnutzen höher, schätzen Convenience und andere Qualitätseigenschaften als die nachhaltige Positionierung. Sie haben Zugangsbarrieren zum klassischen Vertriebskanal (Naturkostfachhandel). Hier setzen Marketingmaßnahmen an (z.B. geringere Preise, offensive Kommunikation, Convenience-Produkte).
- Die Umweltaktivierbaren unterscheiden sich in frühe Übernehmer und eine frühe Mehrheit, die sukzessive nachhaltige Produkte adaptieren sollen. Es müssen innerhalb der frühen Übernehmer Kunden dazu gebracht werden, die Produkte kennen zu lernen und ihre positiven Erfahrungen weiter zu geben.[34]

Spiller / Zühlsdorf (2002: 79f.) fassen fünf Merkmale zusammen, welche nach empirischen Untersuchungen die Diffusion vornehmlich beeinflussen.

- Komplexität reduzieren: Das Beurteilungs- und Anwendungswissen für viele nachhaltige Innovationen ist zu hoch. Das *notwendige* Anwendungswissen (z.B. bei Textilien, Lebensmitteln) ist oft geringer, hier ist Komplexität zu reduzieren.
- Relative Vorteile sichtbar machen: Geldwerte Aspekte oder gebrauchstechnische Komponenten (z.B. Lebensdauer, Handhabung) und psychosoziale Aspekte (z.B. Designqualität, Prestigewert) sowie der verknüpfte Gesundheitsaspekt (z.B. bei Lebensmitteln) müssen kommunikativ herausgestellt werden.
- Kompatibilität mit bisherigen Konsumgewohnheiten herstellen: Innovationen müssen wirtschaftlich-technisch anschlussfähig sein und sich in die Routinen der Verbraucher einfügen.
- Ökologische Eigenschaften beobachtbar machen: Das was möglich ist (z.B. Sonnenkollektoren) oder anderweitig durch Signets, Logos, Marken symbolisch kommuniziert werden kann, sollte sichtbar werden.
- Test- bzw. Probiermöglichkeiten anbieten: Probeweiser Versuch senkt das wahrgenommene Kaufrisiko.

---

[33] Aus einer hohen Bedeutung des Umweltschutzes wurde lange Zeit von einem hohen Anteil der Umweltaktiven ausgegangen. Bis zu 61% der Käufer wurden als umweltorientiert eingestuft, vgl. Meffert 1999: 137. Auch wenn die Divergenz zum umweltgerechten Verhalten bereits erkannt war, hielt sich der deutlich zu hohe Anteil von ca. 35%, denen ein solches Verhalten unterstellt wurde, noch lange in der Literatur.
Heute ist klar, dass der Anteil der wirklich konsequent nachhaltig orientierten Konsumenten bei unter 10% der Bevölkerung liegt (vgl. z.B. Spiller 2006: 4 und 12). Ca. 20-30% sind umweltaktivierbar und mindestens 30% umweltignorant (Wüstenhagen et al. 2001). Spiller verweist auf Studien, wonach die Hälfte der Deutschen nicht für Bio-Lebensmittel ansprechbar ist (Spiller 2006: 18).

[34] Denkbar sind die Nutzung anerkannter Testimonials, die gezielte Ansprache affiner Zielgruppen wie Frauen als Haushaltsvorsteher oder die gezielte Platzierung in Trend-Umfeldern.

Ein letzter Punkt für die Diffusion nachhaltiger Produkte, der häufig diskutiert wird, ist die aktive Vorbereitung des Marktes auf nachhaltige Produkte. Veränderung der öffentlichen und politischen Rahmenbedingungen, um ökologische Produkte langfristig erfolgreich und jenseits der Nische zu vermarkten, ist eine weitere Zieldimension im Rahmen des Nachhaltigkeitsmarketings (vgl. Belz 2001: 27). Dieser Ansatz, erstmals von Kotler (1986) mit dem Megamarketing als Erweiterung der 4 P zu 6 P (politics, public) diskutiert, findet sich auch in der zuvor genannten Marktentwicklungsstrategie und als mögliches Element einer offensiven Basisstrategie (Ziel: Marktausweitung) wieder. Auch die in Abschnitt 3.1. genannten Punkte zum transformativen Marketing (Leitner 2003) knüpfen dort an. Belz betont, dass insbesondere ökologische Pionierunternehmen und Marktführer sich für veränderte Rahmenbedingungen einsetzen können.

Diese Aktivitäten auf strukturpolitischer Ebene können (un-)mittelbar zu einer Veränderung der Nutzen-Kosten-Wahrnehmung bei den Kunden führen und stellen eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Vermarktung von ökologischen Produkten auf breiter Basis dar. Folgende Aspekte sind zu berücksichtigen:

- Breites Spektrum an Maßnahmen: z.B. Durchführung von Pilotprojekten, Förderung von unabhängigen, glaubwürdigen Labels, Beteiligung an öffentlichen Diskursen, Eintreten für öffentliche Anliegen, z.B. CO2-Steuer (Belz 2001)
- Öko-Labels spielen eine besondere Rolle gegenüber dem Kunden. Bestehen keine allgemein anerkannten Öko-Label, erwächst daraus die strukturpolitische Herausforderung, ein Label zu etablieren (z.B. Unilever: MSC-Siegel) (vgl. ebd.).
- Die gezielte Beseitigung von ungünstigen Rahmenbedingungen für Märkte (z.B. Solarmarkt) und das aktive Lobbying für geänderte Rahmenbedingungen und öffentliche Förderungen ist möglich. (Vgl. Spiller / Zühlsdorf 2002: 87)
- Die konsequente Beseitigung von Wissensdefiziten bei Konsumenten und die Unterstützung gemeinsamer Industrieinitiativen sind Strategien aktiver Marktgestaltung.

3.3 Kurzfristige Potenziale und langfristiger Aufbau von Image und Marke

Die klassische betriebswirtschaftliche Literatur bietet bislang kaum explizite Hinweise auf Umsatzsteigerung durch Nachhaltigkeit. Autoren wie Kotler und Meffert, die Marketing unter Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten betrachten, sind die Ausnahme. In der betriebswirtschaftlichen Literatur wurden zwei Aspekte untersucht, die sich als relevant herausgeschält haben und für die bislang noch wenige Antworten vorhanden sind: Die Möglichkeiten der kurzfristigen Umsatzsteigerung und die Rolle von Image und Marke – die wiederholt als relevante Dimensionen in der Chancenrealisierung durch Nachhaltigkeit auftauchen.

Folgende Literatur wurde hinzugezogen:

Tabelle 9: Ausgangspunkte in der betriebswirtschaftlichen Literatur (eigene Darstellung):

Aspekte	Fragen	Untersuchte Literatur
Verkaufs-förderung	Was ist kurzfristig für die Umsatzsteigerung durch Nachhaltigkeit möglich?	Gedenk (2002): Verkaufsförderung Diller (2002): Grundprinzipien des Marketing
Image / Marke	Welche Rolle spielt das Image für die Umsatzsteigerung? Was leisten Marken, insbesondere Produkt- und Corporate Brands?	Heilmann (2006): Praxishandbuch Internationales Marketing Schramm et al. (2005): Markenführung genossenschaftlicher Unternehmen der deutschen Ernährungsindustrie Huber (1999): Image Meffert (1994): Marketing-Management Dichtl / Eggers (1992): Marke und Markenartikel

Die wichtigsten Erkenntnisse aus der Analyse der Literatur sind folgende:

Kurzfristig orientierte Verkaufsförderung kann für die Diffusion nachhaltiger Produkte eine wichtige Rolle spielen, da sie Anreize für Handel und Kunden setzt und damit langfristig die Marktbarrieren für nachhaltige Produkte senkt. Das Image ist ein möglicher Hebel für langfristige Umsatzpotenziale und wirkt primär auf Unternehmensebene. Die Markenarchitektur und das bestehende Profil der Marken spielen eine entscheidende Rolle für den Profilierungsspielraum in Richtung Nachhaltigkeit. Dabei haben Produkt- und Corporate Brands unterschiedliche Rollen. In vielen Fällen sind die Impulse aus Nachhaltigkeit noch zu schwach, um signifikant auf die Marke auszustrahlen, wenn diese traditionell anders positioniert ist.

<u>Im Detail:</u>

1. Verkaufsförderung – kurzfristige Anreize mit langfristiger Wirkung

Verkaufsförderung (Vkf) unterstützt andere Marketingmaßnahmen. Sie ist zeitlich befristet und auf Kunden oder den Handel orientiert, um den Absatz zu fördern (vgl. Gedenk 2002: 11). Im Detail lassen sich folgende Ansätze unterscheiden (vgl. ebd. 11ff. und 104):

- Konsumentengerichtete Vkf:
    - Preis-Vkf, z.B. Sonderangebote und –packungen, Treuerabatte, Coupons
    - Nicht-Preis-Vkf
        - Echte, z.B. Warenproben, Produktbeigaben, Gewinnspiele
        - Unechte, z.B. Promotionwerbung, Displays, Zweitplatzierungen, Aktionsverpackungen
- Handelsgerichtete Vkf:
    - Rabatte z.B. Sonderangebotsvergütung, Werbekostenzuschüsse, Vergütung für Zweitplatzierungen

- Bereitstellung von Materialien z.B. Promotionswerbung, POS-Materialien, Displays, Aktionsverpackungen, Produktzugaben.

Wie wirkt Verkaufsförderung? Sie wirkt vor allem, aber nicht ausschließlich am POS. Sie spielt also eine besondere Rolle für solche Produkte, an denen Entscheidungen häufig erst am POS getroffen werden (was für viele Produkte, z.B. Schokolade, Kaffee u.ä. gilt).

Am POS ist Verkaufsförderung temporär und aktionistisch: Sie bietet kurzfristige und unmittelbare Kaufanreize (vgl. Diller 2002: 153). Vkf erzeugt kurzfristig Produktwechsel (z.B. der Marke) und Kaufakzeleration; langfristig erzeugt sie Markentreue (vgl. Gedenk 2002: 104). Promotions führen dabei zum Kauf der Marke (Purchase-Effekt), was das zukünftige Verhalten prägt. Diese Habitualisierung dürfte besonders für low-involvement-Produkte, die häufig nachgefragt werden (wie Lebensmittel) bedeutsam sein. Promotions insbesondere mit Preissenkungen dienen der kurzfristigen Absatzsteigerung, andere Vkf-Maßnahmen wie z.B. Gewinnspiele sollen vorrangig das Image und darüber langfristig den Absatz beeinflussen (ebd.: 106ff.). Warenproben unterstützen eine schnelle Verbreitung (Gedenk 2002: 11 ff.). Die Verpackung ist aufgrund ihrer direkten Signalwirkung ein wichtiger direkter Aktionsparameter in der Verkaufsförderung (Diller 2002: 80).

Als Querschnittsmaßnahme im Rahmen des Marketing-Mixes muss die Vkf „mitgedacht“ werden.[35] Auch wenn die Aspekte der Verkaufsförderung bislang nicht für nachhaltige Produkte untersucht wurden, steht ihrer Adaptation prinzipiell nichts im Weg. Insbesondere zur Steigerung der Bekanntheit und schnellen Diffusion nachhaltiger Produkte (vgl. 3.2.) scheint die kurzfristige Verkaufsförderung gut geeignet. Sie senkt damit langfristige Marktbarrieren. Diese Hypothese wird im praktischen Teil mit untersucht. Ob die Verkaufsförderung nachhaltiger Produkte primär am Handel oder am Kunden ansetzen sollte, ist bislang unklar. Allerdings ist jeweils parallel die Logik des Herstellers und des Händlers zu betrachten, die teilweise unterschiedliche Anreize haben und von Vkf-Maßnahmen unterschiedlich profitieren. Dieses Kalkül ist für Unternehmen im Rahmen der „regulären“ Verkaufsförderung und der Interaktion mit dem Handel aber bestens bekannt. Insgesamt ist aber noch einmal auf den in 3.2. genannten Aspekt hinzuweisen, dass Vkf produkt- und kategoriespezifisch betrachtet wird, während nachhaltige Produkte oft einer warengruppenübergreifenden Logik entspringen. Demzufolge müsste Verkaufsförderung zumindest flankierend auf einer höheren Ebene mit konzipiert, durchgeführt und überwacht werden und benötigt ggf. spezielle Anreize.

2. Image und Marke mit langfristiger Wirkung

Townsend (2007) kategorisiert in einem Artikel in der Ethical Corporation vier Arten von Marken: *The CSR brand* als stark Richtung Nachhaltigkeit profilierte Marke, *The „bit of CSR“ brand*, die sich in einigen Feldern versucht als nachhaltig zu positionieren (z.B. über einzelne Produkte oder Geschäftsbereiche), *The CSR shy brand*, wo wenig Kommunikation bei zum Teil beachtlichen Aktivitäten stattfindet – sowie ihr Pendant – *The greenwash brand*, bei der viel Kommunikation durch wenig Substanz flankiert ist. Als Beispiel einer CSR brand wird Body Shop genannt, ein Unternehmen, bei dem Produkt- und Unternehmensmarke kon-

[35] So weist Gedenk (2002: 13) darauf hin, dass Werbekostenzuschüsse, Handzettel und Beilagen Elemente der Kommunikationspolitik, Rabatte / Sonderangebote solche der Preispolitik, Displays / Zweitplatzierungen Elemente der Distribution sowie Produktzugaben und Aktionspackungen Parameter in der Produktpolitik sind.

gruent sind und das seit Jahren als eine der weithin bekannten und beachteten (= profilierten) Marken mit einer „Nachhaltigkeitsorientierung“ gilt.

Was bedeutet Nachhaltigkeit für Marken, die nicht entsprechend positioniert sind? Was heißt Nachhaltigkeit für das Image? Was ist mit Multi-Brand-Unternehmen – ist dort eine Profilierung Richtung Nachhaltigkeit überhaupt möglich? Wenn ja, auf welcher Ebene – bei den Produktmarken oder auf Ebene der Corporate Brand? Wenn Image im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit als Treiber erwähnt wird, ist dann das Unternehmensimage oder das Produktimage (oder beide) gemeint? Die Theorie steht hier noch am Anfang, jedoch soll versucht werden, etwas Licht in die möglichen Zusammenhänge zu bringen.

Marken dienen auf gesättigten Märkten zur Differenzierung im Wettbewerb. Profilierte Marken gelten in der Ernährungsindustrie als zentrale Treiber des Unternehmenswertes (vgl. Schramm et al 2005). „Profilieren kann man eine Marke in erster Linie mit einer unmittelbaren Verbraucherumwerbung, also auf Kommunikationswegen. Bei entsprechendem Mitteleinsatz bestehen dabei kaum Schwierigkeiten, den Bekanntheitsgrad eines Markenartiklers nach Plan zu erhöhen. Ob der Zuwachs an Vertrauenskapital damit allerdings immer Schritt zu halten vermag, ist mehr als fraglich, da dieser von ganz anderen Faktoren abhängt“ (Dichtl / Eggers 1992: 19f.). Das heißt zunächst, dass Vertrauen offensichtlich eine wichtige Komponente im Markenaufbau ist.

Die Beurteilung von Produkten erfolgt entlang von Normen, die durch die Gesellschaft geprägt werden. So müssen Unternehmen ihre Produkte ständig auf sich stetig ändernde Umweltbedingungen hin überprüfen bzw. entsprechend anpassen (vgl. Huber 1990: 97). Aufgabe der Image-Politik ist, die emotionalen Beziehungen zwischen dem Produkt und seinem Käufer zu fördern sowie entsprechende latente Trends und Veränderungen aufzuspüren (vgl. ebd.: 87ff.). Das Image wirkt längerfristig und über die Produktebene hinaus und wird auf Unternehmensebene gebildet. (Vgl. Huber 1990: 153) Aus Nachhaltigkeitssicht ist Vertrauensaufbau damit häufig zunächst Risikomanagement: Für das Unternehmen und seine Produkte und Marken müssen die Akzeptanz gesichert und eventuelle Risiken angemessen berücksichtigt werden. Dabei ist zu beachten, dass Images auf Unternehmensebene häufig das kurzfristige Kaufverhalten nicht maßgeblich beeinflussen.[36]

Bei Markenartiklern machen die Produktmarken den Großteil des Unternehmenswerts aus. Die Produktmarke ist gegenüber *dem Kunden* von größter Wichtigkeit (vgl. Orians in Heilmann 2006: 258). Neben der Bekanntheit eines Produkts und der Marke – als Grundvoraussetzung – haben die Einstellungen und Images einen beachtlichen Einfluss auf die Kaufbereitschaft und die Kaufwahrscheinlichkeit. (Vgl. Meffert 1994: 97) Das Kaufverhalten wird also durch das Image / die Marke bestimmt. Eine ökologieorientierte Profilierung korreliert nun signifikant positiv mit Verbesserungen der Wettbewerbsposition – durch eine ökologieorientierte Differenzierungsstrategie können das Image bei den Nachfragern, die Zufriedenheit und Preisbereitschaft der Kunden und die Kooperationsbereitschaft des Handels gesteigert werden (vgl. Meffert 1994: 350). Diese Wirkungen konnten umfassend jedoch nur für Nischenanbieter nachgewiesen werden, die sehr konsequent und glaubwürdig eine solche

[36] Viele Reputationsschädigungen auf Unternehmensebene waren für die Verkaufszahlen wenig relevant, vgl. z.B. den Artikel von Cowe (2004).

Profilierung verkörpern (ebd.). Auch hier spielt – auf Produktmarkenebene – offensichtlich das Vertrauen in die Marke eine Rolle; im Hinblick auf eine ökologie- oder nachhaltige Profilierung lassen sich die klassischen Markenkomponenten vermutlich nicht ohne weiteres ausdehnen.

Gegenüber *anderen Stakeholdern* als den Kunden spielt nicht die Produktmarke die entscheidende Rolle sondern die Corporate Brand (vgl. Orians in Heilmann 2006: 258). Diese unterschiedliche Wirkung der Marken auf die Zielgruppen dürfte aus Nachhaltigkeitssicht von großer Bedeutung sein. Corporate Brands bündeln die gemeinsamen Werte des Unternehmen, die sich konsequent an gesellschaftlich anerkannten Werten orientieren müssen (vgl. Hamel / Güller in Heilmann 2007: 413). Während Produktmarken also die wesentlichen Eigenschaften der Produkte bündeln, bündeln Corporate Brands verschiedene Produkte unter einem gemeinsamen Unternehmensnamen und darüber hinaus Werte, Images und den Umgang mit gesellschaftlichen Ansprüchen. „Das Corporate Brand ermöglicht durch den Wiedererkennungseffekt eine klare und dauerhafte Positionierung des Unternehmens bei allen Zielgruppen und schafft Akzeptanz für neue Produkte“ (ebd.: 411). Auch Huber betont, dass PR (Unternehmensebene) und Werbung (Produktebene) dem gleichen Zweck dienen, der Differenzierung der Unternehmung, ihrer Produkte und Leistungen: „PR verkaufen vor allem Vertrauen und Verständnis in die Unternehmung und wirken damit indirekt, aber vielleicht in kaum geringerem Ausmaße verkaufsfördernd“ (Huber 1990: 153).

Demnach richten sich Produkt- und Unternehmensmarken an unterschiedliche Zielgruppen, bündeln unterschiedliche Aspekte und übernehmen zum Teil unterschiedliche Aufgaben, wirken aber beide (gemeinsam) auf die Umsatzsicherung und –steigerung hin.

Die Markenarchitektur hat die Aufgabe, die Beziehung der verschiedenen Marken untereinander zu bestimmen. Gerade bei Markenartiklern, die viele Marken (oft weit über 100) haben, die alle als Produktmarken stark profiliert sind, ist die Markenarchitektur bedeutsam. Dabei ist eine grundsätzliche strategische Entscheidung die für eine Corporate Brand Strategie (Branded House) oder eine Product Brand Strategie (House of Brands)[37] (vgl. Orians in Heilmann 2006: 258f.). „Bei einer Product Brand Strategie richtet sich die Corporate Brand eher auf andere Zielgruppen als den Konsumenten“ (Schubert et al. in Heilmann 2006: 330). Hier dürften dann verschiedene übergreifende Nachhaltigkeitsthemen auf Corporate Ebene abgebildet werden und könnten auf dieser Ebene als Profilierungselement dienen. Ob Nachhaltigkeit auf Produktebene eine relevante Profilierungsdimension ist und ob sie eher dominant, gleichberechtigt oder flankierend wirkt (vgl. Spiller 2006: 26), ist eine weitere Entscheidungsebene. Hier scheinen prinzipiell alle Möglichkeiten denkbar (und können in der Praxis so auch beobachtet werden):

- Profilierung auf Unternehmensebene ohne „trickle down“ auf Produktebene
- Profilierung auf Produktebene ohne Ausstrahlung auf die Unternehmensebene[38]
- Parallele („aligned“) Profilierung auf Unternehmens- und Produktebene

[37] Als weitere Möglichkeit wird die Endorsed Brand genannt: Produktmarken treten dominant auf, werden jedoch durch eine Verbindung zur Unternehmensmarke gestützt. (Vgl. Orians in Heilmann 2006: 259)
[38] Hierzu dürften viele der bekannten Cause Related Marketing-Aktivitäten gehören.

- Keine Profilierung.

Die Frage ist, womit diese Entscheidung zusammenhängt und was ihren Spielraum bestimmt. In der Forschung zur Markenorientierung wurde untersucht, wie starke Marken aufgebaut werden können. Es werden innerbetriebliche Voraussetzungen einer erfolgreichen Markenpolitik als wesentliche Bestimmungsfaktoren identifiziert: „Der Aufbau starker Marken wird nur dann gelingen, wenn das gesamte Unternehmen strategisch, organisatorisch und unternehmenskulturell als Markenartikler aufgestellt ist“ (Schramm et al 2005: 9ff.). Bei den Unternehmen mit hoher Markenorientierung richten sich die Kommunikationsmaßnahmen im Sinne eines Corporate Branding im Wesentlichen am Markenauftritt aus (vgl. ebd.: 104).

Das würde bedeuten, dass für eine erfolgreiche Profilierung als „CSR brand“ das Unternehmen entsprechend ausgerichtet sein muss – sowohl von seiner Kultur her als auch von der Markenorientierung, und zwar idealerweise auf Unternehmens- und Produktmarkenebene. Für einen nachhaltig orientierten Hersteller mit nachhaltigen Produkten ist Nachhaltigkeit eine sinnvolle – da stimmige – dominante oder gleichberechtigte Profilierungsdimension bis auf die Produktebene herunter. Wenn Marken „anders“ (und erfolgreich so) positioniert sind, ist es nur schwer möglich und oft nicht sinnvoll, zusätzliche Profilierungsdimensionen anzustreben. Auf Produktebene wird zudem mit der Positionierung neuer Öko-Marken die Kannibalisierung und Diskriminierung bestehender profilierter Marken befürchtet (vgl. Dienel 2005).[39]

Wenn die Corporate Brand primär andere Stakeholder anspricht, ist es zunächst unkritisch, wenn Nachhaltigkeit primär auf Ebene der Corporate Brand behandelt wird. Soll Nachhaltigkeit aber direkt kaufrelevant werden (indem man z.B. Anreize Richtung Konsumenten für den Kauf bestimmter Produkte setzen will oder eine stärker nachhaltige Profilierung anstrebt), müssten die Nachhaltigkeits-Aktivitäten von der Corporate auf die Produktebene abstrahlen – oder von dieser ausgehen. Aber selbst starke Impulse aus Nachhaltigkeit haben es vermutlich zunächst schwer, auf anderweitig profilierte Marken auszustrahlen. In jedem Fall ist damit die Markenbildung in Richtung Nachhaltigkeit eine langfristige Aufgabe.

3.4 Zwischenfazit

Zunächst ist festzustellen, dass die unterschiedlichen Forschungsrichtungen alle wertvolle Hinweise für die Potenziale und Hürden der Umsatzsteigerung durch Nachhaltigkeit liefern, aber eine integrierte Betrachtung bislang fehlt. Auffällig ist der unterschiedliche Fokus. Nachhaltigkeit in der Ernährungsindustrie kommt stark von Nachhaltigkeits-Issues her, fokussiert aber meist auf Risiken und bricht letztlich die Potenziale bis hin zur Vermarktung an die Endkunden aus Herstellersicht nicht herunter. Auch Fragen der Diffusion (z.B. Preise nachhaltiger Produkte) spielen keine bedeutende Rolle. In der Nachhaltigkeits-Forschung liegt ein Fokus auf nachhaltigen Produkten, das gesamte betriebswirtschaftliche Entscheidungskalkül (strategischer Spielraum aus Produkt- und Markenportfolio, Category Manage-

[39] Die konventionellen Produkte einer Markenrange könnten dadurch in der Verbraucherwahrnehmung abgewertet werden, so die Befürchtung: „Nur um eine Million mehr Umsatz zu machen, werden wir die anderen 200 Millionen nicht riskieren.“ (Vgl. Dienel 2005: 3) Dies ist durch empirische Ergebnisse nicht belegt; vielmehr wird von positiven Image-Spillover-Effekten ausgegangen (ebd.).

ment, Motivationsbarrieren, Anpassungsprozesse und Wirkungen z.B. für Marken) wird noch wenig einbezogen. Die betriebswirtschaftliche Forschung lässt Umwelt- und Sozialaspekte bislang weitgehend außer Acht, wobei die Ansatzpunkte vielfältig sind, wie die Beispiele Verkaufsförderung und Markenmanagement gezeigt haben. Die Theorie lässt sich insgesamt als ein Mosaik aus Ansatzpunkten für Nachhaltigkeit und Umsatzsteigerung beschreiben.

Aus der theoretischen Perspektive nun zusammenfassend einige Erkenntnisse und vorläufige Hypothesen, die zum Teil in der Praxis überprüft werden.

Nachhaltigkeits-Issues, die aus einer allgemeinen und industriespezifischen Perspektive destilliert werden müssen, bieten einen Ausgangspunkt für die Suche nach Umsatzpotenzialen. Allerdings sind diese Nachhaltigkeits-Issues häufig noch sehr allgemein und wenig systematisch herausgearbeitet. Sie dürften kaum in der gleichen Form etwa für einen Hersteller von Süßwaren wie einen Fleischproduzenten gelten oder für einen globalen Markenartikler wie einen mittelständischen Hersteller. Auch bleibt zum Beispiel die Frage offen, ob Nachhaltigkeits-Issues der Treiber für nachhaltig orientierte Nischenanbieter sind.

Nachhaltige Produkte sind ein wesentliches Umsatzpotenzial und zeichnen sich durch eine bessere Öko- und Sozialbilanz als konventionelle Produkte aus. Generell sind Umsatzpotenziale über allgemeine Kategorien wie Image, neue Produkte oder Märkte hinaus noch wenig systematisch erfasst. Image benötigt zudem eine deutlich differenziertere Betrachtung im Hinblick auf seine Umsatzrelevanz. Die Geschäftsfelddefinition bietet in der Kombination mit den Nachhaltigkeits-Issues interessante Ansatzpunkte für die Suche nach Potenzialen. Wann und unter welchen Bedingungen diese Potenziale tatsächlich bestehen, bleibt noch unklar. So sind einzelne Potenziale (z.B. Öko-Produkte) für sich genommen interessant. Blickt man aus der Perspektive der Gesamt-Kategorie eines Unternehmens sowie aus Sicht der Produktmarken und ihres Werts für das Unternehmen auf die Potenziale, können sie sich weit weniger attraktiv darstellen – und werden demnach häufig nicht realisiert.

Das weitere Nachhaltigkeits-Profil – also die Ausgangsposition im Produktportfolio, die Glaubwürdigkeit als nachhaltiger Akteur und die strategische Grundausrichtung im Hinblick auf Nachhaltigkeit – scheinen wichtige Determinanten dafür zu sein, ob und welche Umsatzpotenziale realisiert werden können. Nachhaltig orientierte Nischen-Akteure haben grundsätzlich einen „Glaubwürdigkeits-Vorsprung“; für die absolute ökologisch-soziale Bilanz sind aber die „Goliaths“ von besonderer Relevanz.

Umsatzpotenziale durch Nachhaltigkeit sind dynamisch. Die zeitliche Perspektive ist für Umsatzpotenziale von hoher Bedeutung: Das gilt für ihre (mögliche) Entstehung, etwa im Hinblick auf latente Wettbewerbsfelder und für ihre Realisierung (Window of opportunity, Durchsetzungsmöglichkeiten). Die Realisierung von Umsatzpotenzialen kann erfordern, dass ein Markt überhaupt erst geschaffen oder vorbereitet wird, dass die Vorbereitungen auf Seiten des Unternehmens geschaffen werden müssen (Imageaufbau, Überwindung interner Widerstände) oder dass konkrete Marktbarrieren überwunden werden müssen (Kundenakzeptanz, Listing beim Handel). Auch der Aufbau nachhaltig orientierter Marken, die Umsatzrelevanz entwickeln, ist erst langfristig wirksam. Kurzfristig orientierte Verkaufsförderung setzt bedeutende Akzente für die erfolgreiche Diffusion nachhaltiger Produkte.

Die Mehrpreisbereitschaft der Kunden für nachhaltige Produkte ist in bestimmtem Umfang vorhanden – sie unterscheidet sich aber z.B. nach Produkten und Vertriebskanälen. Prinzipiell ist sie deutlich geringer, als die meisten nachhaltigen Produkte positioniert sind. Die Preisbarriere zu senken, stellt demnach einen wichtigen Hebel für die Durchsetzung nachhaltiger Produkte dar.

Die Hürden werden in der Literatur nach den jeweiligen Perspektiven recht unterschiedlich gesehen. In der Nachhaltigkeits-Literatur sind es vor allem allgemeine Marktbedingungen und Ansatzpunkte bei den Konsumenten. Die industriespezifische Perspektive bildet Hürden weniger aus den Nachhaltigkeits-Issues und industriespezifische Marktgegebenheiten heraus ab, sondern verweist vor allem auf die innerbetrieblichen Hürden. Diese, ähnlich als „Ja-Aber-Barrieren“ bei Dienel (2005) thematisiert, machen das breitere betriebswirtschaftliche Entwicklungskalkül für Nachhaltigkeit über die Produktdimension hinaus auf. Dies könnte gerade für globale Markenartikel-Hersteller interessante Erklärungen liefern.

Produktebene und Corporate Ebene spielen unterschiedliche Rollen im Hinblick auf Nachhaltigkeit. Die Unternehmensebene bildet Nachhaltigkeit in der Kommunikation mit Stakeholdern ab. Bei nachhaltig orientierten Unternehmen, wo zudem Unternehmen- und Produktmarke identisch sind, strahlt Nachhaltigkeit dann auch auf die Produktebene ab. In den anderen Fällen – gerade bei sehr starker und anders positionierter Produktkommunikation, dürfte die Stakeholder-Kommunikation auf Unternehmensebene nur in Ausnahmefällen starke Wirkung bis auf die Produktebene entfalten. Damit sind aber auch die Anreize Richtung Konsument nicht entsprechend gesetzt und eine stimmige Profilierung Richtung Nachhaltigkeit (auf Unternehmens- oder Produktebene) ist kaum möglich.

Auf die Fragen nach den weitergehenden Unterschieden zwischen nachhaltig orientiertem Nischenanbieter vs. konventionellem Massenmarktanbieter (sind die Umsatzpotenziale und Hürden andere, in ihrem Ursprung, in der Ausprägung, in der Frist) sollen im Zuge der nun dargestellten Praxis-Analyse weitere Erkenntnisse generiert werden.

4 UMSATZSTEIGERUNG DURCH NACHHALTIGKEIT: PRAKTISCHE ERKENNTNISSE

In zwei Fallstudien wird der Frage nachgegangen, wie man Umsatzsteigerung durch Nachhaltigkeit in der Praxis realisiert und welche Hürden gesehen werden. Zwei Unternehmen werden dafür in gleicher Weise untersucht: Kraft Foods als konventioneller Markenartikler im Massenmarkt und Lebensbaum als nachhaltig orientierter Markenartikler in der Nische. Ähnliche Dokumente wurden ausgewertet und mehrere leitfadengestützte Interviews geführt.

Um Vergleichbarkeit zu gewährleisten, werden zunächst die Ergebnisse für Kraft Foods und Lebensbaum separat dargestellt: Der Abschnitt Ausgangssituation ist dabei stark deskriptiv. Der Abschnitt Nachhaltigkeit und Umsatz aggregiert relevante Punkte aus der Analyse der Praxispartner. Die Interpretation der Daten versucht darüber hinaus Verbindungen zu theoretischen Erkenntnissen herzustellen und den Kontext der Daten auszuloten. Im Anschluss an die Darstellung der beiden Praxispartner fasst ein Zwischenfazit die wesentlichen Erkenntnisse aus der Praxis-Betrachtung zusammen. Die folgende Darstellung zeigt im Überblick das Vorgehen in der Gewinnung praktischer Erkenntnisse:

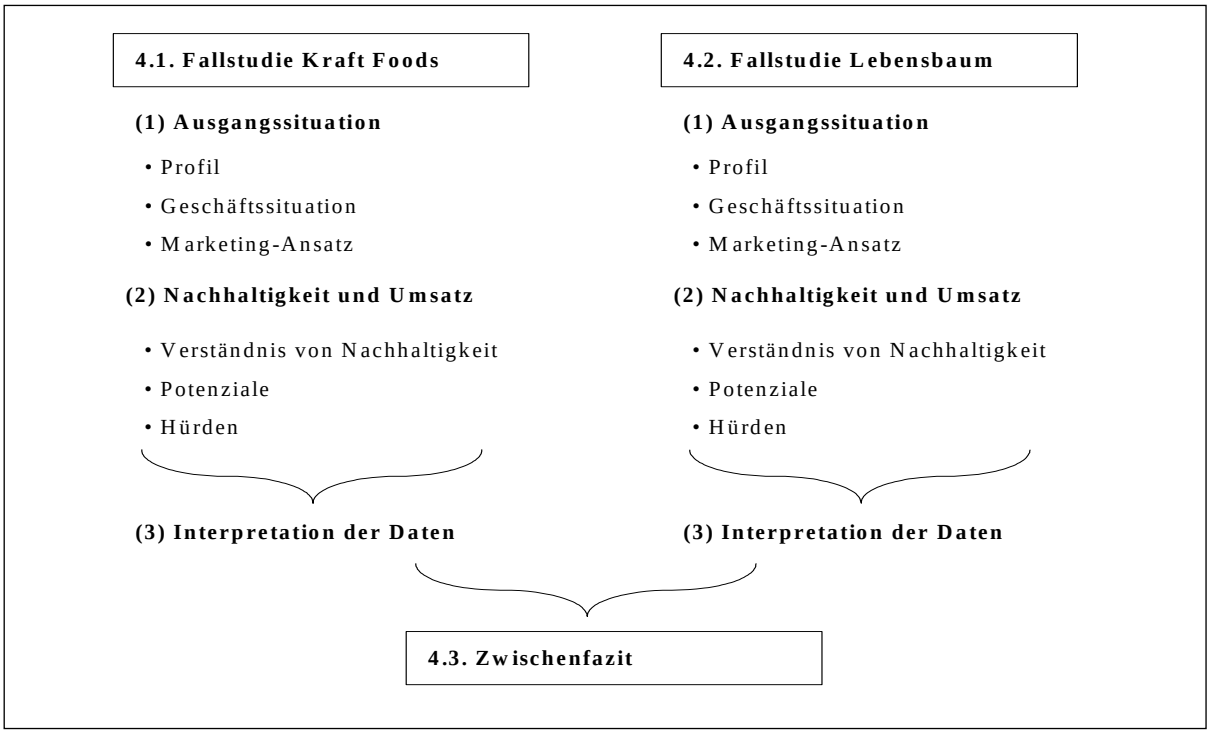

Abbildung 6: Vorgehen in der praktischen Analyse (eigene Darstellung)

4.1 Fallstudie Kraft Foods

Kraft Foods ist als klassischer Markenartikelhersteller nach Wüstenhagen´s Kategorisierung ein „Goliath“. Von der Ausgangssituation her kommend wird untersucht, wie Nachhaltigkeit verstanden wird und sich in mehr Umsatz übersetzen lässt, wo Kraft Foods Schwerpunkte im Bereich Nachhaltigkeit setzt und was das Unternehmen hindert, Umsatzsteigerung durch Nachhaltigkeit zu realisieren.

Für die Analyse wurden folgende Materialien herangezogen:

Extern verfügbares Material

- Webseite (Deutschland, USA)
- Corporate Responsibility-Bericht (USA)
- Produktbeispiele (Verpackungen)
- Anzeigenbeispiele (u.a. Print) zu Jacobs
- Berichte in der Fachpresse, v.a. Lebensmittelzeitung
- Diverse Pressemitteilungen Kraft Foods
- Imagebroschüre
- Broschüren zum nachhaltigen Kaffee- und Kakaoanbau und zu weiteren Engagement-Feldern (z.B. Plattform Ernährung und Bewegung)
- Diverse Präsentationen und Veröffentlichungen zu Strategie, nachhaltigem Kaffeeanbau, CSR-Aktivitäten
- Diverse Ausgaben des Kundenmagazins „Bei uns zu Hause“
- Materialien von 4C und zur Rainforest Alliance

Interne Unterlagen

- Präsentation zu Nachhaltigkeit im Marketing
- Input des Vertriebs
- Mitarbeitermagazin

Interviews

- Auftaktgespräch mit Public Affairs / Nachhaltigkeit
- Auftaktgespräch mit F&E / Regulatory & Scientific Affairs (D, Europa)
- Vertiefende Interviews mit Public Affairs / Nachhaltigkeit
- Gespräch mit dem Bereich Marketing, Produktmanagement Röstkaffee
- Vertiefendes Interview mit F&E / Regulatory & Scientific Affairs (D, Europa)

Abbildung 7: Ausgewertete Materialien bei Kraft Foods (eigene Darstellung)

(1) Ausgangssituation Kraft Foods

Profil

Kraft Foods Inc. ist weltweit nach Nestlé das zweitgrößte Unternehmen der Ernährungsindustrie mit 27,4 Mrd. Euro Umsatz (2006, vgl. LZ-Net 2006a). 94.000 Mitarbeiter arbeiten weltweit für Kraft Foods, die Produkte werden in 150 Ländern der Welt verkauft. Viele bekannte Marken gehören zum Unternehmen, darunter Kraft Ketchup, Philadelphia, Milka, Jacobs, Oreo, Toblerone, Maxwell House und Jello. Kraft Foods erlöst mit 7 Marken über eine Mrd. USD Umsatz pro Jahr, mit 14 Marken über 500 Mio. USD Umsatz und mit über 50 Marken mehr als 100 Mio. USD Umsatz. (Vgl. Kraft Foods 2006b)

Kraft´s Vision ist „Helping people around the world eat and live better“. Strategisch geht es mit dem Wechsel an der Kraft-Spitze zu Irene Rosenfeld Anfang 2007 um die Schaffung lang anhaltenden Erfolgs entlang von vier Säulen (vgl. Kraft Foods US-Webseite 2007):

- Rewire the organization for growth
- Reframe Kraft's categories to make them more relevant to consumers
- Exploit Kraft's sales capabilities
- Drive down costs without compromising quality.

Die Konzernerlöse in der EU addierten sich 2006 auf 5,13 Mrd. Euro. Das Deutschland-Geschäft spielt mit knapp 2 Mrd. Euro Umsatz eine zentrale Rolle in Europa. Kraft Foods ist

auf dem 13. Platz der Top-Lieferanten des deutschen Lebensmitteleinzelhandels, unter den Lebensmittelherstellern ist Kraft Foods die Nummer 7.[40] Einen Überblick über die Sparten und Marken des Unternehmens zeigt die folgende Abbildung:

Kraft Foods Deutschland GmbH

2006: Umsatz 2 Mrd. €, Wachstum ca. 3 %, 3.500 Mitarbeiter in 8 Werken

Sparten	Umsatz (ca.)	Marken (Auswahl)
Heißgetränke Kaffee, Kakao	> 600 Mio. € > 30 %	Jacobs: u.a. Krönung, Meisterröstung, Caffè Crema, 3für1, Milea Onko, Kaffee HAG, Tassimo, Cronat Gold, Kaba, Suchard Express **LEH-Marktführer Kaffee**
Schokolade Tafelschokolade, Riegel, Pralinen	> 400 Mio. € > 20 %	Milka, Suchard, Toblerone, Côte d´Or, Milka Lila Pause, Nussini, Daim, Montelino, I love Milka **LEH-Marktführer Tafelschokolade**
Nahrungsmittel Käse, Ketchup / Saucen, Trockenfertiggerichte	> 400 Mio. € > 20 %	Philadelphia, Kraft Scheibletten, Miracoli, Kraft Ketchup, Kraft Saucen, Miracel Whip
Außer-Haus-Geschäft Kaffee, Schokolade, Käse, Saucen	213 Mio. € 10 %	Jacobs, Kaffee HAG, Jacobs Nachhaltige Entwicklung, Milka, Toblerone, Philadelphia

Abbildung 8: Überblick Kraft Foods Deutschland (eigene Darstellung, Quellen: LZ-Net 2006a/c/d)

Geschäftssituation

Kraft Foods befindet sich weltweit seit längerem in einer umfassenden Umstrukturierungsphase. Das Branchenblatt LZ beschreibt die Situation von Kraft Foods so:

> „Verglichen mit anderen großen Nahrungsmittel- und Konsumgüterkonzernen hat der US-Gigant Kraft Foods noch erheblichen Nachholbedarf. Zu schwach sind aus Analysten-Sicht seit Jahren die Renditen. Die Aktionäre wollten sich schon lange nicht mehr mit Aussagen des Managements zufrieden geben, Kraft Foods leide besonders am weltweiten Vormarsch der Handelsmarken. ... Auch wurde dem ... ausgeschiedenen Konzernchef Roger K. Deromedi wiederholt angekreidet, anders als die Wettbewerber Entwicklungen zu Nutrition- und Bio-Nahrungsmitteln verschlafen zu haben. ... Gerade in großen Schlüsselmärkten wie Deutschland und Frankreich zeigt sich ein Problem, mit dem die Amerikaner weltweit zu kämpfen haben: Kraft Foods ist besonders stark in Kategorien wie Süßwaren und Kaffee, doch jeweils mit völlig unterschiedlichen Marken. Etwa das Geschäft mit Jacobs Kaffee und der Schokoladenmarke Milka beschränkt sich im Wesentlichen auf den deutschsprachigen Raum und Duty Free-Shops. Über das Duty Free-Geschäft vermarktet der Konzern auch seine einzige echte internationale Schokoladenmarke, Toblerone. In Deutschland kommt Toblerone auf keine nennenswerte Größe. ... International hinkt der Konzern in punkto Welt-Marken weit hinter den Wettbewerbern her. Lediglich Maxwell, Philadelphia,

[40] Nach Nestlé, Vion, Dr. Oetker, Unilever, Coca Cola und Cobana (vgl. LZ-Net 2007f), nicht berücksichtigt ist dabei Tchibo, da der Umsatz Food / Non-Food-Teil nicht aufgeschlüsselt ist.

> Miracel Whip und die Marke Kraft haben eine weit überregionale Bedeutung. Ansonsten ist das Marken-Portfolio sehr regional ausgerichtet. Daran ändert auch der Versuch nichts, mit dem Getränkesystem Tassimo eine neue weltweite Marke aufzubauen. ... Nicht nur in Deutschland muss der Konzern um Marktanteile kämpfen. Handelsmarken und regionale Unterschiede setzen den Amerikanern zu. Wie die Konzernführung dieses Problem lösen will, ist nicht erkennbar. Auf eine Antwort warten nicht nur die US-Analysten“ (vgl. LZ-Net 2006c).

In Deutschland hatte die Restrukturierung in den letzten Jahren zu Stellenabbau in Werken und in der Verwaltung geführt. Inzwischen ist diese weitgehend abgeschlossen, Kraft sieht sich gut aufgestellt und investiert wieder kräftig in Marken und Produktion, so Gerald Neumair, neuer Chef von Kraft Foods Deutschland (vgl. LZ 2007f).[41]

Marketing-Ansatz

Wie vermarktet Kraft Foods seine Produkte? Welche Weichen Richtung Umsatzsteigerung sind gelegt? Die Markenorientierung ist hoch, das starke Marken-Portfolio ist im Fokus des Marketings (House of Brands). Das Corporate Branding gewinnt an Bedeutung. Umfassende und steigende Investitionen in einzelne Marken (z.B. Tassimo) und insgesamt in die Kundenkommunikation sind zu beobachten. Kraft Foods ist sehr aktiv in der für Markenartikler typischen Verkaufsförderung.Die Abbildung fasst wesentliche Aspekte zusammen:

Strategische Ausrichtung im Marketing bei Kraft Foods Deutschland

- Produktmarkenstrategie mit starkem Marken-Portfolio
- Wachsende Bedeutung des Corporate Branding seit 2003, Nachhaltigkeit als ein Element

<u>Produkt</u>

- Ziel, innerhalb des Portfolios alle relevanten Bereiche abzudecken
- Wachstumsmotor Neuheiten und neue Varianten
  - z.B. Getränke-System Tassimo, dunkle Premium-Schokolade Côte d´Or
  - Eine Stoßrichtung Wellness und Gesundheit z.B. fettarme Produkte (Philadelphia, Miracel Whip), Antioxidantien als Gesundheitsfaktor (Jacobs Krönung)

<u>Distribution</u>

- Distribution im konventionellen Lebensmitteleinzelhandel

<u>Preis</u>

- Markenpreispolitik, vornehmlich Massenmarkt-orientiert (Mainstream und Value-Markt), hohe Bedeutung von Preisaktionen

<u>Kommunikation</u>

- 360 Grad Kommunikation (TV, Internet, Sponsoring, Handel): „Wir wollen die Kunden überall erreichen, wo sie unterwegs sind.“ (G. Neumair)
- Verkaufsförderung: Preisaktionen, limitierte Editionen, Gutscheine, Zugaben, Gewinnspiele
- Steigerung der Investitionen in die Marken, dreistellige Millionenausgaben ab 2007

Abbildung 9: Marketing bei Kraft Foods (eigene Darstellung, Quellen: LZ 2007f, Interviews)

[41] Neben Deutschland werden Österreich und die Schweiz durch Neumair seit Januar 2007 gesteuert.

Kaffee ist Kern des Geschäfts. Der Marketing-Ansatz spiegelt sich im Kaffee-Marketing wider, mit starkem Fokus auf Preisaktionen und kurzfristiger Verkaufsförderung (Vkf):

Kaffee-Marketing bei Kraft Foods Deutschland

Ausgangssituation
- Kraft Foods Marktführer im Kaffeemarkt
- Marke Krönung stärkste Einzelmarke im Filterkaffeemarkt
- Kaffee Aktionspreisgeschäft, starker Preiswettkampf, u.a. mit dem Discount

Marketing-Ziele
- Kundenbindung erhöhen, Marktanteile und Differenzierung erzielen, Erhöhung des Kaffeekonsums

Produkte
- Breites Produktportfolio für jeden Geschmack: Flagschiff Krönung, milde Sorten (Balance), Espresso, Pads etc.
- Hohe Investitionen in neue Produkte wie Tassimo (geschlossenes System)

Distribution
- Konventioneller LEH, hohe Listings
- Röstkaffee mit hoher Umsatzbedeutung

Kommunikation
- Print, TV-Ads, PR, Packung, Internet
- Schwerpunkt positive Effekte des Kaffeekonsums: Antioxidantien, Testimonial Nina Ruge
- USPs in Verpackung und TV herausgestellt z.B. Balance: halbes Koffein
- Loyalty promotions: Aroma-Treue-Punkte mit Ritzenhoff-Kaffeetasse
- Weitere Vkf: z.B. Gratis telefonieren mit freenet
- Tassimo: 20 Mio. € Werbeinvestitionen (2006)

Preis
- Mittleres Preisniveau (ca. 3,50 – 4,50 € / Pfund), Aktionspreise (2,79 – 3,29 € / Pfund)
- Kaffee wird viel und sehr aggressiv vom Handel vermarktet: Kaffee wird zur Preisprofilierung genutzt

Abbildung 10: Kaffee-Marketing bei Kraft Foods (eigene Darstellung, Quellen: Interviews, Kraft Foods 2007a/b, LZ 2007b)

(2) Nachhaltigkeit und Umsatz

Verständnis von Nachhaltigkeit bei Kraft Foods

1. Der Fokus von Nachhaltigkeit ist eng am Produkt: Die Produktverantwortung steht im Vordergrund, im Rohstoffursprung und in den Wirkungen der Produkte.

- „Kraft Foods hat sich als führendes Unternehmen der Lebensmittelindustrie verpflichtet, gesellschaftliche Verantwortung im Bereich Nachhaltigkeit zu übernehmen, um dazu beizutragen, die Lebensumstände der Kaffee- und Kakaobauern sowie ihrer Familien zu verbessern.“ (Webseite)
- „Alle Aktivitäten kommen vom Rohstoff her.“ (Interview)
- „... die Verpflichtung, gemeinsam für eine umfassende Nachhaltigkeit in der Zukunft Verantwortung zu übernehmen. Mehr als 25 Mio. Menschen rund um den Äquator leben vom Anbau und Handel mit dem Kaffee.“ (Kraft Foods 2005a)
- „Übergewicht ... Dieser gesellschaftlichen Herausforderung kann nur langfristig und auf einer breiten Basis begegnet werden. Als führendes Unternehmen der Lebensmittelindustrie leistet Kraft Foods dazu seinen Beitrag. Wir zeigen Möglichkeiten und Wege zu einem ausgewogenen Lebensstil auf und unterstützen diese durch entsprechende Angebote und Anregungen.“ (Webseite)

.2. Die Nachhaltigkeits-Issues sind der Treiber für Nachhaltigkeit. Sie sind produktspezifisch. Aus dem Geschäft heraus sollen dafür Lösungen entwickelt werden

- „Wir sind seit 100 Jahren im Kaffeegeschäft und wollen es auch noch 100 Jahre bleiben. Die Qualität des Kaffees zu sichern war der Ursprung, sich mit Nachhaltigkeit zu beschäftigen."
- „Nachhaltigkeit beschäftigt sich mit den Rohmaterialien..., den Produktinhalten – hier müssen kritische Produkte wie Salz, Zucker, Fett angegangen und Bedenken adressiert werden... und... man muss Trends aufgreifen (die Menschen sind zu dick) und dafür Strategien entwickeln." (Beide Zitate aus Interviews)
- „Kraft Foods will seinen Teil dazu beitragen, dass die Kaffeebauern ihr Auskommen haben. Denn wenn sich der Kaffeeanbau für die Bauern nicht mehr rentiert, leidet die vom Verbraucher gewünschte Qualität. Daher liegt es im ureigensten Interesse von Kraft Foods, Farmern zu helfen und gemeinsam mit internationalen Partnerorganisationen für langfristige, nachhaltige Lösungen im Kaffeesektor zu sorgen." (Kraft Foods 2005a)
- „Nachhaltiges Farmmanagement in Kooperation mit der Rainforest Alliance... das heißt z.B. 8-14 Cent mehr für das Pfund Kaffee, weil es höhere Qualität ist... eben gerade kein pauschaler Preisaufschlag... darüber hinaus wird in Ökologie investiert." (Interview)

3. Nachhaltigkeit wird wiederholt als umfassendes Konzept verstanden, das auch das Corporate Image und das langfristige Geschäftsmodell umfasst.

- „Sustainability ist ein umfassendes Konzept, das nicht nur am Anfang der Wertschöpfungskette von Bedeutung ist ... dazu gehört auch die Weiterverarbeitung bis hin zur Ökoeffizienz in den Betrieben."
- „Nachhaltigkeit soll nicht mehr nur auf Rohwaren bezogen werden sondern auch umfassender in Richtung Energie, Abfall und so weiter."
- „Das Image der Gesamtfirma ist von Bedeutung, sich als Unternehmen engagiert zu positionieren."
- „Wir haben auch eine Verantwortung für unsere Mitarbeiter und ihre Familien. Dafür müssen wir ökonomisch erfolgreich als Unternehmen sein."
- „Als Marktführer wollen wir alle Bedürfnisse adressieren."
- „Vertrauen ist ein relevantes Thema. Marketing kann Vertrauen schaffen."
- „CSR ist ein Business Treiber, man hinterfragt das Geschäft." (Alle Zitate aus Interviews)
- „For more than 100 years our success has depended upon our ability to create a special relationship between consumers and our portfolio of trusted brands. Trust is also the right foundation for the broader relationship between our company and society." (Corporate Responsibility Report, Kraft Foods 2006a)

Die Nachhaltigkeits-Aktivitäten (Corporate Responsibility – CR) von Kraft Foods lassen sich zusammenfassend in sieben Felder einordnen, wobei der Fokus in Deutschland klar auf den beiden Feldern Agricultural Supply Base und Nutrition, Health and Wellness liegt. In den anderen Feldern werden einerseits von Seiten der US-Mutter umfassende Vorgaben gemacht. Andererseits werden diese Aktivitäten stark in Richtung der Geschäftsgrundlagen gesehen, die als Profilierungsdimensionen z.B. auch in der Kundenkommunikation wenig Wirkung entfalten, etwa Governance- und Umweltthemen. Qualität und Sicherheit sind in Deutschland auf hohem Niveau in der Industrie und bieten deshalb wenig Differenzierungspotenzial.

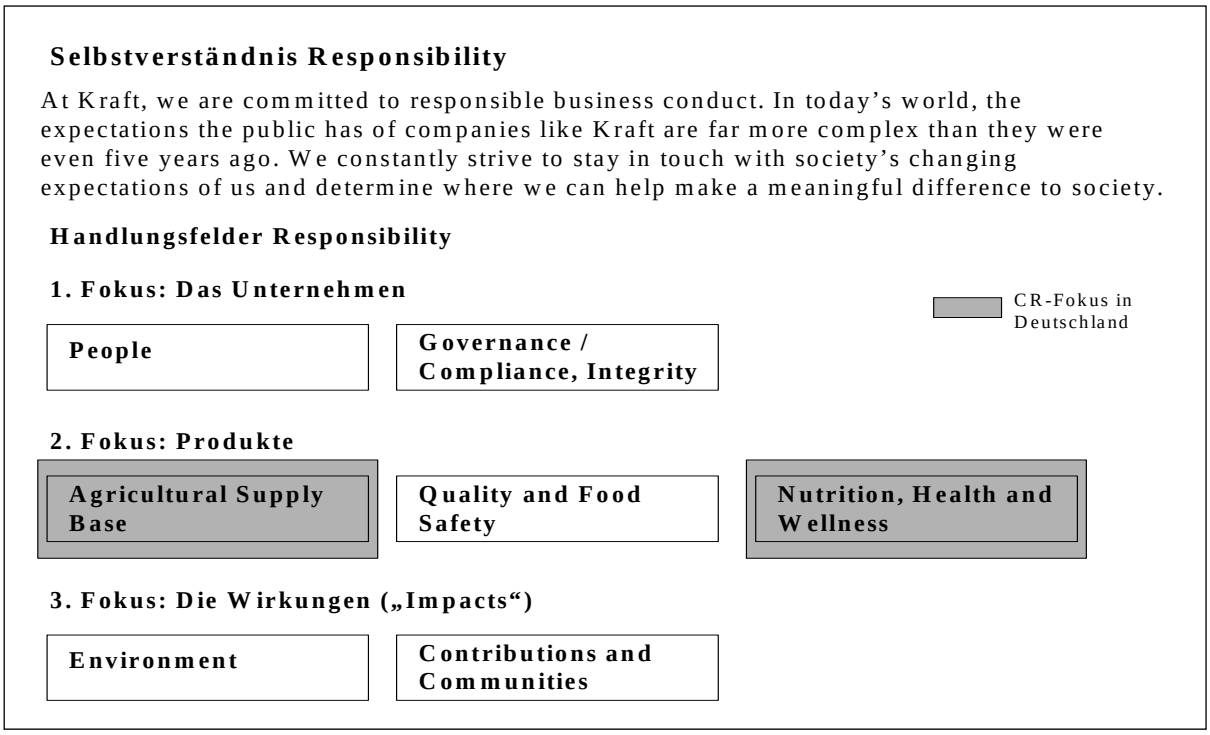

Abbildung 11: Nachhaltigkeit bei Kraft Foods (eigene Darstellung, Quelle: Kraft Foods 2006a, Interviews)

Potenziale

In Summe lassen sich realisierte Potenziale von möglichen Potenzialen unterscheiden, die anderswo im Unternehmen schon realisiert wurden oder neue Ansatzpunkte darstellen:

	Umsatzpotenziale		
	Realisierte	**Mögliche**	
Beschreibung	In D realisierte Potenziale	In anderen Regionen realisierte Potenziale	Potenzielle Anknüpfungspunkte
Formen	**Produktverbesserungen** • Packungsgröße (z.B. 40 g-Tafel Milka) • Wieder verschließbare Packungen (z.B. Milka) • Andere Inhaltsstoffe • Labeling (z.B. Nährwertangaben) **Neue Produkte** Subbrands bei Kaffee	**Neue Produktlinien** Sensible Solutions™ **Brand Image** Cause Related Marketing Milka Alpenschutz	**Corporate Image** • Anreichern der Marke • Vertrauen **Marktentwicklung** • Kaffee-Kodex • Meinungsbildungs-prozesse unterstützen
Umsatzhebel	Menge Preis	Menge und Preis Produkt-Image	Corporate Image
Frist	Vor allem mittelfristig Ausgewählt kurzfristig	Vor allem mittel- bis langfristig	Vor allem langfristig

Abbildung 12: Umsatzsteigerung durch Nachhaltigkeit – Potenziale bei Kraft Foods (eigene Darstellung)

Ein großer Schwerpunkt liegt auf Produktmodifikationen und -innovationen, die durch produktspezifische Nachhaltigkeits-Issues getrieben sind. Steigender Absatz durch Line Extensions oder verbesserte Produkte sowie steigende Preise durch kleinere Packungsgröße tragen zur Umsatzsteigerung bei. Aktivitäten wie das Labeling (freiwillige Nährwertinformationen z.B. auf Schokolade) zeigen hingegen (noch) keine (isolierbaren) Umsatzeffekte.[42] Zur Umsatzsteigerung tragen neue nachhaltige Produkte bei. Die Einführung von Jacobs Milea als Subbrand unter der profilierten Dachmarke transferiert deren Vertrauen, Milea ist aber ein Nischenprodukt in der Kaffee-Sparte. Mit der Zertifizierung durch die Rainforest Alliance wurde ein vergleichsweise niedriger Nachhaltigkeitsstandard gewählt.[43]

[42] Kraft Foods führte als erstes Unternehmen auf Schokolade Angaben z.B. über Kalorien und Fettgehalt ein. Wieder verschließbare Packungen für Schokolade, auch aus der Logik heraus entwickelt, dem Konsumenten einen „verantwortungsbewussten Konsum“ zu ermöglichen, werden vermutlich durch dieses Ziel allein keinen Umsatzeffekt generieren. Ein Umsatzeffekt dürfte eher aus der höheren Convenience für den Kunden (Transport der Schokolade) und entsprechender Differenzierung als Erster am Markt mit dieser Produktverbesserung resultieren.

[43] Im Verhältnis zu ökologischen Standards wie Bio und Demeter ist der Rainforest Alliance-Standard niedriger, da z.B. der Einsatz von chemischen Düngemitteln in geringem Umfang erlaubt ist. Aus sozialer Sicht werden oft die immer noch relativ geringen Löhne als problematisch angesehen (siehe 2.3. und vgl. z.B. ked 2002). Direkt vergleichbar sind die verschiedenen Ansätze derzeit kaum; für einen Versuch siehe z.B. TransFair 2006.

Einen Business Case erreichte Kraft Foods durch intelligente Produktumstellung, die kostenneutral abgewickelt wurde. Die Einführung von Jacobs Milea fasst die folgende Abbildung zusammen:

Nachhaltiges Produkt von Kraft Foods: Jacobs Milea

Ausgangssituation Milea
- Milea im Softpack seit Ende der 90-er Jahre auf dem Markt: wenig profiliert z.T. Qualitätsprobleme, geringe Akzeptanz
- **Relaunch** 2006 als nachhaltiges Produkt

Rainforest Alliance-Zertfizierung
- Nachhaltige Landwirtschaft / nachhaltiges Farmmanagement als Ziel
- Umweltschutz und Unterstützung der Bauern und Anbauregionen: 10 allgemeine Prinzipien im Sustainable Agricultural Network Standard
- Spezielle Anforderungen an Kaffeeanbau niedriger als Bio-Standards (z.B. Einsatz von Düngemitteln erlaubt), höhere Marktpreise für höhere Qualität statt fixe Aufschläge wie Fair Trade
- Vergleichsweise niedriger Nachhaltigkeitsstandard

Milea heute
- Als Subbrand Jacobs Milea neu positioniert (im Gegensatz zu anderen europäischen Ländern: dort i.d.R. neue Marke)
- Kostenneutrale Conversion: Neue Verpackung (hard pack), easy opening
- Hohe Qualität: mild, sehr guter Geschmack
- Zertifizierung der Rainforest Alliance
- Zielgruppe: mild / Wellness-orientierte Kaffeetrinker, wenig preisbewusst
- Milea ist Nische: <2% der Kaffeenachfrage

Vermarktung Milea
- Im konventionellen LEH, umfangreiche Listings
- Preis: Positioniert wie alle Jacobs-Produkte: Preislich trägt Kraft zur Marktentwicklung von nachhaltigem Kaffee bei
- Verbund-Promotions mit Jacobs Krönung
- Produktverpackung als wichtigstes Informations-Medium, Informationen im Internet
- Rainforest Alliance-Siegel auf der Packung
- Keine weiteren Werbeaktivitäten

Abbildung 13: Neueinführung Jacobs Milea als nachhaltige Kaffee-Subbrand von Kraft Foods(eigene Darstellung, Quellen: Interviews, Rainforest Alliance-Webseite)

Bei Kraft Foods im Ausland wurde Umsatzsteigerung durch Nachhaltigkeit durch neue Produktlinien und Brand Image (Cause Related Marketing) realisiert, die für Deutschland derzeit als nicht relevant angesehen werden:

- Neue Produktlinie „Sensible SolutionsTM“: Anknüpfend an den Health & Wellness-Trend wurden in den USA mit einer speziell gekennzeichneten Produktlinie neue Zielgruppen erreicht. Dem Kunden soll es dabei leicht gemacht werden, die für ihn gesunden Alternativen (z.B. weniger Fett, mehr Kalzium) auszuwählen.
- Cause Related Marketing bei Milka Österreich zum Schutz der Alpen: Eine integrierte Brand Image-Kampagne verband Umsatz- und Imageziele mit einem gesellschaftlich relevanten Ziel: Durch Information und spezielle Umweltschutz-Aktionen sollte ein nachhaltiges Echo für den Schutz der Alpen erreicht werden. Die Aufforstung der Schutzwälder in den Alpen wurde von Kunden und der Öffentlichkeit, dem österreichischen Lebensmittelhandel, Prominenten und Politikern unterstützt. Bei einem öffentlichkeitswirksamen Milka-Schokoladenfest spendete Kraft Foods Geld, später wurden Kunden eingebunden, ihre eigenen Beiträge zu leisten, inklusive z.B. Volunteering beim Alpenverein. (Vgl. APA-OTS 2007)

Als Ausgangspunkt für mögliche Umsatzpotenziale wird auch das Corporate Image gesehen, wozu traditionelle Markenwerte (z.B. Vertrauen) aktiviert werden sollen oder eine erweiterte Aufladung des Images, z.B. durch die Sozialaktivitäten denkbar ist:[44]

- „Growth opportunities hängen davon ab, wie ist man als Unternehmen aufgestellt, wie wird man als Unternehmen gesehen, was ist das Produkt, was sind die Maßnahmen, wie glaubwürdig ist das in der Gesamtheit des Produkts und Unternehmens."
- „Markenimage und Markentreue sind wichtig. Die Marke wird durch das Image geprägt. Image wird auch zum Beispiel über das Rainforest Alliance-Engagement, über Ernährungsinformationen im Internet, wie viel man in die Werbung investiert und so weiter gebildet."
- „Der Ansatz an der Emotionalität bietet mehr Potenzial, Gemeinsamkeit suchen, Themen aufladen... Engagierte könnte man gezielt ansprechen, Erwartungen an die Zukunft thematisieren."
- „Wenn man z.B. an die Milch denkt, da gibt es Bezüge zur Landwirtschaft, Erhaltung der Natur, schöne Landschaft und so weiter." (Alle Zitate aus Interviews)
- „Das soziale Engagement wird (vom Handel) wahrgenommen und positiv bewertet." (Kraft 2007b)

Aktivitäten zur Marktentwicklung führt Kraft Foods auf Corporate Ebene durch. Hier ist ein sukzessiver Ausbau geplant mit dem Ziel „thought leader" zu sein:

- Der Common Code for the Coffee Community (4C) wurde ursprünglich unter anderem von Kraft Foods mit ins Leben gerufen. Dabei sollen Industriestandards, Prozesse und Benchmarkings zu nachhaltigem Kaffeeanbau vorangetrieben werden, um aus der Vielzahl der (Nischen-) Ansätze verbindliche Normen und einen Kaffee-Kodex für die Industrie zu etablieren.
- In Stakeholder-Dialogen sollen Meinungsbildungsprozesse angeregt werden. Dazu gehören z.B. der unregelmäßig stattfindende Kraft Lunch, Dialog-Veranstaltungen mit der Bertelsmann-Stiftung zu CSR / Produktverantwortung oder Dialoge mit der Heinrich Böll-Stiftung zur Rainforest Alliance.
- Die Unterstützung der World Cocoa Foundation ist eine wichtige Säule in den Anstrengungen um Nachhaltigkeit im Kakaoanbau, der in Zukunft weiter an Bedeutung für Kraft Foods gewinnen wird. (Vgl. Kraft Foods 2006d)
- „Aktiv leben" ist das Dachprogramm für Aktivitäten rund um einen ausgewogenen Lebensstil. Darunter sind alle Ansätze von Kraft Foods gegen Übergewicht gebündelt, so z.B. auch die verantwortungsbewusste Werbung, Kennzeichnung von Produkten, unterschiedliche Packungsgrößen. Darüber hinaus gibt es mit Informationen auf einer eigenen Webseite (www.kraftaktivleben.de) einen dialogischen Ansatz zur Marktent-

[44] In Deutschland werden z.B. lokale Projekte gefördert und ein Schulwettbewerb für fitte Schulen gemeinsam mit Werder Bremen durchgeführt, was über den Vertrieb gesteuert wird. Auf internationaler Ebene werden Projekte z.B. mit Save the Children und Projekte in den Ursprungsländern vorangetrieben sowie Anti-Hunger-Projekte unterstützt. Diese Aktivitäten werden derzeit noch wenig aktiv für die Image-Bildung verwertet.

wicklung Richtung gesunde Ernährung. Kraft Foods ist Mitglied in der Plattform Ernährung und Bewegung (peb), die gesellschaftliche Akteure im Kampf gegen Übergewicht durch Research, Aufklärung und konkrete Projekte zusammenbringt. Kraft Foods kooperiert mit der Deutschen Schulsportstiftung und nutzt Sportvereine als Multiplikatoren, um Unterrichtsmaterialien zur Gesundheit durch angemessene Ernährung und Bewegung zu verteilen und so einen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten.

Die Übersetzung solcher Aktivitäten in Umsatzpotenziale steht noch am Anfang. Inwiefern sie z.B. Image-Elemente sein können, die Grundlage für zukünftige Wettbewerbsvorteile legen oder Impulse für Produkte oder Geschäftsfelder darstellen, wird erst die Zukunft zeigen.

Eine weitere Marktentwicklungsaktivität ist wenig bekannt. Über die speziellen nachhaltigen Produkte (in Deutschland Jacobs Milea und Jacobs Nachhaltige Entwicklung im Außer-Haus-Geschäft) hinaus mischt Kraft Foods nachhaltigen Kaffee den konventionellen Sorten bei. So enthalten in Deutschland die Marken Jacobs und Maxwell House Rainforest Alliance-zertifizierten Kaffee. 80% des Kaffees, der über die Rainforest Alliance gekauft wird, fließt in konventionelle Sorten (vgl. Kraft Foods 2005a). Mit diesem Blending-Ansatz könnte auch sukzessive die Umstellung erreicht und die Zusage steigender Abnahmemengen bei der Rainforest Alliance umgesetzt werden. [45] Kraft Foods konnte 2006 den Umfang nachhaltig produzierten Kaffees um 80% auf 11.000 Tonnen weltweit erhöhen (Kraft Foods 2006c). Dieses Blending darf derzeit über die Packung nicht kommuniziert werden.[46]

[45] Blending bedeutet, Kaffeebohnen aus unterschiedlichen Anbauländern miteinander zu mischen, um immer eine gleich bleibende verlässliche Qualität für den Konsumenten zu haben, zertifizierte Ware also in das Massengeschäft zu bringen. Im Textilsektor sind z.B. 5-10% beigemischte Biobaumwolle inzwischen gängige kommunizierte Praxis (vgl. Organic Exchange 2007).

[46] Erst ab einem Anteil von 30% zertifiziertem Kaffee, vgl. Wijn 2006 in Verbraucher konkret 2006: 17.

Hürden

Die Tabelle fasst die Hürden für Umsatzsteigerung durch Nachhaltigkeit zusammen:

Tabelle 10: Hürden für die Umsatzsteigerung bei Kraft Foods (eigene Darstellung, Quelle: Interviews)

Geringe Kundennachfrage: Kaffee als Low-involvement-Produkt mit starkem Aktionspreis-Fokus bietet nur einen kleinen Markt für Nachhaltigkeit.
"70-80% entscheiden am POS. Der Preis ist das entscheidende Kriterium... Der Kunde ist kaum bereit, mehr für nachhaltigen Kaffee zu bezahlen." „Die Awareness ist viel größer als der Markt. In den Dimensionen Massenmarkt / Mainstream ist kein Markt da." „Nur eine bestimmte Käuferschicht fragt nachhaltigen Kaffee nach. Sie ist Wellness-orientiert und wenig preisbewusst. Andere Kunden dafür gibt es kaum in umfassendem Ausmaß." „Beim Kaffee geht es um einen Verdrängungswettbewerb, der stark über den Preis läuft." „Man erwartet beste Qualität von Jacobs. Zertifizierte Qualität ist kein besonderes Kaufkriterium. Auf die Marke strahlt es nicht aus. Krönung bleibt Krönung." „Der Kunde weiß wenig über die Zusammenhänge im Kaffeeanbau oder etwa die Aktivitäten von Rainforest Alliance... Es werden nur selektiv Punkte wahrgenommen. Die Meinungsbildung ist schon weit fortgeschritten, zum Beispiel Transfair ist (einzig) gut und richtig." „Ein 30% Rainforest Alliance-Blending in der Krönung wird vom Kunden nicht akzeptiert."[47] „Derzeit läuft es auch ohne Werbung. Die geplanten Mengen werden gut erreicht." (Alle Zitate aus Interviews)
Unterschiedliche Ansätze im Nachhaltigkeitsmanagement und im Marketing
„Wenn man in zehn Jahren 140 Tausend Bauern adressiert, widerstrebt das dem schnelllebigen Marketing... Nachhaltiges Sourcing in der globalen Wertschöpfungskette bietet kaum einen Hebel für Marketing-Manager." „Die Marke ist anders positioniert: „Jacobs Café wunderbar" setzt traditionell auf Genuss und den Endverbraucher. Es gibt in der Positionierung keinen Bezug zu den Herstellungsbedingungen." „Mainstream können wir gut, mit der Nische tut man sich schwerer." (Alle Zitate aus Interviews)
Geringe Anknüpfungspunkte im Produktportfolio
„Als Genussmittelhersteller hat man mit Trends wie Bio weniger zu tun." „Z.B. Miracoli auf Bio umzustellen, dafür ist der Markt zu klein." „Andere Trends im Markt sind bedeutender, bei Kaffee z.B. der Trend hin zu Kaffee auf Knopfdruck, insgesamt weniger Kaffeeverbrauch, oder der Trend zu mehr Milch." (Alle Zitate aus Interviews)
Grenzen in der Beschaffung (Fokus: Kaffee)
„Die von Kraft nachgefragten Mengen sind derzeit nicht in nachhaltiger Qualität verfügbar... Die Investitionen in die Umstellung dauern mehrere Jahre." (Interview)

[47] Kraft Foods hat entsprechende Markttests zur Kundenakzeptanz von Rainforest Alliance zertifiziertem Kaffee als Blendings durchgeführt.

Fehlende Umsatzrelevanz: Die Nachhaltigkeits-Aktivitäten lassen sich nur bedingt / gar nicht in Umsatzpotenziale übersetzen.
„Public Management von Nachhaltigkeitsthemen hat mit den Industriethemen zu tun, mit zu beeinflussen, welches role model sich durchsetzt. Dadurch verkauft man nicht eine Packung mehr.“ „Kraft hat z.B. sehr früh die Werbung für Süßwaren an Kinder eingeschränkt... was sich auch in den Verkaufszahlen bemerkbar gemacht hat. Solche Aktivitäten bringen gute Resonanz bei Stakeholdern wie der Politik, der Kunde honoriert so etwas nicht.“ „Viele Aktivitäten werden durchgeführt: anlassbezogenes Marketing (z.B. Sponsoring der CSR-Konferenz an der Humboldt-Universität), Unterrichtsmaterialien zu gesunder Ernährung, Engagement bei 4C und so weiter – aber ist all das ein Hebel um mehr Kaffee zu verkaufen?“ (Alle Zitate aus Interviews)

Als weitere (sekundäre) Hürden werden gesehen:

- die Komplexität der Nachhaltigkeitsthemen: Langfristige Lösungen sind nötig, sie sind dem Kunden im Alltag nur schwer zu vermitteln.
- die geringe Bekanntheit der Rainforest Alliance und ein nicht ganz einfacher Bezug des Siegels (Frosch / Regenwald) zum Kaffee-Geschäft.[48]
- relativ geringere Ressourcen im Feld Public Affairs, wo viele Nachhaltigkeitsthemen vorangetrieben werden.

Der Handel wird von Kraft Foods nicht explizit als Hürde gesehen, allerdings zeigt sich ein Spannungsfeld zu mehr Nachhaltigkeit auf:

- „Der Handel ist immer auf der Suche nach aktuellen Konsumententrends. Wenn nachhaltige Produkte als relevanter Konsumententrend identifiziert sind, suchen die Handelseinkäufer regelrecht nach solchen Produkten, wenn nicht, gibt es kaum Chancen für Listungen. Bio, Health & Wellness sind sehr relevant, Aktivitäten gegen Übergewicht sind im Kommen.“
- „Kraft Foods wird vom Handel hauptsächlich als profitabler Konzern wahrgenommen.“
- „Der Handel vergibt Regalplätze nach Umsatzbedeutung. Bisher haben nachhaltige Produkte geringe Umsatzbedeutung, daher wird nur geringer Regalplatz zur Verfügung gestellt.“ (Kraft Foods 2007)

[48] Dies ist auch für den Handel relevant, so die Einschätzung des Vertriebs: „Konsumenten kennen zur Zeit nur Bio- und Fairtrade-Siegel. Weitere Siegel verwirren im Moment den Konsumenten.“ (Kraft Foods 2007b)

(3) Interpretation der Daten

Kraft Foods realisiert Umsatzpotenziale durch Nachhaltigkeit, die kurz- bis mittelfristig orientiert sind und sich sowohl aus dem Preis- als auch dem Absatzhebel speisen. Sie werden noch oft in inkrementellem Umfang (Nischenprodukt) realisiert oder bisweilen gar nicht als Umsatzpotenziale durch Nachhaltigkeit interpretiert (Packungsgrößen). Viele Nachhaltigkeits-Aktivitäten werden auf der „Compliance"-Ebene behandelt. Auswirkungen auf das Image und den Umsatz entfalten sie nicht.

Aus strategischer Sicht speist sich das Nachhaltigkeitsmanagement bei Kraft Foods erst in Ansätzen aus dem Profil und der Geschäftsstrategie. Die Vision „Helping people around the world eat and live better" bietet potenziell vielfältige Anschlussstellen für ein Nachhaltigkeitsprofil. Einige Wettbewerber haben hier eine klarere und offener kommunizierte Verbindung zwischen Geschäftsprofil und Nachhaltigkeitsaktivitäten. Dabei ist der Beitrag von Kraft Foods zu weniger Hunger und einem besseren Leben, wie es die Vision verspricht, in den vielfältigen Nachhaltigkeitsaktivitäten zum Teil schon sehr weit vorangetrieben (z.B. Unterstützung Anti-Hunger-Projekte, Sozialprojekte im Rahmen des Rohstoffmanagements, Umweltschutz, gesunde Produkte weltweit, Einsatz für einen ausgewogenen Lebensstil etc.). Der Zusammenhang ist ggf. noch nicht explizit genug herausgearbeitet oder kommuniziert.

Dass Kraft Foods Nachhaltigkeit noch nicht umfassend in Business Opportunities übersetzt, hat mehrere Gründe. Das Verständnis von Nachhaltigkeit ist auch von der gesamten Begrifflichkeit stark Richtung „Verantwortung" und Probleme (Issues) getrieben. Damit müssen zunächst Issues, die aus der Risikoperspektive behandelt werden, in Chancen übersetzt werden.

Zudem sind es einerseits Probleme, die im Rohstoffursprung liegen (Kaffee, Kakao), andere, die in den Wirkungen der Produkte liegen (Übergewicht) und allein daher bereits komplex und differenziert im Management sind. Da hier zudem unterschiedliche Akteure tätig sind (Public Affairs: Issue Management, Marketing / F&E: Business Opportunities, Realisierung der Kundenwünsche), ist die Chancenperspektive auf Nachhaltigkeit noch keine etablierte im Unternehmen. Es scheint aber realistisch, dass Kraft Foods sehr schnell und umfassend diese Chancen für sich systematisch erschließen kann: Die grundlegenden Fähigkeit, innovativ und profitabel Lösungen zu entwickeln, gehört zu den Kernkompetenzen des Unternehmens und konnte auch im Nachhaltigkeitsumfeld schon realisiert werden (z.B. Relaunch Milea, wieder verschließbare Packungen und kleinere Packungsgrößen als erfolgreiche Produktveränderungen, die aus der Verantwortung für Übergewicht / „verantwortlichen Konsum" erwuchsen).

Es gibt offensichtlich aber auch Nachhaltigkeitsthemen, die nicht (unmittelbar) Umsatzrelevanz haben. Kraft Food treibt mit der „Upgrading Conventionals"-Strategie im Sinne der Landkarte vom nachhaltigen Massenmarkt (vgl. 3.2.) das Nachhaltigkeits-Niveau in hohem Umfang nach oben. Ob dadurch zusätzliche Marktanteile generiert werden können oder höhere Umsätze realisierbar sind (etwa durch höhere Preise), ist unklar. Auf kurze bis mittlere Frist muss dies möglicherweise als Investition von Kraft Foods gesehen werden, die (eventuell) langfristig Profilierungspotenzial entfaltet.

Wenn für nachhaltigen Kaffee noch kein Markt da ist in dem Ausmaß, wie Kraft Foods ihn benötigt, ist die Frage, ob man diesen als Markführer aktiv schaffen kann. Eine solche Logik verfolgt Kraft Foods etwa bei der konsequenten Marktbearbeitung im Zukunftsmarkt geschlossene Getränkesysteme (Tassimo).[49] Geht man davon aus, dass der Markt sich auf ein höheres Nachhaltigkeitsniveau über Zeit bewegt, würde Nachhaltigkeitsengagement erst zeitversetzt Umsatzrelevanz entwickeln. Vieles deutet auf ein höheres Nachhaltigkeitsniveau im Kaffeemarkt hin, und auch Kraft arbeitet intensiv an dieser Entwicklung bei 4C mit. Unklar ist, ob es dafür einen Business Case gibt und wie er aussieht: Ist die Investition in nachhaltigen Kaffee Risikomanagement[50], lassen sich höhere Preise durchsetzen oder Marktanteile von Wettbewerbern erobern, zahlt es auf das Gesamtimage ein oder entwickelt Impulse für zukünftige Geschäfte in anderen Bereichen, lässt sich durch die profitable Umsetzung nachhaltiger Qualität im Massenmarkt (Skaleneffekte) eine Umstellung langfristig kostenneutral abwickeln und die Differenzierung darüber realisieren? Oder ist es eine Investition in Qualitätsverbesserungen, wie sie Unternehmen immer wieder vornehmen (müssen)?

Die verschiedenen Möglichkeiten zeigen eine Problematik auf, die für Nachhaltigkeits-Issues und ihre Übersetzung in Umsatzpotenziale von hoher Bedeutung ist: Es ist unklar, welche Nachhaltigkeits-Issues Geschäftsrelevanz (Business Case) entwickeln und schließlich auch, welche potenziell Umsatzrelevanz entwickeln. Als Marktführer hat Kraft Foods aber einerseits gute Chancen, die Marktentwicklung in die gewünschte Richtung zu beeinflussen und andererseits, davon auch zu profitieren, wie die Erkenntnisse aus der Theorie zeigen.

Der Anspruch als Marktführer und die eigene Fähigkeit, Massenmärkte profitabel und erfolgreich zu bearbeiten, steht aber auch den Erwartungen gegenüber, dass die Kunden zuerst die Nachfrage entwickeln, bevor das Angebot nachziehen kann. Beharrlich hält sich die Einschätzung, dass der Kunde bei Nachhaltigkeit bereit sein muss, einen höheren Preis zu zahlen. Alle Aktivitäten von Kraft Foods deuten aber derzeit dahin, dass die sukzessive Umstellung auf nachhaltigen Kaffee nach den gleichen Kostenschemata wie beim konventionellen Kaffee erfolgt. Jacobs Milea etwa wird im gleichen Preisniveau wie andere Kaffeesorten vermarktet, für die Beimischung zertifizierten Kaffees wird kein Preisaufschlag erhoben. Der Preishebel scheint also kaum geeignet, weil der (preissensitive) Kaffeemarkt dafür keine Anreize bietet und Kraft Foods selbst die Produkte so nicht positioniert. Dann wäre es im Prinzip aber auch irrelevant, ob der Kunde eine signifikante Mehrpreisbereitschaft hat. Die Frage ist dann eher, wie der Marktführer diese Umstellung profitabel gewährleistet und ob er sich damit über das Image differenzieren kann. Derzeit ist nachhaltiger Kaffee aber noch nicht in den für das Massenmarktgeschäft notwendigen Mengen verfügbar. Die Beschaffungsgrenzen werden auch noch längere Zeit wirksam sein, und die notwendige Zeit für die Umstellung sollte und kann nicht um jeden Preis verkürzt werden. Ob Skalenerträge in nachhaltiger Landwirtschaft erzielt werden können, ist zudem unklar.

---

[49] 2006 investierte Kraft Foods 20 Mio. Euro in die Werbung für Tassimo. Der Gesamtumsatz mit Röstkaffeekapseln im deutschen Markt addierte sich 2006 auf 25 Mio. Euro. Das Marktpotenzial ist angesichts der großen Anzahl verkaufter Maschinen absehbar, Kraft Foods hat schon weit über 150 Tausend Tassimo-Geräte verkauft. (Vgl. LZ 2007b)

[50] Wenn z.B. die Ansprüche an Unternehmen im Zuge der intensiveren Fair Trade- und Bio-Entwicklungen über NGOs oder Medien zu einem öffentlich wirksamen Thema werden, kann Kraft die Aktivitäten glaubwürdig einsetzen und Image- oder Umsatzrisiken begrenzen.

Die strategische Entscheidung, eine Subbrand für nachhaltigen Kaffee zu etablieren, stellt dazu ein gewisses Dilemma für Kraft Foods dar, da die profilierten Erstmarken parallel im konventionellen Massenmarktgeschäft weitergeführt werden. Aus Sicht des Category Managements bei Kraft Foods und beim Handel ist die Marke damit auf lange Sicht hin Nische. Selbst mit aktiven Anreizen (Verkaufsförderung, gleiches Preisniveau für Milea) und bei der denkbar positivsten Entwicklung bleibt der Umsatzanteil in der Kategorie für lange Zeit auf niedrigem Niveau. Selbst bei einem durchsetzbaren höheren Preisniveau wäre die Umsatzbedeutung von Milea noch lange Zeit wenig bedeutsam für das Kaffeegeschäft. Dass Kraft Foods trotz geringer Anreize durch den Markt und aus Gesamtumsatzperspektive der Kategorie in nachhaltigen Kaffee investiert, ist mit einem reinen umsatzseitigen Business Case nicht zu erklären.

Kraft Foods hat eine starke Markenorientierung. Die Markenkommunikation ist bei Kaffee auf Emotionen und den Endgenuss orientiert und stellt aktuell Gesundheitsaspekte im Kaffeekonsum heraus, um den Kaffeeverbrauch weiter anzukurbeln. Der Kunde ist von Seiten der Marke also auf den Konsum „konditioniert“. Der Nachhaltigkeits-Ansatz von Kraft Foods setzt an einer anderen Stelle an als der Marketing-Ansatz an, nämlich am Produktursprung. Die Nachhaltigkeits-Orientierung im Sinne des nachhaltigen Kaffee-Anbaus ist damit keine relevante Profilierungsdimension im Marketing. Dem Kunden den Nachhaltigkeits-Ansatz im Kaffee-Anbau und die Bedeutung für den Massenmarkt zu verdeutlichen ist schwierig, weil die Markenkommunikation anders ausgerichtet ist. Bei Schokolade, wo Nachhaltigkeit derzeit an den Wirkungen ansetzt, ist man zwar nah am Konsum; aber „verantwortungsbewussten Konsum“ aktiv zu positionieren würde schnell in Richtung Konsumverzicht gehen. Die Lösung dieser Herausforderung ist keineswegs einfach; zunächst ist aber von Bedeutung, die Ursachen aufzudecken.

Es ist zu beobachten, dass Kraft Foods insgesamt zwar sehr aktiv in Nachhaltigkeitsthemen ist, aber wenig kommuniziert. Der Kunden, von dem sich Kraft Foods Impulse erwartet, ist zudem wenig konditioniert und unwissend in Nachhaltigkeitsthemen und wird von Kraft Foods bislang kaum informiert. Damit ist es schwierig, Glaubwürdigkeit und Reputation als nachhaltiger Akteur aufzubauen. Dass es dem Unternehmen an Möglichkeiten fehlt, kann man nicht behaupten: Kraft Foods verfügt über umfassende Kompetenzen, wie man völlig neue und unbekannte Themen Kunden gegenüber erfolgreich positioniert, denkt man beispielsweise an die Themensetzung bei Antioxidantien. Für erfolgsversprechende Markttrends wird umfassend investiert. Es muss also andere Erklärungen dafür geben, dass Kraft Foods eher im Sinne der „CSR shy brand“ positioniert ist.

Einen möglichen Erklärungsansatz bieten die Markenebenen und wo Nachhaltigkeit wirksam wird: Auf Corporate Ebene findet Nachhaltigkeitsmanagement statt, das stark produktgetrieben ist. Die Corporate Brand wird erst seit 2003 verstärkt kommuniziert und ist somit selbst noch in der Profilierungsphase. Sie muss nun sowohl die Klammer für die unterschiedlichen Produktmarken bilden als auch Identifikationsfläche für die Nachhaltigkeitsthemen bieten. Die profilierten Produktmarken sind gleichwohl verhältnismäßig wenig involviert bzw. in der Pflicht, als Transporteur des Nachhaltigkeits-Ansatzes zu fungieren. So ist z.B. „Aktiv leben“ eine wichtige Engagement-Aktivität auf Corporate Ebene als Antwort auf die Produktverant-

wortung (Übergewicht), die zudem positive Assoziationen weckt. Sie ist aber bislang nicht in die Produktkommunikation oder die Verkaufsförderung integriert. Dabei böten sich auf Produktebene Ansatzpunkte, „Aktiv leben“ bekannt zu machen und so auch das Corporate Image anzureichern. Solche Ankoppelungen bieten sich bei Produkten wie Schokolade, wo ein direkter Bezug zum „Issue“ Übergewicht gegeben ist, weniger als beispielsweise bei einem Produkt wie Philadelphia. Auf der Webseite von Philadelphia (www.philadelphia.de) finden sich zwar z.B. mit dem Body Check Elemente aus „Aktiv leben“ wieder. Hinweise auf „Aktiv leben“ und die Corporate Ebene (was macht Kraft Foods und warum) finden sich aber nicht, ebenso wenig wie ein Link zur Webseite von „Aktiv leben“. Hier findet eine dual orientierte und noch gering integrierte Kommunikation über die verschiedenen Markenebenen statt.

4.2 Fallstudie Lebensbaum

Lebensbaum ist innerhalb von 25 Jahren vom kleinen Bioladen zum mittelständischen Unternehmen gewachsen, das konsequent auf ökologisch hochwertige Produkte und Sozialverträglichkeit setzt, nach Wüstenhagen´s Kategorisierung ein „David“ im nachhaltigen Massenmarkt. Von der Ausgangssituation her kommend wird untersucht, wie Lebensbaum Nachhaltigkeit versteht und in Umsatzsteigerung übersetzt und was das Unternehmen auf dem Weg der Umsatzsteigerung hindert. Folgende Materialien wurden für die Analyse herangezogen:

Extern verfügbares Material

- Webseite
- Nachhaltigkeitsbericht
- Produktbeispiele (Verpackungen)
- Anzeigenbeispiele (u.a. Print) zu diversen Produkten
- Diverse Pressemitteilungen Lebensbaum
- Diverse POS-Materialien
- Diverse Ausgaben des Kundenmagazins WTO

Interne Unterlagen

- Unternehmens- und Produktpräsentationsmappe
- Präsentation zu Nachhaltigkeit für den Außendienst
- Markendreiklang Lebensbaum
- Branchanalysen z.B. Sortimentsreport aus dem bioVista Handelspanel

Interviews

- Auftaktgespräch mit Qualitätsmanagement / Nachhaltigkeit, PR und Marketing
- Vertiefendes Interview mit dem Marketing
- Vertiefendes Interview mit PR
- Interview mit dem Vertrieb
- Workshop mit Geschäftsführung, Qualitätsmanagement / Nachhaltigkeit, PR und Marketing

Abbildung 14: Ausgewertete Materialien bei Lebensbaum (eigene Darstellung)

(1) Ausgangssituation Lebensbaum

Profil

Lebensbaum ist die Kernmarke der Ulrich Walter GmbH, die als Naturkostunternehmen ausschließlich Erzeugnisse aus ökologischem Anbau produziert und vertreibt und heute mit Partnern aus 40 Ländern zusammenarbeitet. Höchste ökologische Ansprüche werden mit einer gesunden Wirtschaftlichkeit sowie einem vertrauensvollen Miteinander, das den Menschen und seine Umwelt in den Mittelpunkt stellt, verbunden.

1979 gegründet und 1985 erstmals mit einem Umsatz von 500 Tausend Euro, erzielte das Unternehmen 2006 mit 80 Mitarbeitern 20 Mio. Euro Umsatz. (Vgl. Lebensbaum 2006) Einen Überblick über das Geschäft vermittelt die folgende Abbildung:

Lebensbaum / Ulrich Walter GmbH

2006: Umsatz 20 Mio. €, 80 Mitarbeiter
400 Produkte

Sparten	Umsatz (ca.)	Marken*:
Tee Kräuter- und Früchtetee, Schwarz- und Grüntee	9,3 Mio. € 46,9%	Lebensbaum **Naturkostfachhandel-Marktführer**
Kräuter und Gewürze	5,9 Mio. € 29,3%	Lebensbaum **Naturkostfachhandel-Marktführer**
Kaffee	4,8 Mio. € 23,9%	Lebensbaum **Naturkostfachhandel-Marktführer**

* Andere Marken z.B. Bioveda für den Export und LEH (Drogerien), Private Label über die Ulrich Walter GmbH

Abbildung 15: Überblick Ulrich Walter GmbH / Lebensbaum (eigene Darstellung, Quellen: Lebensbaum 2006, bioVista 2007)

Geschäftssituation

In den letzten zehn Jahren verfünffachte das Unternehmen den Umsatz. Ein Ende des Wachstums ist nicht in Sicht, zumal der Naturkostfachhandel in den letzten Jahren spürbar anzog und die Nische allmählich verlässt. Lebensbaum entwickelt sich mit dem Wachstum des Bio-Markts weiter. Den steigenden Wettbewerb merkt der Marktführer allerdings: Wettbewerb mit konventionellen Anbietern, z.B. die Bio- und Wellnessorientierung im Tee-Segment, der intensive Wettbewerb innerhalb des Naturkostfachhandels sowie der Trend zu Handelsmarken auch in dieser Vertriebslinie bringt eine veränderte Situation für den Marktführer. Mit einer hohen Durchdringung im Handel mit 90-100% Listing, einem hohen Innova-

tionsgrad in allen Sparten und gut geführten Marken gibt es in allen Bereichen Wachstum und sieht man sich gut aufgestellt für den intensiveren Wettbewerb.

Lebensbaum hat im Branchenvergleich überdurchschnittliche Werte in allen drei Feldern des Markendreiklangs (Bekanntheit, Sympathie, Verwendung); allerdings sind die Werte für Bekanntheit und Verwendung im Zeitablauf rückläufig – ein bedeutsames Signal, dass Lebensbaum im veränderten Wettbewerbsumfeld in Markt und Kunden investieren muss (Schrot & Korn Markendreiklang 2006). Das Wachstum zu bewältigen, ein „ausbalanciertes, kontrolliertes Wachstum“ zu erreichen, wird als eine weitere geschäftliche Herausforderung gesehen.

Marketing-Ansatz

Wie vermarktet Lebensbaum seine Produkte? Die Positionierung als hochwertige, genussorientierte Marke mit hoher Produktvielfalt wird nachhaltigkeitsseitig mit der Aussage „Natur und Mensch“ angereichert. Die Eckpunkte im Marketing zeigt die folgende Abbildung:

Strategische Ausrichtung im Marketing bei Lebensbaum

- Dachmarkenstrategie mit Lebensbaum durch alle Produkte und Sparten
- Auch Corporate Branding über die Dachmarke
- Nachhaltigkeit als ein Kern der Marke: „Natur und Mensch“ im Mittelpunkt

Produkt

- Breites Produktportfolio: viele Produkte, breites Sortiment, alles in Bio-Qualität
- Wachstumsmotor Neuheiten und neue Varianten
    - Sorten z.B. Wiener Melange, Darreichungsformen z.B. Pads
    - Hochwertige Produkte z.B. VitaliTea®-Tees, Kaffees „Kostbare Schätze der Natur“
- Exklusivität im Bio-Markt: Genuss, Qualität, Vielfalt

Distribution

- Distribution ausschließlich im Naturkostfachhandel

Preis

- Hochwertiges Preissegment

Kommunikation

- Produktkommunikation besonders bei Neueinführungen, Verpackung besonders wichtig
- Einsatz von Handels- und POS-Marketing, steigende Bedeutung der PR Richtung Produkt-PR
- Produkte aufladen: Idee von Lebensbaum in die Produkte implantieren
- Moderne Werbung in Branchen-Presse: Genussorientierung / Wellness im Vordergrund

Abbildung 16: Marketing bei Lebensbaum (eigene Darstellung, Quelle: Interviews)

(2) Nachhaltigkeit und Umsatz

Verständnis von Nachhaltigkeit bei Lebensbaum

1. Nachhaltigkeit ist integraler Bestandteil des Geschäftsmodells von Lebensbaum.

- „Seit Beginn an orientieren sich alle unternehmerischen Entscheidungen an Kriterien der Nachhaltigkeit. Das bedeutet, dass neben einer intensiven Arbeit an qualitativ hochwertigen Produkten, immer wieder soziale und ökologische Kriterien im Mittelpunkt der Arbeit stehen. ... (So ist) eine Vision wahr geworden: Die Vermarktung von

hochwertigen, ökologisch produzierten schmackhaften Lebensmitteln, die gleichzeitig für ein Mehr an Ökologie und Gerechtigkeit in der Welt sorgen.“ (Webseite)

- „Die konsequente Umsetzung von Qualitäts- und Umweltschutzstandards muss den gesamten Wertschöpfungsprozess einbeziehen. Ein ökologischer Anbau allein genügt uns daher nicht. Auch unsere Aktivitäten in den Bereichen Handel und Vertrieb müssen strenge Qualitätsansprüche erfüllen. Unter Qualität verstehen wir dabei zum einen die Produktqualität, zum anderen aber auch die ökologische und soziale Qualität unserer Unternehmenstätigkeit.“ (Nachhaltigkeitsbericht, Lebensbaum 2007)
- „Nachhaltigkeit ist Unternehmensprinzip – wichtig ist die Nachvollziehbarkeit und Transparenz.“
- „Nachhaltigkeit ist mehr als Bio.“
- „Lebensbaum hat einen eigenen, internen Standard für Nachhaltigkeitsaktivitäten. Der eigene Standard von Fairness zum Beispiel umfasst Qualität, Selbstbestimmung, Lebensentwicklung und Ressourcenschonung.“ (Alle Zitate aus Interviews)

2. Nachhaltigkeit ist langfristige Markenentwicklung.

- „Nachhaltigkeit hat nur langfristige Erfolge.“
- „Kurzfristiges ist reguläres Marketing, das ist nicht Nachhaltigkeit.“
- „Es geht darum, die Marke zu entwickeln, das kann nur langfristig wirken.“
- „Nachhaltigkeit wird immer an einzelnen Parametern festgemacht, das ist schwierig.“
- „Nachhaltigkeit ist langfristig. Alles was zur langfristigen Umsatzsicherung und –steigerung beiträgt, gehört dazu.“ (Alle Zitate aus Interviews)

3. Produkte sind Ausdruck und Transporteur von Nachhaltigkeit.

- „Lebensbaum Produkte stehen für die konsequente Umsetzung des Nachhaltigkeitsgedankens und umfassenden Genuss.“ (Webseite)
- „Nachhaltigkeit ist das gesamte Handeln. Vorn muss immer das Produkt stehen.“
- „Nachhaltigkeit als Zusatznutzen zu kommunizieren geht nur über die Produkte.“
- „Ein direkter Produktbezug ist nötig.“
- „Eine Unmittelbarkeit herzustellen ist wichtig... Der Kunde muss sich angesprochen fühlen: Weil DU das Produkt kaufst, können WIR DAS machen.“ (Alle Zitate aus Interviews)

4. Authentizität ist Kernelement der Nachhaltigkeit.

- „Authentizität ist für uns ein wichtiger Wert.“ (Nachhaltigkeitsbericht, Lebensbaum 2007)
- „Es geht nicht darum, auf Trends zu setzen wie z.B. Fair Trade. Wir setzen auf unser eigenes System und die eigene Marke.“
- „Wir haben nie Öko-Klischees bedient.“

- „Für uns ist der Standort Deutschland ein Element dieser Authentizität.“ (Alle Zitate aus Interviews)

Potenziale

Kern der „gelebten Nachhaltigkeit“, die sich in kontinuierliche Umsatzsteigerung übersetzt, ist der Lebensbaum-Ansatz. Er sichert die ökologische Qualität und sozialen Standards und entwickelt das eigene Leitbild nachhaltiger Entwicklung weiter. Die folgende Abbildung fasst die Bereiche und Aktivitäten des Lebensbaum-Ansatzes zusammen:

Nachhaltigkeits-Ansatz bei Lebensbaum

Werte Vertrauen, Transparenz, Verantwortung, Fairness, Partnerschaft, ganzheitliches Handeln		
Nachhaltigkeit im Geschäftsmodell • Herstellung von Produkten aus 100% ökologischem Landbau ohne Aromen • Vertrieb über den Naturkostfachhandel • Wertemanagement entlang der gesamten Lieferkette • Direkter Einkauf bei Erzeugern	**Nachhaltigkeit in der Lieferanten-Kooperation** • Langfristige Kooperationen z.B. SEKEM, Finca Irlanda • Faire Preise, Unterstützung im ökologischen Anbau • Gemeinsame Projekte zum Schutz der Natur • Soziale Investitionen in die Standorte v.a. soziale Leistungen und Bildung	**Nachhaltigkeit in den Geschäftsprozessen** • Niedrigenergie-Bürohaus, 100% regionale Windenergie • Nachhaltig orientierte Geschäftspartner (z.B. Entsorgung, Kantine) • Energie- u. Abfallmanage-ment, energiearme Büro-geräte, Recyclingpapier • AD mit Hybridfahrzeugen
Marktentwicklung • Intensive Unterstützung des Handels • Aktive Mitarbeit in Branchenverbänden	**Mitarbeiter-Unterstützung** • Flexible Arbeitszeitmodelle • Umweltschutz als Bestandteil des Arbeitsvertrags	**Sozial- und Forschungsengagement** • Unterstützung z.B. von Schulen, Lokale Agenda 21 • Stiftungsprofessur

Abbildung 17: Lebensbaum-Ansatz Nachhaltigkeit (eigene Darstellung auf Basis von Lebensbaum 2007)

Dieser Ansatz bringt aus Umsatzperspektive über den Aufbau der Marke vor allem langfristige Potenziale. Davon zu unterscheiden sind die kurz- bis mittelfristigen Potenzialen in der Umsatzsteigerung durch Nachhaltigkeit, die sich entlang der Zielgruppen Kunden und Handel herunter brechen lassen:

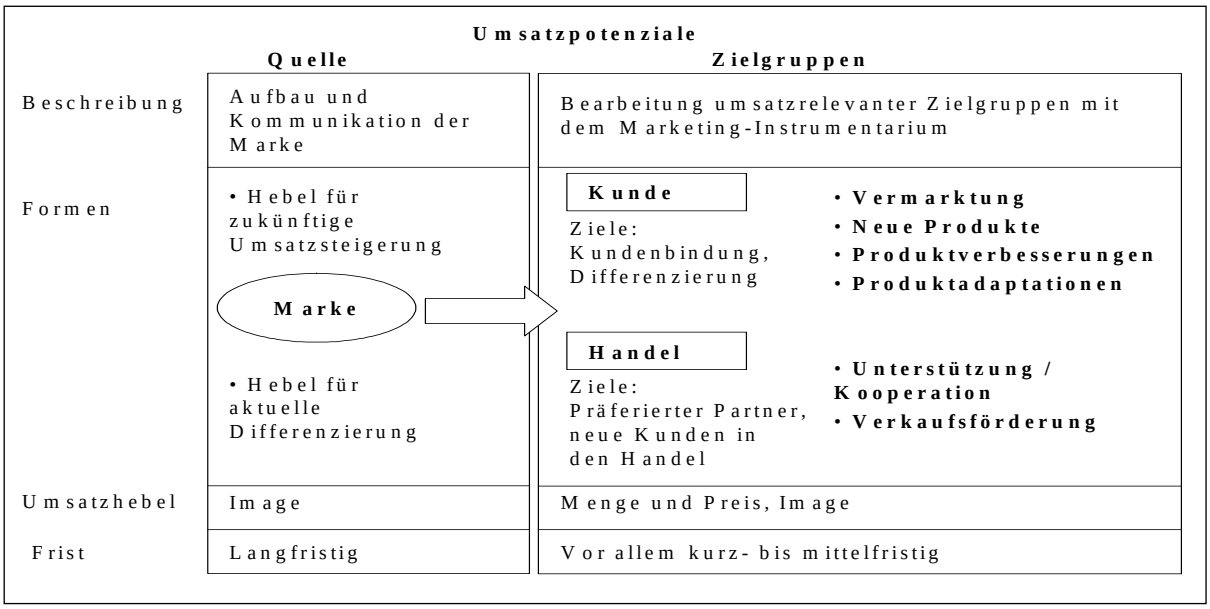

Abbildung 18: Umsatzsteigerung durch Nachhaltigkeit – Potenziale bei Lebensbaum (eigene Darstellung)

Der Schwerpunkt liegt auf dem Markenaufbau. Die Marke Lebensbaum bildet den Garant für zukünftige Umsatzpotenziale, und die Investitionen der Vergangenheit in die Marke bilden sich in den aktuell realisierten Umsatzpotenzialen ab. Priorität hat, die Marke Lebensbaum bekannt zu machen, die Idee in die Produkte zu bringen und sie in alle Unternehmensbereiche zu implantieren. So werden Potenziale der Umsatzsteigerung realisiert. Die Marke Lebensbaum speist sich dabei nicht nur aus der ökologischen / nachhaltigen Qualität sondern aus einem komplexen Bündel an Markenelementen. Dazu gehören z.B. hohe Qualität, Produktkompetenz, Vertrauen, Bekanntheit, Werte wie Partnerschaft und Fairness, Tradition als Bio-Pionier, Innovation, Authentizität, Verantwortung, Sensibilität, Natur und Mensch.[51]

Bei Kunden (bestehenden, neuen) liegt der Fokus auf einem adäquaten Marketing, um den Umsatz zu steigern. Im Kanal Naturkostfachhandel genießt Lebensbaum eine Bekanntheit von fast 75% (vgl. Schrot & Korn Markendreiklang 2006). Hier liegt der Fokus auf kurz- und mittelfristigen Maßnahmen durch das gesamte Produktspektrum hindurch.

[51] Die Assoziationen der Lebensbaum-Mitarbeiter und die im Markenimage des Markendreiklangs zeigen Überschneidungen in Elementen wie hohe Qualität, Bekanntheit, Vertrauen. Einige der Elemente (Werte, Innovation, Natur und Mensch) werden vom Markt so noch nicht wahrgenommen. Die Markenbildung, die derzeit noch im Aufbau ist, muss die Eigen- und Fremdwahrnehmung und die Kernelemente der Marke für die Zukunft klar herausarbeiten und stimmig in das Markenbild und den Markenauftritt übersetzen.

Dazu werden bei Lebensbaum unter anderem folgende Potenziale realisiert:

Tabelle 11: Kundengerichtete Umsatzsteigerung bei Lebensbaum (eigene Darstellung, Quelle: Interviews)

Hebel	Beispiele	Umsatzeffekt
Vermarktung	- POS-Marketing (Flyer, Displays etc.) - Verkostungen - Saisonale Promotions z.B. Verlosungen Grillsaison (Gewürze), Weihnachtskalender (mit Teeprodukten) - Preisaktionen - Labeling, Produktinformationen	Absatz steigt Bei Preisaktionen: Preis sinkt und Absatz steigt überproportional
Neue Produkte	- Neue Sorten (Wiener Melange) - Neue Linien z.B. VitaliTea®-Tees - Neue Zielgruppen (Eltern-Tee) - Premium-Produkte (Kostbare Schätze der Natur)	Absatz steigt Höherer Preis bei Premium-Produkten
Produkt-verbesserungen	- Neue Darreichungsformen (Pads, ½ Pfund) - Optimierte Verpackung - Ansprechendes Verpackungsdesign	Absatz steigt
Produkt-adaptationen	Neue Verwendungen wie Tee für Bowle und Cocktails (Sommer-Promotions, Rezepte)	Absatz steigt

Mit dem Handel pflegt Lebensbaum enge Beziehungen. Handelsmarketing hat demnach eine hohe Bedeutung und führt einerseits zu Umsatzsteigerungen für Lebensbaum (hohe Listings, gute Platzierungen) aber auch insgesamt zur Marktenwicklung. Instrumente wie Werbekostenzuschüsse, Rückvergütungen, Werbeflyer mit Wochenangeboten oder rabattierte Neuprodukteinführungen sind inzwischen auch im Naturkostfachhandel üblich. Lebensbaum bietet ein Standard-Instrumentarium zur Verkaufsförderung für den Handel (Displays, Gratismuster, Rezeptkarten, Preisaktionen). Durch die Bedeutung der Marke aber auch die spezielle Bearbeitung der Zielgruppe Handel dehnt Lebensbaum den eigenen Einflussraum darüber hinaus aus und legt die Grundlage für Umsatzsteigerung (Quelle: Interviews):

- „Vorgeschaltet ist die Frage nach dem Einflussraum. Man ist von den Verkaufsstellen abhängig, letztlich entscheidet der Laden über die Präsentation der Waren, die Ansprache der Kunden.“
- „Erfolgreich kann nur die Marke sein, die unmittelbare Kontakte zum Einzelhandel pflegt.“

Lebensbaum setzt beim Handel dort an, wo es besonders erfolgskritisch ist, z.B.:

- Unterstützung: Beratung und Hilfe für Händler bei der Ladeneröffnung, Begleitung über Zeit konkret vor Ort, aktive Kontaktsuche und –pflege
- Verkostungen: Umfassender Einsatzes des beim Handel sehr beliebten aber aufwändigen Instruments, das regelmäßig Umsatzspitzen erreicht
- Allianzen für neue Kunden: gemeinsame Aktionen mit dem Außendienst, Handel und anderen Anbietern: Bio-Genießer-Abende nach Ladenschluss.

Hürden

Hürden für Umsatzsteigerung durch Nachhaltigkeit werden derzeit nicht gesehen. Zufriedenstellendes Wachstum in einem insgesamt boomenden Markt lassen für Lebensbaum die Hürden auf absehbare Zeit als nicht virulent gelten. Die genannten Hürden werden als Herausforderungen im intensiveren Wettbewerb und langfristig potenziell wirksame Hürden gesehen:

Tabelle 12: Hürden für die Umsatzsteigerung bei Lebensbaum (eigene Darstellung, Quelle: Interviews)

Die Marke aufladen
„Die Kunden bescheinigen Lebensbaum kein klares, unverwechselbares Profil – die Marke wird zunehmend herausgefordert... die Marke muss wieder bekannter werden und ihre Einzigartigkeit rational und insbesondere emotional herausarbeiten.“ (Schrot & Korn Markendreiklang 2006) „Heute ist Bio Mainstream... Bio-Siegel und guter Geschmack sind Mainstream... Der Fokus muss auf all das gehen, was zusätzlich geleistet wird. Die Emotionen müssen verstärkt werden.“ „Klare Botschaften sind nötig: Was heißt Natur und Mensch?“ „Klassischen Markenartiklern schenken die Kunden Vertrauen. Wenn die jetzt Bio machen ist das klasse.“ „Die Marke muss bekannt und erlebbar gemacht werden.“ (Alle Zitate aus Interviews)
Differenzierung am POS
„Bestimmte Dinge erwartet man von einer Naturkostfirma.“ „Zusatzmaterialien sind Standard (Flyer, Werbeträger, Aufsteller, Displays) – es wird schwieriger sich zu differenzieren... zudem wird zuviel weggeworfen.“ „Mit der Art der Vergröberung (im Sinne von Komplexitätsreduktion bei Nachhaltigkeit) tut man sich schwer.“ „Was will der Kunde wissen und was nicht? Was wird erwartet, was ist Zusatznutzen? Müssen wir das Selbstverständliche erzählen?“ (Alle Zitate aus Interviews)
Neue Kunden in den Naturkostfachhandel
„Bio-Endverbraucher sind immer noch ein kleines Marktsegment.“ „Mehr Kunden in den Naturkostfachhandel schafft man allein nicht.“ „TV-Werbung und ähnliche breitenwirksame Ansprache – die meisten Marken schaffen es nicht.“ „Print-Produktwerbung in den klassischen Medien würde das Budget sprengen.“ (Alle Zitate aus Interviews)

Grenzen in der Beschaffung
„Rohstoffressourcen sind Engpassfaktor. Wir wollen nicht mit irgendwelchen Partnern zusammenarbeiten. Wachstum – nicht um jeden Preis.“ (Interview)
Schwierigkeit, die eigenen Werte zu vermitteln
„Erst wenn der Kunde die Werte versteht, etwas damit verbindet, kann der Transfer hin zum Endverbraucher funktionieren.“ „Es ist schwierig, die Mitarbeiter davon zu überzeugen.“ „Erst wenn man in den Dialog zu Nachhaltigkeit kommt, dann wird es auch klarer, zum Beispiel was heißen die Nachhaltigkeitskriterien.“ „Es wirkt akademisch, verkopft... Werte stehen wie Säulen da... die emotionale Andockung fehlt.“ „Einen Kunden in Berlin interessiert nicht, was in Diepholz passiert.“ (Alle Zitate aus Interviews)

(3) Interpretation der Daten

Lebensbaum hat ein eigenes, umfassendes Verständnis von Nachhaltigkeit, das Ausgangspunkt und Handlungsleitlinie des Wirtschaftens ist und als Quelle für die Umsatzsteigerung durch Nachhaltigkeit fungiert. Ausgangspunkt bei einem nachhaltig orientierten Unternehmen sind demnach keine „Nachhaltigkeits-Issues“ oder die Suche nach Lösungen für soziale und ökologische Herausforderungen, sondern ein auf Nachhaltigkeit aufgebautes Geschäftsmodell.

Aus theoretischer Sicht impliziert bereits jeder Mehrverkauf nachhaltiger Produkten ein höheres Nachhaltigkeitsniveau und damit Umsatzsteigerung durch Nachhaltigkeit. Umsatzpotenziale durch Nachhaltigkeit werden bei Lebensbaum demnach mit bestehenden, veränderten und neuen Produkten sowie zum Teil mit Preis-Premium (für ausgewählte Produkte) oder über Verkaufsförderung (kunden- und handelsgerichtet) erschlossen. Dabei sichern Image und Marke einerseits die Beschaffung und damit die Herstellung der Produkte in der gewünschten Qualität. Gleichzeitig wirken Image und Marke differenzierend und damit verkaufsfördernd Richtung Kunden. Die Marke hat demnach Signalwirkung, die Umsatzrelevanz entwickelt.

Im Grundverständnis von Lebensbaum ist das langfristig orientierte, komplexe Konzept von Nachhaltigkeit im Mittelpunkt. Der ganzheitliche Anspruch wird in Produkte von hoher Qualität übersetzt. Darüber hinaus soll die eigene Vision in die Produkte implantiert werden und dadurch erlebbar gemacht werden. Förderlich ist dabei prinzipiell die Gleichschaltung von Corporate und Produkt-Marke.[52] Nachhaltigkeit wird allerdings nur als langfristig wirksam verstanden – alles andere ist „reguläres Marketing“ (und damit nicht Nachhaltigkeit).

Lebensbaum hat eine starke Produktorientierung im Hinblick auf Nachhaltigkeit – das heißt, Produkte sind Ausdruck und Transporteur von Nachhaltigkeit. Gleichzeitig fungiert Lebensbaum als Dachmarke (Brand House). Die Marke steht für ganz unterschiedliche Produkte

[52] Auch wenn dies noch nicht so eindeutig und konsequent praktiziert wird, siehe weiter hinten, ist es das Ziel, Lebensbaum übergreifend zu positionieren.

und für eine Vision / ein Konzept als Unternehmen. Es ist unklar, wie viel dabei über die Produkte transportiert werden kann, bis die Marke „überstrapaziert“ ist und wie die Marke parallel als Dach für alle Nachhaltigkeits-Aktivitäten auf Unternehmensebene positioniert werden kann.

Das Grundverständnis von Nachhaltigkeit in Richtung (ausschließlich) langfristiger Erfolge, typisch für einen Bio-Pionier, stellt sich mit zunehmender Größe und Professionalisierung im Naturkostfachhandel schwieriger dar. Die Herausforderungen sind nämlich sehr viel kurz- und mittelfristiger. Die Marke muss sich nämlich einerseits sehr stark differenzieren in einem Umfeld, wo Nachhaltigkeit zunächst kein exklusives Differenzierungskriterium mehr ist (Bio ist Mainstream, viele Anbieter im Naturkostfachhandel haben prinzipiell ähnliche Profile und Motive). Andererseits entwickelt die Marke an verschiedenen Stellen ihre Signalwirkung nicht, vor allem bei neuen Kunden.

Für neue Zielgruppen im Naturkostfachhandel ist Lebensbaum nämlich zunächst eine Marke neben anderen. Die Bekanntheit der Marke unter Gelegenheitskäufern oder Nicht-Naturkostfachhandel-Kunden ist sehr gering. Für diese Kunden ist unklar oder wenig bedeutsam, dass die Lebensbaum-Produkte Ausdruck (im Sinne von Ergebnis) eines umfassenden Nachhaltigkeits-Ansatzes sind. Oft verfügen diese Kunden sogar nur über geringes Wissen, was die Grundeigenschaften von Naturkostfachhandel-Produkten angeht (Bio-Qualität), welche Unterscheidungen (Demeter vs. Bio, Fair vs. andere Ansätze) es gibt und dass Lebensbaum über eine außerordentliche Produktvielfalt verfügt. Zum Teil muss also hier das Selbstverständliche erklärt werden (z.B. Bio). Lebensbaum bietet mit dem ganzheitlichen Nachhaltigkeits-Ansatz und der eigenen Vision keine oder nur geringfügige Anschlussstellen für diese Kundengruppen, da sie diese gar nicht einordnen können. Die Marke entwickelt bei diesen Kunden keine Signalwirkung. Am POS, wo Neukunden (erstmals) auf die Produkte stoßen, ist das von hoher Bedeutung. Hier zahlen sich das intensive Handelsmarketing (gute Listings, Platzierungen) ebenso wie das aktive Marketing (Vkf) aus. Der neue Kunde kauft dann aber in erster Linie das Produkt und noch keine Idee. Außerdem ist Lebensbaum etwas teurer als der Wettbewerb. Bei Neukunden außerhalb der angestammten Nische, die häufig sehr preissensibel sind, ist dies bedeutsam. Für ganz neue Kunden – also die große Gruppe der Aktivierbaren, die derzeit nicht oder nur sehr selten in den Naturkostfachhandel geht – ist Lebensbaum nicht existent, solange man diese Kunden nicht an den POS bekommt.

Bei den traditionellen Naturkostfachhandel-Kunden ist Lebensbaum bekannt und als Marke verankert. Hier sind auch (ausgewählte) Elemente des Lebensbaum-Ansatzes bekannt und haben Bekanntheit, Sympathie und Verwendung über viele Jahre hinweg mit beeinflusst. Von diesen Kunden wird aber auch in viel höherem Maße erwartet, dass das Unternehmen sich entsprechend vorbildlich verhält. Nachhaltigkeit in den Produkten ist hier in geringerem Maße ein Differenzierungsfaktor, da sie vorausgesetzt wird. Hier profitiert Lebensbaum von dem lange aufgebauten Vertrauen und Image, muss jedoch hohen Wert auf Kundenbindung in Zeiten intensiveren Wettbewerbs legen.

Was heißt das für Umsatzsteigerung durch Nachhaltigkeit? In Zeiten des Marktumbruchs und einer sinkenden Bekanntheit der Marke könnte es von großer Bedeutung sein, den Blick von der langen Frist verstärkt auf die kurze und mittlere Frist zu lenken. Jetzt wird die Basis

für zukünftige Umsatzpotenziale gelegt, die unmittelbar weniger im Profil und der langfristig in den Produkten implantierten Vision liegen. Der Fokus muss gegenwärtig auf einer raschen Bekanntheit und Durchdringung bei neuen Zielgruppen im wachsenden Markt liegen. Dabei wäre es von geringer Bedeutung, ob die Kunden Nachhaltigkeit verstehen oder diese Vision teilen. Differenzierung erfolgt in einer solchen Situation dann ggf. nicht mehr über das Nachhaltigkeits-Profil sondern über andere Dimensionen, z.B. die Produktqualität, Genuss und Vielfalt.

Lebensbaum ist eine Marke, die sehr modern und innovativ orientiert ist und vom Auftritt her damit auch für neue Kundensegmente viele Anschlussstellen bietet. Hier wird ein Spannungsfeld zwischen Nachhaltigkeits-Ansatz und Marketing-Ansatz deutlich, beispielhaft an aktuellen Produktwerbungen von Lebensbaum (vgl. Schrot & Korn Markendreiklang 2006): Ansprechend gestaltete, genussorientierte Werbung für Produkte wie Gewürze (z.B. Salsa Picante: Genießen Sie mediterran) und Tees (Wellness-Tee VitaliTea®: Ihr Kurzurlaub für zwischendurch) ist kaum noch von „konventioneller“ Werbung zu unterscheiden und hebt auf den Genuss (= Konsum) und den Individualnutzen der Kunden ab. Dieser Ansatz lehnt sich stark am Marketing konventioneller Konsumgüter an, weshalb er in der Regel auch sehr erfolgreich ist. Die Idee von Lebensbaum, die im Ursprung der Produkte, in ihrer Verarbeitung und in einem ganzheitlichen Firmenkonzept liegt, wird in diesen Produktwerbungen nur über den Namen und das Siegel Lebensbaum transportiert. Dessen Inhalte – wie oben beschrieben, sind für „neue“ Zielgruppen kein Begriff. Für „traditionelle“ Zielgruppen bildet die neue, genussorientierte Positionierung eventuell geringere Anschlussstellen als eine „klassische“ Positionierung. Die Distanz zwischen dem Nachhaltigkeits-Ansatz und dem bestehenden Marketing-Ansatz kann nicht ohne weiteres über die Produkte neutralisiert werden. Das gilt besonders für Zielgruppen, die nicht in Richtung Nachhaltigkeit konditioniert sind.

Diese Bewegung, eine „Konventionalisierung“ in der Kundenansprache, ist nicht automatisch problematisch, sie ist ggf. sogar eine logische Konsequenz der vermehrten Ansprache neuer Zielgruppen und der Professionalisierung im Naturkostfachhandel. Zum eigenen Nachhaltigkeitsverständnis (sehr stark auf Bio / Pionier / Authentizität, umfassender Ansatz etc.) tut sich hier aber eine Lücke auf. Zu ihrer Überwindung lassen sich vier Möglichkeiten erkennen:

- Eine vor allem auf die neuen Zielgruppen zugeschnittene Produktkommunikation erhebt nicht den Anspruch, dem Kunden Nachhaltigkeit vermitteln zu wollen, der Mehrverkauf nachhaltiger Produkte wird als Beitrag zu Nachhaltigkeit verstanden.
- Die Produktkommunikation verhindert die Dissonanz. Sie muss dann konsequent auf den Nachhaltigkeitsansatz ausgerichtet sein (d.h. weniger genussbetont).
- Der Zusatznutzen (Logo: „Lebensbaum Natur und Mensch) mit seinen wesentlichen Elementen wird massiv mitkommuniziert.
- Ein (weiterer) Transporteur von Nachhaltigkeit neben den Produkten muss gefunden werden. Dies kann auch über eine stärkere Aktivierung zum Beispiel der traditionellen Unternehmensmarke (Ulrich Walter GmbH Finest Organic Food) geschehen. Die Marke müsste dann in einer breiteren Öffentlichkeit stärker sichtbar und erlebbar werden.

Der Handel wird von Lebensbaum nicht als Hürde für die weitere Diffusion gesehen, was der Marktstellung von Lebensbaum zugeschrieben werden kann sowie dem konsequenten Fokus auf das Handelsmarketing. Lebensbaum trägt neben der eigenen Umsatzsteigerung damit aktiv zur Marktentwicklung bei. Dies ist von hoher Bedeutung, da die strategische Entscheidung, mit Lebensbaum ausschließlich im Naturkostfachhandel zu bleiben, eine ständige Erweiterung dieses noch engen Vertriebskanals für zukünftiges Wachstum erforderlich macht. Umsatzsteigerung durch Nachhaltigkeit hat in dieser Hinsicht kurz- und langfristige Wirkungen und geht über die reinen Produkte und den Nachhaltigkeits-Ansatz hinaus. Die Beseitigung von erfolgskritischen Marktbarrieren ist hier im Vordergrund.

Der Preis ist (noch) keine Diffusionsbarriere für Lebensbaum, da das Unternehmen hochwertig positioniert ist. Das Preisniveau für Kaffee ist im Naturkostfachhandel insgesamt höher, demnach kann die Mehrpreisbereitschaft auch abgeschöpft werden. Bei anderen Produkten (z.B. Gewürze) ist der Preis aufgrund des relativ geringeren Wettbewerbs ggf. nicht das kaufentscheidende Kriterium. Hier können im Zuge eines anziehenden Preiswettbewerbs im Naturkostfachhandel aber Herausforderungen auf Lebensbaum zukommen. Eine bekannte und profilierte Marke kann bis zu einem bestimmten Punkt vermutlich kompensatorisch wirken.

Wesentliche Hürden bestehen nicht in Richtung Glaubwürdigkeit, Beschaffung, Akzeptanz bei Marktakteuren (Kunden, Handel) oder in innerbetrieblichen Widerständen. Dies lässt sich mit der Ausrichtung (Profil, Geschäftsmodell) erklären, sicher zum Teil auch mit der Größe. Organisches Wachstum steht im Vordergrund. Die weitere Entwicklung des Naturkostfachhandels als parallele Vertriebsschiene zum konventionellen LEH sieht der Marktführer dabei als ureigene Aufgabe, die nur mit Partnern zu bewältigen ist. Die größte Herausforderung für Lebensbaum ist die weitere Aktivierung der Marke für zukünftige Umsatzpotenziale: Profilierung, um sich vom Wettbewerb zu differenzieren und Steigerung der Bekanntheit, um Wachstum bei neuen Zielgruppen zu realisieren. Die Profilierung der nachhaltigen Marke erreicht dabei eine neue Stufe. Nachhaltigkeit muss auf eine neue Weise als kaufentscheidendes, differenzierendes Kriterium etabliert werden. Zuvor muss jedoch die Grundvoraussetzung jeder Kaufentscheidung – Bekanntheit – geschafft werden.

4.3 Zwischenfazit

Was lässt sich aus den beiden Fallstudien für Potenziale und Hürden in der Umsatzsteigerung durch Nachhaltigkeit ableiten?

Umsatzpotenziale lassen sich realisieren durch neue oder verbesserte Produkte, neue Produktlinien und durch neue Zielgruppen für bestehende oder neue Produkte. Die Koppelung von Produktmarken an sozial-ökologische Projekte ist eine weitere Möglichkeit. Die Marke / das Image hat Potenzial aus der langfristigen Perspektive in der Umsatzsteigerung, muss aber „aktiviert“ werden. Bei konsequenter Nachhaltigkeitsorientierung fungiert die Marke als Quelle für Umsatzsteigerung durch Nachhaltigkeit, sie ist eine primäre Profilierungsdimension. Bei konventionellen Herstellern stehen andere Profilierungsdimensionen im Vordergrund (z.B. Qualität).

Kurz- und mittelfristige Umsatzpotenziale stehen im Fokus. Kurzfristige, insbesondere Verkaufsförderung, hat Potenzial, die Bekanntheit und Diffusion nachhaltiger Produkte zu erhöhen. Bei langfristigen Potenzialen wird vor allem in Richtung Imageaspekte der Marke fokussiert, weniger in neue Geschäftsmodelle, Akquisitionen, Umstellung ganzer Produktkategorien oder neue Produkte und Leistungen von Nachhaltigkeitsthemen her gedacht. Das gilt ähnlich für nachhaltig orientierte Nischenanbieter („upscaling Davids“) wie für konventionell orientierte Massenmarktanbieter („greening Goliaths“).

Die Art der Umsatzpotenziale orientiert sich also wesentlich entlang der im Marketing bekannten Geschäftsfeld-Definition, wobei v.a. entlang der Produkte und Zielgruppen fokussiert wird. Sie unterscheidet sich nicht grundsätzlich zwischen Nischen- und Massenmarktanbieter. Der Unterschied liegt im Grad der Möglichkeiten, der stark durch die Ausgangssituation (z.B. Nachhaltigkeitsprofil und –verständnis, Marketing-Ansatz, Glaubwürdigkeit, Wettbewerbsverhältnisse) bestimmt wird.

Das Image im Sinne eines Nachhaltigkeitsprofils ist dynamisch und im jeweiligen Wettbewerbskontext zu sehen: Unter gleichen Anbietern wie im Naturkostfachhandel wird die Profilierung über Nachhaltigkeit zunehmend schwieriger. Die Ansprache neuer Zielgruppen erfolgt konventioneller. Für konventionelle Massenmarkthersteller ist eine Differenzierung über Nachhaltigkeit in der Übergangszeit wenig attraktiv: Das Unternehmens- und Markenimage ist traditionell anders positioniert, und die neuen Impulse sind noch nicht stark genug, um als zusätzliche Profilierungsdimension zu funktionieren. Die Signalwirkung eines Nachhaltigkeitsprofils ist zudem stark von den Zielgruppen abhängig, wirkt damit ähnlich wie andere Labels: Wenn Kunden die relevante Profilierungsdimension nicht kennen, kann Nachhaltigkeit nicht differenzierend wirken. Dies gilt ebenso für Massenmarkt- wie Nischenanbieter.

Nachhaltigkeit ist ein umfassendes Konzept der Balance sozialer, ökonomischer und ökologischer Aspekte, das unternehmensspezifisch bis auf die Produktebene konkretisiert werden muss. Bei konventionellen Herstellern ist dies oft Issue-getrieben, Nachhaltigkeits-Issues bilden den Ausgangspunkt und den Rahmen der Aktivitäten. Issues liegen im Produkt selbst, direkt in der Wertschöpfungskette oder in den gesellschaftlichen Wirkungen des Produkts. Dass Nachhaltigkeit stark vom Produkt her gedacht und bearbeitet wird, ist der auffälligste Unterschied zwischen Theorie und Praxis. Auch das deutlich breitere Verständnis von Nachhaltigkeit in der Praxis über Produkte hinaus ist ein Unterschied.

Bei einem Produkt wie Kaffee mit Nachhaltigkeitsherausforderungen im Produktursprung geht es um ähnliche Nachhaltigkeitsthemen bei konventionellen und nachhaltig orientierten Unternehmen. Die Umstellung eines etablierten konventionellen Herstellers benötigt aber ganz andere Ansätze als das kontinuierliche Wachstum eines Nischenanbieters. Zudem muss der konventionelle Hersteller sich parallel mit Anforderungen aus dem Umfeld auseinandersetzen und die Kommunikation der Umstellung sorgfältig abwägen.

Nicht alle Nachhaltigkeitsthemen des Unternehmens sind umsatzrelevant. Allerdings spielt hier ggf. die zeitliche Perspektive eine entscheidende Rolle: Wird z.B. ein höheres Nachhaltigkeitsniveau im Kaffee-Sektor zum Industriestandard, können potenziell die Unternehmen profitieren, die frühzeitig in die Umstellung und Positionierung investiert haben.

Bei einer „Upgrading Conventionals“-Strategie kann es dabei zu positiven externen Effekten kommen: Wenn der Massenmarkthersteller das Nachhaltigkeitsniveau im Markt anhebt, ohne dafür höhere Preise, Absätze oder Marktanteile durchsetzen zu können (weil z.B. der Preiswettbewerb zu intensiv ist), profitieren Umwelt und Gesellschaft aber nicht das Unternehmen.[53]

Marktführer haben größeren Spielraum in der Umsatzsteigerung durch Nachhaltigkeit und in der Diffusion nachhaltiger Produkte. Ihnen kommt eine bedeutende Rolle in der Marktentwicklung zu, sowohl im Naturkostfachhandel als auch im konventionell orientierten Markt. Daraus lassen sich Wettbewerbsvorteile über Zeit etablieren, die Quelle für zukünftige Umsatzsteigerung sein können.

Nachhaltigkeit entwickelt Markenrelevanz. Sie äußert sich auf Produktmarken- und auf Corporate Ebene. Zwei Modelle in Markenarchitektur und -management haben sich gezeigt. Im Fall des Brand House entspricht die Corporate Brand der Product Brand und dient demnach als zentrale Projektionsfläche für Nachhaltigkeit (Lebensbaum). In diesem Fall ist die zentrale Herausforderung, die Marke nicht zu überfrachten und die Kommunikation der komplexen Nachhaltigkeitsthemen vereinfacht in die Marke zu integrieren. Beim anderen Modell (House of Brand) werden Nachhaltigkeitsthemen vornehmlich auf Ebene einer Corporate Brand etabliert, welche die Product Brands oft direkt betrifft, sie aber nicht zwangsläufig zentral einbezieht (Kraft Foods). Hier ist die zentrale Herausforderung, die Anknüpfung der Corporate Brand an die starken Produktmarken zu gewährleisten und ein Wechselspiel in der Markenentwicklung zu etablieren.

Sowohl bei einem Nischen- als auch bei einem Massenmarktanbieter wird ein zentrales Problem evident: Wenn Nachhaltigkeits-Ansatz und Marketing-Ansatz an unterschiedlichen Stellen der Wertschöpfungskette greifen, lassen sich Nachhaltigkeitsthemen nur schwer in die Kundenkommunikation integrieren. Die Überbrückung kann z.B. über eine Annäherung der Ansätze, eine Anreicherung (zusätzliche Inhalte oder Profilierungsdimension) oder die kommunikative Flankierung, vor allem durch PR, gelingen.

Interne Hürden spielen eine Rolle für Umsatzsteigerung durch Nachhaltigkeit. Die „Ja-Aber-Barrieren“ (vgl. 3.2.) wurden auch bei Kraft Foods in Ansätzen beobachtet. Bei Lebensbaum ist der Anspruch, Nachhaltigkeit in der gesamten Komplexität zu sehen und zu transportieren und keine „Vergröberung“ zuzulassen, eine Hürde. In beiden Fällen können diese Hürden auf lange Frist dazu führen, dass zukünftige Umsatzsteigerungspotenziale durch Nachhaltigkeit nicht oder weniger erschlossen werden.

Der Kunde hat eine zentrale Rolle, wie es für einen Markenartikler typisch ist. Gleichzeitig ist die Kundenansprache die größte Herausforderung. Unklarheit herrscht, was der Kunde weiß und wissen will, welche Nachhaltigkeitsaspekte Umsatzrelevanz haben und wie komplexe Themen rund um Nachhaltigkeit transportierbar sind. Im Naturkostfachhandel ist die grobe Segmentierung in klassische Kundengruppen und neue Kundengruppen bedeutsam. Im

[53] Prinzipiell könnte man das aber auch als Internalisierung negativer externer Effekte betrachten: Die langjährige Nicht-Berücksichtigung der sozialen und ökologischen Folgekosten, die Hersteller nicht internalisieren mussten, wird aufgrund veränderter Marktbedingungen jetzt wirksam.

konventionellen Massenmarkt müssen den Kunden zum Teil erst die Aktivitäten erklärt und vermittelt werden, bevor sie eine Umsatzrelevanz entwickeln.

Beschaffung stellt einen Engpass zu mehr Nachhaltigkeit dar bei solchen Produkten, wo Nachhaltigkeits-Issues im Rohstoffursprung bestehen. Investitionen in die Beseitigung dieses Engpasses sind von zentraler Bedeutung.

Der Handel spielt eine bedeutende Rolle für die Diffusion von Nachhaltigkeit. Allerdings stellt er für starke Markenartikler keine primäre Hürde dar, da sie relativ großen Einfluss auf den Handel nehmen und die Rahmenbedingungen zu ihrem Gunsten gestalten können.

Der Preis spielt für die Diffusion nachhaltiger Produkte bei den betrachteten Unternehmen in der Praxis nicht die entscheidende Rolle. Das gilt, wenn das Unternehmen hochpreisig positioniert ist und der Wettbewerb noch nicht vornehmlich über den Preis ausgetragen wird (Lebensbaum), wenn nachhaltige Produkte mit einem ähnlichen Preismanagement wie konventionelle Produkte am Markt positioniert werden (Jacobs Milea) oder wenn durch intelligente Produktumstellungen ein höherer Preis erzielbar ist (kleinere Packungsgrößen Milka). Worin dies begründet liegt (z.B. Marktstellung, für bestimmte Produkte) und unter welchen Bedingungen der Preis keine maßgebliche Bedeutung spielt, ist näher zu untersuchen. In der Wahrnehmung spielt der Preis als primäre Hürde für die Kundennachfrage aber weiterhin eine große Rolle (Kraft Foods). Auch ist die Rolle des Preises im Zuge stärkeren Preiswettbewerbs unklar.

Nachhaltige Produkt eines Herstellers stehen mitnichten im „luftleeren“ Raum sondern müssen insbesondere bei konventionellen Herstellern im Kontext des gesamten Produktportfolios, des Images beim Kunden, der Ertragsrelevanz im Unternehmen und für den Handel (Category Management) betrachtet werden. Aus gesamtunternehmerischer Sicht ist bei einem Großunternehmen mit einem langen Anpassungszeitraum zu rechnen, bis die Umsatzrelevanz durch Nachhaltigkeit wirklich bedeutsam ist, da die „konventionellen“ Kategorien weiter die maßgeblichen Umsatztreiber sind. Aus einer reinen ertragsseitigen Business Case-Logik heraus lässt sich Umsatzsteigerung durch Nachhaltigkeit dann zunächst nicht begründen. Die grundlegende Einstellung, dass ein Markt auch in größeren Dimensionen vorhanden ist und dass es sich lohnt, diesen zu erschließen, muss vorhanden sein. Damit unterscheidet sich die Entscheidung für Nachhaltigkeit aber kaum von grundlegenden anderen (unsicheren) Geschäftsentscheidungen, die eine hohe Risikobereitschaft und Innovationskultur benötigen.

5 SYNTHESE

5.1 Umsatzsteigerung durch Nachhaltigkeit – eine Definition

In den Analysen und Zwischenfazits sind bereits vielfältige Antworten auf die Kernfragestellungen der Arbeit nach Potenzialen und Hürden in der Umsatzsteigerung durch Nachhaltigkeit erarbeitet und dargestellt worden. Die Synthese will diese nicht wiederholen, sondern eine Klammer zwischen unterschiedlichen Theorien und den Erkenntnissen aus der Praxis mit einer Definition und Konkretisierung bilden.

Umsatzsteigerung durch Nachhaltigkeit soll zunächst definiert werden als der ökonomische Wert auf Ertragsseite, der aus einem Mehr an sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit generiert wird.

Diese Definition geht davon aus, dass ein „Mehr“ an sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit wünschenswert ist. Eine geringere Umweltbelastung durch den Verzicht auf chemische Düngemittel, bessere Arbeits- und Lebensbedingungen für Bauern in Rohstoff-Ländern oder geringere volkswirtschaftliche Kosten durch Übergewicht oder andere Beispiele für ein „Mehr“ an sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit sind dabei ein normatives Postulat.

Klar wird auch, dass ertragsseitig ein ökonomischer Wert (steigender Umsatz durch höheren Absatz, höhere Preise oder mehr Marktanteile) resultieren muss. Davon abzugrenzen ist der ökonomische Wert, der z.B. durch höhere Materialeffizienz generiert wird und kostenseitig einen Mehrwert sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit liefert. Aus zeitlicher Perspektive gibt es kurz-, mittel- und langfristig realisierten ökonomischen Wert.

Die Definition macht keine Aussage über das „Optimum“ aus betriebswirtschaftlicher Sicht, wenn begrenzte Ressourcen einem unbegrenzten Wunsch nach einem „Mehr“ an sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit gegenüber stehen. Die Entscheidung kann aus einzelwirtschaftlicher Perspektive nur in einem Abwägen zwischen ökonomischer und sozial-ökologischer Leistung in der „smart zone“ erfolgen (vgl. dazu Schaltegger / Wagner 2006: 11, ähnlich Steger 2003: 8).

Viele Potenziale werden sich nicht in Umsatzsteigerung übersetzen lassen. Die ökonomische Logik solcher Nachhaltigkeitsaktivitäten muss demnach eine andere als die Ertragsseite sein. Von grundlegender Bedeutung ist aber die zeitliche Perspektive: Ebenso wie bei anderen Investitionen und Innovationsbemühungen der Unternehmen müssen verschiedene Voraussetzungen gegeben sein, um Potenziale in tatsächliche Umsatzsteigerung zu übersetzen.[54]

[54] Man erinnere sich an die in der Einleitung zitierte hohe Floprate neuer Produkte in der Ernährungsindustrie. Auch hier werden nicht alle Potenziale umsatzwirksam.

Eine zentrale Aussage der Arbeit ist die Erkenntnis, dass Potenziale sich aus „Nachhaltigkeits-Issues“ ableiten können. Diesen Zusammenhang verdeutlicht die folgende Graphik:

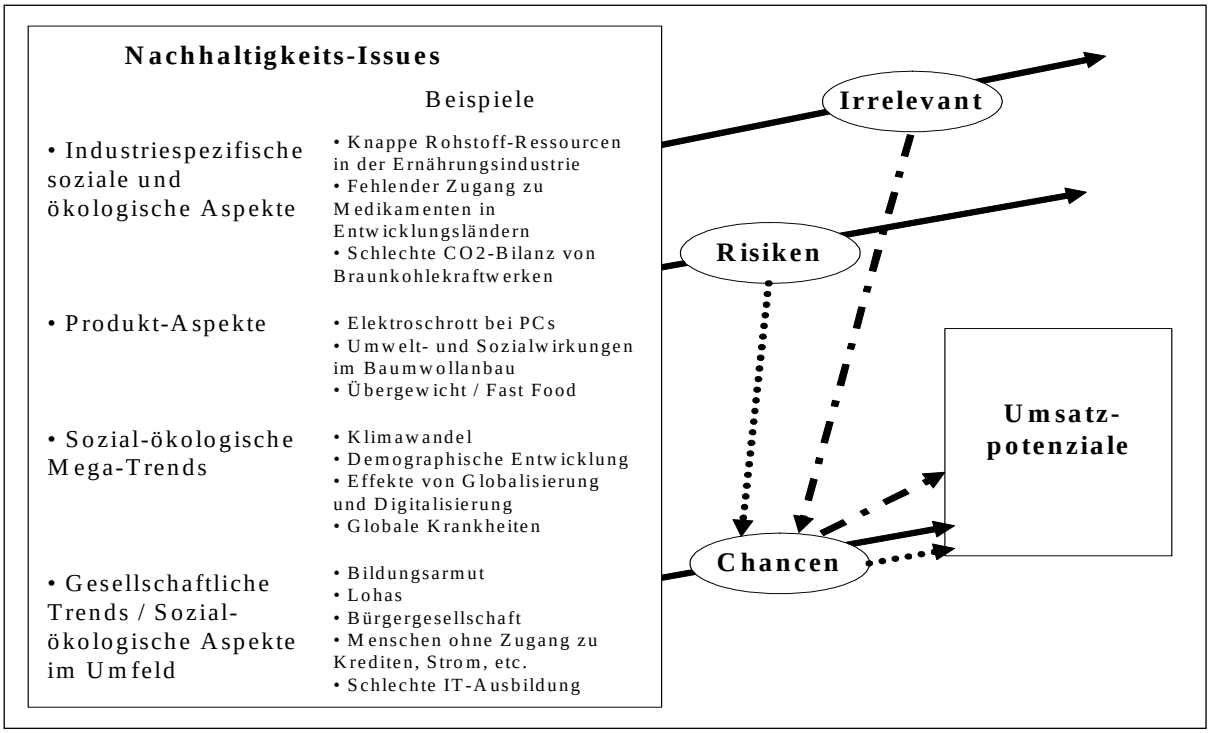

Abbildung 19: Selektion umsatzrelevanter Nachhaltigkeits-Issues (eigene Darstellung)

Industrie- und produktspezifische Treiber sowie gesellschaftliche Trends bieten ein Suchfeld für Umsatzpotenziale. Dabei gibt es Nachhaltigkeits-Issues, mit denen sich das Unternehmen aktuell nicht beschäftigen muss (irrelevante Aspekte), solche, die sich als Risiken manifestieren und solche Aspekte, die sich ziemlich klar als potenzielle Chancen – und damit Umsatzpotenziale – isolieren lassen. Dazu würden etwa sozial-ökologisch verbesserte oder nachhaltige Produkte für Lohas gehören, die man teuer verkaufen kann (die Eco-Jeans von Levi´s wäre solch ein Beispiel). Irrelevante Aspekte und Risiken müssen „umgelenkt“ werden, um Umsatzrelevanz zu entwickeln, nicht für alle wird das möglich sein. Versicherungsprodukte gegen Umweltschäden, studentische Kredite oder Bio-Hotels sind weniger aus Risiken erwachsen als aus der ökonomisch motivierten Suche nach sozial-ökologisch fundierten Wettbewerbsvorteilen. Risiken in Chancen zu übersetzen, erfordert häufig die Überwindung noch größerer Barrieren, allerdings ist hier auch ein direkter Handlungsdruck und ein Nutzenversprechen gegeben. Investitionen in erneuerbare Energien eines Braunkohlekraftwerkbetreibers, der direkt von den staatlichen Förderungen profitiert oder der Verkauf von Generika durch Pharmaunternehmen in Entwicklungsländern sind Beispiele, wie Risiken in Chancen übersetzt werden können. Ein anderes Beispiel ist Hexamoll DINCH®: BASF hatte die neue Generation von Weichmachern entwickelt, als die herkömmlichen Weichmacher für PVC in sensiblen Bereichen (Kinderspielzeug, Medizinprodukte) in die Kritik gerieten, und hat heute ein superiores Produkt auf dem Markt. In vielen der auf den ersten Blick irrelevanten Issues liegen vermutlich umfangreiche Potenziale, die erschlossen werden können. In

der Abbildung wird noch einmal die dynamische Komponente von Nachhaltigkeits-Issues deutlich: Was heute ein Issue ist, kann morgen zum Risiko oder zur Chance werden.

5.2 Umsatzpotenziale

Realisierte Umsatzpotenziale führen zu Umsatzsteigerung durch Nachhaltigkeit. Sie sind kurz-, mittel- oder langfristig wirksam. Sie speisen sich sowohl aus Preis- und Mengenpotenzialen bei nachhaltige(re)n Produkten, als auch aus neuen Zielgruppen, Märkten und Geschäftsmodellen. Sie können sich aus Nachhaltigkeits-Issues speisen. Das Image selbst kann umsatzwirksam werden. Zudem lassen sich Image und Marke an gesellschaftlich relevante Anliegen koppeln, um Umsätze zu generieren.

Die folgende Abbildung schlüsselt Umsatzpotenziale durch Nachhaltigkeit auf und illustriert sie mit Beispielen. Dabei wird bewusst die Ernährungsindustrie verlassen: Einerseits um die Vielfalt der Aktivitäten darzustellen, andererseits um nicht den Eindruck einer stimmigen Gesamtableitung solcher Potenziale zu erwecken. Diese kann – wie dargelegt – schließlich nur für jedes einzelne Unternehmen auf Basis der Ausgangssituation, der Ziele, Aktivitäten von Wettbewerbern, Aspekten wie Glaubwürdigkeit etc. herausgearbeitet werden.

Die Darstellung resultiert aus den Erkenntnissen dieser Arbeit und stellt einen Versuch dar, Umsatzpotenziale mit einem weiten Fokus zu systematisieren. Neben neuen Produkten werden also auch gesellschaftliche Trends in Produkte und Leistungen übersetzt oder aus sozialer Sicht „benachteiligte“ Zielgruppen berücksichtigt sowie sozial-ökologische Aktivitäten (Investments) berücksichtigt, die, für Geschäftszwecke eingesetzt, eher indirekt umsatzrelevant wirken. Damit soll aber nicht eine Beliebigkeit entstehen: Ein Mehr an ökonomischem Wert und sozial-ökologischer Leistung ist Voraussetzung. Alle Umsatzpotenziale sind an bestehende und neue Zielgruppen oder in neue geographische Märkte denkbar.

Tabelle 13: Systematik der Umsatzpotenziale durch Nachhaltigkeit (eigene Darstellung, ausgewählte Beispiele aus Grayson / Hodges 2004, Porter / Kramer 2006, Wüstenhagen 2006)

Umsatzpotenziale	**Beispiele**
Bestehende Produkte	
Nachhaltige Produkte[55]	Mehrabsatz von Öko-Lebensmitteln, öko-sozialverträglich hergestellten Textilien, Solaranlagen etc. → Marktdurchdringung und –diffusion bestehender nachhaltiger Produkte
An neue (soziale) Zielgruppen	Procter & Gamble adressiert mit dem Crest Healthy Smiles-Programm (USA) hispanische Immigranten und verschafft ihnen Zugang zu Zahnpflege mit dem Ergebnis, präferierter Anbieter für Zahnpflegeprodukte unter der hispanischen Community zu sein. Avis erschließt den Markt für die Autovermietung an Behinderte durch die kostenfreie Vergabe speziell angepasster Hilfsmittel.
Produktverkauf mit eco / social cause verknüpft	Krombacher Spendenoffensive, Volvic 1 Liter für 10 Liter Rama-Aktion: Mehr Kinder besser betreut
Veränderte Produkte	
Produkte mit besserer Öko-/ Sozialbilanz	Hybridauto, Milka 40-g-Tafel, Rugmark-Teppich bei Karstadt, Biobaumwoll-Blending in Nike-Sportshirts, Chiquita Rainforest Alliance-zertifizierte Bananen, Hexamoll DINCH® von BASF, Miele AllWater (mit Nutzwasser betreibbare Waschmaschine)
Neue Produkte / Leistungen	
Nachhaltige Produkte	Ökofonds, Coop-Naturaline-Textilien, BASF-Kunststoff Ultradur® High Speed, Jacobs Milea, Unilever Nutristar®-Produkte (angereicherte Lebensmittel)
Neue Leistungen	BASF bietet anderen Unternehmen Beratungsleistungen rund um Nachhaltigkeit (z.B. Ökoeffizienzanalysen, Sicherheits- und Umweltschutz) an. Crédit Agricole bietet Audit-Leistungen für Bio-Zertifizierungen an. Shields Environmental recycelt für Telekom-Unternehmen alte Mobiltelefone.

[55] Die Bewertung eines nachhaltigen Produkts kann nur relativ zu Produktalternativen erfolgen; Ansätze dafür bieten Öko- und Sozialbilanzen. Das gilt auch für die Kategorie verbesserte Öko- / Sozialbilanz.

Neue Geschäftsmodelle	
Neue Liefer-systeme	SkySails macht Windkraft für den Antrieb von Frachtschiffen nutzbar. Thames Water vertreibt preisgünstige Wasser- und Sanitärsysteme in Entwicklungsländern als alternativen Lösungsansatz (statt Hilfe) für globale Herausforderungen.
Angepasste Produkte	Mikrokredite in Entwicklungsländern Novartis verschafft mit dem Programm Caring and Curing Patienten in Entwicklungsländern Zugang zu Medizin (v.a. über Generika).
Neue Funktio-nen	DowChemical vermietet Chemikalien.
Neue Branchen	
Eintritt in Bran-chen mit Zu-kunft	GE erschließt mit Ecomagination systematisch „green businesses“. Vestas Wind Systems entwickelte sich zum Marktführer im Windturbinen-Markt.
Business-Effekte aus Öko- / Sozial-Investments	
Gesellschaftli-che Problemlö-sung im Ein-klang mit Ge-schäftsheraus-forderungen	Unilever hat mit dem WWF das MSC-Siegel für nachhaltige Fischerei geschaffen. Microsoft adressiert mit dem Working Connections Programm die prekäre Situation in der IT-Ausbildung und gewinnt neue Mitarbeiter im umkämpften IT-Mitarbeiter-Markt. IBM erzielte als Ergebnis der Zusammenarbeit mit SeniorNet (US-NGO, die Senioren den Zugang zu IT ermöglichen will) verbesserte Produkte und Services für Kunden.

Die Beispiele könnten beliebig erweitert werden. Klar wird noch einmal der normative Charakter, der oben benannt wurde: Autos mit Hybridantrieb, Teppiche ohne Kinderarbeit, Lebensmittel ohne chemische Dünger, der Zugang von Immigranten zu Zahnpflege in den USA oder zu günstigen Medikamenten in Entwicklungsländern wird als wünschenswert gesehen.

Die Systematik erhebt nicht den Anspruch der kompletten Vollständigkeit, vielmehr soll sie als Diskussionsgrundlage für weiteren Research in dem Feld dienen; ebenso wie die abschließend formulierten Überlegungen zu Image und Preis als relevanten Umsatzdeterminanten. Auffällig ist nämlich, dass Image und Preis in der Systematik nicht explizit als Umsatzpotenziale definiert wurden.

Das Image nimmt eine Sonderrolle im Hinblick auf Umsatzpotenziale ein. Auch Image wird nur in Form von abgesetzten Produkten oder Leistungen schließlich umsatzrelevant. Es kann dabei direkt verkaufsfördernd wirken (Differenzierung, Präferenzbildung beim Käufer). Das Image kann aber auch anders wirken: Es kann die Durchsetzung eines Preis-Premiums ermöglichen und damit (bei neuen Produkten doppelt) umsatzwirksam werden. Es kann sich aber auch darin äußern, dass Marktbarrieren zur Realisierung von Potenzialen überwunden werden können: zum Beispiel die Durchsetzung nachhaltiger Produkte beim Handel wird

möglich durch ein starkes Image oder das Unternehmen entwickelt eine Glaubwürdigkeit als nachhaltiger Akteur, die das Angebot nachhaltiger Produkte und Leistungen erst ermöglicht. Damit hätte Image eine flankierende, „Enabler“- Rolle.

Auch der Preis wirkt differenziert im Hinblick auf die Umsatzpotenziale: Die Besonderheiten der Preisbildung für nachhaltige Produkte im Zeitverlauf der Diffusion wurden beschrieben. Folgt man dem weiten Verständnis von Umsatzpotenzialen durch Nachhaltigkeit, bekommen Fragen der Preisdifferenzierung eine neue Bedeutung. So werden Preise für Produkte an neue Zielgruppen (etwa Ernährungsprodukte oder Generika in Entwicklungsländern) oft ganz anders gebildet; trotzdem sie viel niedriger sind, tragen sie zum Umsatz bei. Neue Geschäftsmodelle benötigen eine zielgruppenkonforme Preisbildung, an verschiedenen Stellen wird auch ein Preis-Premium möglich sein, denkt man an SkySails für Yachten oder Beratungsleistungen für Nachhaltigkeit. Bei manchen nachhaltigen Produkten werden Preise zunächst öffentlich unterstützt und entwickeln sich erst über Zeit zu marktkonformen Preisen (z.B. degressive Förderung erneuerbarer Energien). Damit ist der Preis in vielen Fällen – aber nicht immer – ein Hebel für die Umsatzpotenziale.

5.3 Übertragbarkeit und weiterführende Fragen

In der Arbeit wurde auf zwei Unternehmen unterschiedlicher Größe und Nachhaltigkeitsorientierung fokussiert. Zudem war eine spezielle Industrie – und innerhalb dieser ausgewählte Segmente – in der Betrachtung. Das gibt prinzipiell einen engen Rahmen für die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Unternehmen und Branchen vor.

Auf andere Hersteller der Ernährungsindustrie mit ähnlichem Profil sind die Analysen und Ergebnisse gut übertragbar. Zu überprüfen ist, ob sich zum Beispiel aus der speziellen Markenarchitektur und den Produkten andere Anforderungen ergeben. Denkt man z.B. an Großunternehmen, die parallel in unterschiedlichen Industrien tätig sind (etwa Unilever, Procter & Gamble, Mars), müssen die Nachhaltigkeits-Issues parallel betrachtet und auf ihre Wirkungen hin untersucht werden. Für Bio-Nischenanbieter, die auf dem Weg in den konventionellen LEH sind, stellen sich zusätzliche Herausforderungen im Wettbewerb der Produktkategorien im Vergleich zu konventionellen Herstellern.

Hersteller aus anderen Branchen in der Ernährungsindustrie müssen ganz andere Herausforderungen betrachten: hier ist zu prüfen, welche Nachhaltigkeits-Issues der Industrie und im Hinblick auf die Produktkategorien relevant sind. Welche der beschriebenen Nachhaltigkeits-Themen in der Ernährungsindustrie für unterschiedliche Hersteller (Fleischproduzenten, Milchverarbeiter, Mineralbrunnenunternehmen etc.) gelten, ist noch unklar. Wie ein mittelständischer Hersteller daraus Umsatzpotenziale erschließen kann, der zwischen beiden Polen steht und einen geringeren Handlungsspielraum (im Produktportfolio, gegenüber dem Handel, im Hinblick auf Anreize) hat, kann hier nicht untersucht werden. Tendenziell müssten die Anreize durch innovative Personen mit Gestaltungsmacht im Unternehmen vermutlich viel höher sein, um Umsatzpotenziale durch Nachhaltigkeit überhaupt auf den Radar zu bekommen und gegen viele Widerstände durchzusetzen. Wie Unternehmen, die auf Herstel-

lermarken fokussieren, Umsatzpotenziale erschließen können, ist ebenso offen. Hier müssen vermutlich Impulse aus der Wertschöpfungskette (v.a. Handel) kommen.

Wie sich Markenartikler insgesamt mit Nachhaltigkeit profilieren können, bietet noch ein breites Feld für die zukünftigen Analysen. Die Systematik, von Nachhaltigkeits-Issues her kommend mögliche Umsatzpotenziale zu identifzieren, dürfte für die meisten anderen Unternehmen und Industrien übertragbar sein. Da diese Nachhaltigkeits-Issues industrie-, unternehmens- und produktspezifisch sind, wird ihre Analyse relevante Daten für das Suchfeld von Umsatzpotenzialen bieten. Gerade bei Markenartiklern in anderen Industrien (z.B. Körperpflege / Waschmittel) findet die Profilierung häufig sehr stark auf Unternehmensebene statt (z.B. Henkel), strahlt aber noch sehr wenig auf die Produktmarken aus. Die aufgezeigten Problemfelder zwischen den verschiedenen Markenebenen müssen weiterentwickelt werden, um für Markenartikler Umsatzpotenziale proaktiv zu erschließen.

In der Ernährungsindustrie ebenso wie in anderen konsumnahen Industrien werden sich Umsatzpotenziale im Zuge des Trends zu Bio & Lifestyle weitgehend erschließen lassen; der aktuelle Trend hin zu Bio-Produkten zeigt bereits, wie Unternehmen versuchen, auf den Zug aufzuspringen und Potenziale schnell zu realisieren. Inwiefern sie grundlegende Impulse für die Unternehmen darstellen oder Mitnahmeeffekte darstellen, bleibt abzuwarten.

In manchen Branchen scheinen Umsatzpotenziale auf den ersten Blick evidenter, wozu die Konsumgüterindustrie generell gehören mag, da sie nah am Kunden ist und der Markt Anreize z.B. Richtung Bio & Lifestyle bietet, die verhältnismäßig zügig in neue oder verbesserte Produkte umsetzbar sind, die sich gut verkaufen lassen. Interessanterweise wurden aber auch gerade in anderen Branchen sehr innovative Potenziale erschlossen; denkt man etwa an die Beispiele der Mikrokredite in der Finanz- oder Baubranche, Autovermietung für Behinderte, ein neues Geschäftsfeld in der Nachhaltigkeitsberatung für BASF oder die Vermietung von Chemikalien. Insgesamt ist die Frage spannend aber offen, wie Umsatzpotenziale in weniger endkundenorientierten Branchen, z.B. im B-2-B-Geschäft oder in Branchen mit weniger unmittelbaren Anknüpfungspunkten – etwa Telekommunikation – erschlossen werden können.

Last but aus Nachhaltigkeitssicht keinesfalls least gibt es Industrien, wo die Frage nach Umsatzpotenzialen besonders große Herausforderungen darstellt, da sie sehr schnell das grundlegende Geschäftsmodell in Frage stellt, denkt man etwa an Tourismus, Automobilbau und Energieversorgung. Ob hier in breitem Umfang Umsatzpotenziale erschlossen werden können, bleibt abzuwarten. Sie werden in jedem Fall ein deutlich größeres Maß an Risikobereitschaft und Überzeugungsarbeit benötigen und häufig erst längerfristig orientiert sein. Der Ansatz an den Nachhaltigkeits-Issues bietet hier ggf. Impulse, sukzessive von kleineren Potenzialen her kommend die großen Herausforderungen anzugehen. Generell ist davon auszugehen, dass es in diesen Industrien einen oder einige wenige Vorreiter geben wird.

Für die Forschung bietet das Feld in der Zukunft eine Fülle von Fragen, viele wurden im Laufe der Arbeit aufgeworfen. Von Bedeutung scheint dabei, nicht parallele Forschungsstränge (Vermarktung nachhaltiger Produkte, Nachhaltigkeit in einer Industrie) zu führen sondern die Fragen mehr aus einer gesamtunternehmerischen und betriebswirtschaftlichen Logik heraus

voranzutreiben. Wie können Unternehmen auf die gestiegenen Anforderungen im Sozial-Ökologischen mit entsprechenden Produkten reagieren? Wie müssen Marken weiterentwickelt werden, um im Zeitablauf Raum für soziale und ökologische Profilierung zu schaffen? Welche Entwicklungspfade gibt es für Unternehmen, wenn Anreize von Kunden nicht vorhanden sind und interne Barrieren Nachhaltigkeit nicht fördern? Dabei geht es weniger um ein separates Nachhaltigkeitsmarketing als vielmehr um die Erweiterung der klassischen betriebswirtschaftlichen Lehre um soziale und ökologische Fragestellungen als relevante Determinanten im wirtschaftlichen Entscheidungskalkül.

6 AUSBLICK

6.1 Empfehlungen für die Praxispartner

Viele der in der Analyse aufgeworfenen Punkte bieten Anknüpfungspunkte für die interne Diskussion zur Weiterentwicklung von Nachhaltigkeit und Realisierung von Umsatzpotenzialen bei Kraft Foods und Lebensbaum. Abschließend sollen einige weiterführende Empfehlungen formuliert werden, die als Impulse für die von den Unternehmen als wichtig erachteten Fragestellungen gelten sollen.

6.1.1 Kraft Foods

Die Kernfrage für Kraft Foods war, wie beim Kunden Glaubwürdigkeit und Interesse erzeugt werden kann. Kraft Foods kann als ein Unternehmen eingeschätzt werden, das sich basisstrategisch im Übergang von defensiver zu offensiver Basisstrategie befindet. Viele Ansätze in Richtung offensivem Umgang mit den in der Industrie hohen Nachhaltigkeitsherausforderungen sind vorhanden, wie auch dargestellt wurde. Der Prozess zu einer konsequent offensiven Positionierung scheint aber noch nicht abgeschlossen, so dass auf diesem Weg Inkonsistenzen zwischen interner und externer Wahrnehmung auftreten können. Dies ist keineswegs eine Besonderheit von Kraft Foods, die meisten großen Unternehmen befinden sich in einem ähnlichen Prozess. Durch die nicht ganz einfache Geschäftssituation der letzten Jahre waren andere Prioritäten als Chancen durch Nachhaltigkeit im Vordergrund. Gleichwohl ist es bemerkenswert, was das Unternehmen bereits realisiert und auf den Weg gebracht hat.

Strategisch besteht im Wettbewerb vermutlich kaum noch die Option einer (defensiv orientierten) Kosten- oder Marktabsicherungsstrategie für Kraft Foods als Marktführer in einem sich stärker entwickelnden Wettbewerbsumfeld, in dem auch der Handel sich allmählich auf Nachhaltigkeit ausrichtet. Dazu ist Kraft Foods intern auch bereits viel zu gut aufgestellt, um defensiv zu agieren. Prinzipiell wäre für Kraft Foods sowohl eine Marktentwicklungs- als auch eine Differenzierungsstrategie möglich. Vieles deutet auf eine Marktentwicklungsstrategie hin: Ansätze wie das Engagement rund um 4C im Kaffeesektor oder die Plattform Ernährung und Bewegung sowie das Aktionsprogramm „Aktiv leben“ im Zusammenhang mit Übergewicht bilden eine gute Grundlage, wie Kraft die Rahmenbedingungen zum eigenen Gunsten aktiv mit zu beeinflussen versucht. Kraft Foods könnte sein Marktgewicht, die bestehenden Kompetenzen zur Bearbeitung des Massenmarktes und die bestehenden Aktivitäten bündeln, um die Spielregeln im Markt maßgeblich zu bestimmen und Barrieren zu mehr Nachhaltigkeit in Kooperation mit anderen Akteuren aufzuweichen. Eine mögliche – weit reichende – Initiative im Rahmen der Marktentwicklungsstrategie wäre z.B., die Politik zu überzeugen, auf einen Teil aus der Kaffeesteuer zu verzichten, um diesen in den Aufbau nachhaltiger Kaffeeprojekte in Entwicklungsländern und eine umfassende Umstellung des Massenmarktes zu investieren. Solch eine Aktion kann für Kraft Foods eine interessante Positionierung bringen, da auch andere Akteure in die Lösungsfindung einbezogen werden, das Thema an öffentlicher Aufmerksamkeit gewinnt und Kraft Foods den eigenen Ansatz weiter in Richtung eines Rollen-Modells positionieren kann. In jedem Fall müsste dafür gemeinsam mit Stakeholdern (v.a. NGOs) gearbeitet werden.

Prinzipiell wäre auch eine Differenzierungsstrategie möglich. Diese Strategie orientiert sich im Gegensatz zur Gesellschaftsorientierung in der Marktentwicklungsstrategie stärker am Markt und sucht dort nach innovativen Lösungen. Kraft Foods ist ein sehr innovatives Unternehmen, und auch die externe Wahrnehmung im Markt ist die eines innovativen, profitablen Konzerns. Im Kaffeesektor wäre dann beispielsweise der Ansatz, nach Kostendegression für den nachhaltigen Massenmarkt zu streben, und sich darüber zu positionieren und langfristig zu differenzieren. Empfehlenswert ist die Entscheidung für eine der Wettbewerbsstrategien, um Kräfte zu bündeln. Ggf. fällt dies auch unterschiedliche für die Sparten aus (z.B. Differenzierungsstrategie Kaffee, Marktentwicklungsstrategie Schokolade). Zu beachten ist, dass auch bei einer Differenzierungsstrategie Marktentwicklungsaktivitäten vorangetrieben werden, sowohl aus Compliance-Gründen als auch um das eigene „role model“ mit zu etalieren.

Zu überdenken ist die weitere Strategie im Kaffee-Markt: Jacobs Milea als Ankerprodukt der Nachhaltigkeit bei Kraft Foods könnte möglicherweise wie eine A-Marke aufgebaut werden. Alternativ ist zu überlegen, ob bei geringer Mehrpreisbereitschaft des Kunden die Umstellung auf zertifizierten Kaffee schwerpunktmäßig in Wachstumssegmenten ansetzt (z.B. nachhaltigen Kaffee in Pads), um sie profitabel zu gestalten. Die weitere Umstellung (Blending) kann ggf. auch über die sukzessive Umstellung ausgewählter Marken gelingen oder entlang von klar kommunizierten Zielen (ähnlich Nike im Textilmarkt mit der Umstellung auf Biobaumwolle). Hieraus bieten sich ganz andere Möglichkeiten der Kommunikation. Aus Glaubwürdigkeitssicht – die Ausgangsfrage – scheint das Signal von Kraft Foods wichtig, ehrgeizige Wachstumsziele im Hinblick auf Nachhaltigkeit zu verfolgen und diese auch zu verfolgen, zumal Wettbewerber sich zunehmend im Markt positionieren. Als Marktführer sollte Kraft Foods diesen Trend anführen. Bisherige Ergebnisse aus der Forschung weisen nicht darauf hin, dass ein Vertrauensverlust im Hinblick auf die konventionellen Produkte oder die bisherige Strategie zu befürchten ist (siehe auch Dienel 2005).

Die Frage nach dem Business Case für einen nachhaltigen Kaffee-Massenmarkt konnte nicht eindeutig positiv beantwortet werden. Welche Optionen für Kraft demnach geeignet sind, konnte nur hypothesenhaft formuliert werden. Hier wären weitergehende Szenario-Analysen zur Entwicklung des Kaffeemarktes, der Umsätze, der Wettbewerberaktivitäten etc. notwendig, um eine Empfehlung zu entwickeln.

Die Entwicklung eines Nachhaltigkeitsprofils, das die vielfältigen Ansätze bündelt und unter eine strategische Leitlinie stellt, steht nach Einschätzung der Autorin noch aus; Wettbewerber sind dort zum Teil schon deutlicher differenziert. Damit wird sich auch die Kundenkommunikation einfacher gestalten. Auf Ansatzpunkte in der Vision wurde bereits hingewiesen, die Anreicherung des Corporate Image im Hinblick auf Nachhaltigkeit kann auch über Markenelemente (z.B. Diversity als Wert, Vertrauen, Entrepreneurship) und Zielgruppen (z.B. Familien, Senioren) erfolgen.

Insgesamt gibt es sehr viele Informationen und Quellen zu Kraft Foods und den Nachhaltigkeitsaktivitäten, die aber noch wenig aufeinander abgestimmt und verbunden sind. Die Kaffee-Broschüre bietet z.B. exzellent aufbereitete Erklärungen, die sich so auf der Webseite des Unternehmens nicht wieder finden. Zwischen Produkt- und Corporate- Webseiten sind die konsistenten Verlinkungen zwischen den Themen (Kaffee-Engagement, Aktiv leben etc.)

noch nicht etabliert. Dies sind eher einfach zu realisierende Maßnahmen, die schrittweise die Komplexität des Themas reduzieren, die Bildung eines Images ermöglichen und zur internen und externen Sensibilisierung beitragen.

Ein Schwerpunkt sollte auf der stärkeren Kundenkommunikation liegen. Den Kunden gegenüber wird bislang wenig zu Nachhaltigkeit kommuniziert. Wenn bei Kunden Glaubwürdigkeit und Interesse aufgebaut werden soll, ist Kommunikation eine conditio sine qua non. Sie ist aber auch erforderlich, um nicht den Eindruck einer Pseudo-Strategie zu wecken: Gerade in den eingangs beschriebenen Prozessen (Übergangszeiten hin zu offensiverer Positionierung) und bei hohen Erwartungen von Seiten der Stakeholder geraten Großunternehmen sonst schnell in die Defensive. Kommunikation hat bei Kraft Foods in der gegenwärtigen Situation eher die Aufgabe, das Image anzureichern, Glaubwürdigkeit für die Nachhaltigkeitsaktivitäten zu schaffen und den Markt vorzubereiten („enabler"-Rolle des Images). Kraft Foods hat viel vorzuweisen und sollte die vielfältigen Aktivitäten für die Kommunikation nutzen. Das muss sowohl auf Corporate Ebene als auch auf Ebene von Produktmarken stattfinden. Eine „behutsame Konditionierung" der Kunden hat mehrere Facetten:

- Alle Aktivitäten rund um Nachhaltigkeit (Kaffeeprojekte, 4C, Aktiv leben, lokale und internationale Sozialprojekte, Umweltschutz, Diversity-Aktivitäten) speisen das Image von Kraft Foods und sollten in die Nachhaltigkeitskommunikation integriert werden.
- Aspekte von Nachhaltigkeit sollten stringent in jeglicher Kundenkommunikation aufgegriffen werden, z.B. in jeder Ausgabe der Kundenzeitschrift. Diese dem Unternehmen einfach verfügbaren Möglichkeiten sollten bewusst genutzt werden; so müsste z.B. obligatorisch in der Kundenzeitschrift für Milea geworben werden.
- Eine stärkere Koppelung der Aktivitäten auf Corporate Ebene hin zu den Produkten sollte erfolgen. Im ersten Schritt sollten die Querverbindungen in der Kommunikation zum Beispiel vor allem über die Webseiten-Verlinkungen, wie schon beschrieben wurde, erfolgen. Im nächsten Schritt sind Überlegungen Richtung Kommunikation auf den Produktverpackungen (Philadelphia und Milka mit Links zur Webseite von Aktiv leben) oder Verkaufsförderungsmaßnahmen (z.B. Gewinnspiel Aktiv leben, Preise oder Produktbeigaben in Richtung ausgewogener Lebensstil) denkbar. Es empfiehlt sich also eine Koppelung zunächst vor allem an die BTL-Maßnahmen. Die Integration in die klassische Werbung ist prinzipiell denkbar, aber eher über einen längeren Zeitraum hin realistisch, da Kraft hier derzeit anders positioniert ist.

Dem Kunden gegenüber müssen die bestehenden Aktivitäten auch konsequent „durchkommuniziert" werden: Wenn beispielsweise in die Rainforest Alliance investiert wird und das Siegel verwendet wird, müssen die Rainforest Alliance und das Siegel in Deutschland bekannt werden – gerade wenn auf dem „Relevant Set" der Käufer andere Siegel stehen. Hier kann man mit anderen Unternehmen, die auch das Rainforest Alliance-Siegel verwenden, gemeinsam Kräfte bündeln. Ziel ist, schnelle Bekanntheit und Sympathie zu erlangen, die (neue) Idee der Rainforest Alliance den Kunden und der Öffentlichkeit bekannt zu machen, die öffentliche Diskussion mit einem eigenen Verständnis von Fairness anzureichern und Akzeptanz für den eigenen Nachhaltigkeits-Ansatz zu schaffen. Dies kann (und muss) prin-

zipiell mit den gleichen Mitteln geschehen, wie sonst Themen vom Unternehmen besetzt werden, als Beispiel kann das Antioxidantien-Themensetting dienen.

Auffällig ist, dass Kraft Foods im Kontext von Nachhaltigkeit (Broschüren, PR) eine andere Bildsprache und Darstellungsweise wählt als in der klassischen Produktkommunikation und PR (z.B. Recycling-Papier für Broschüren, überproportionale Darstellung der Rohstoffe und der Wertschöpfungskette im Ursprung)[56]. In der Kaffee-Broschüre ist die Darstellung zwischen Rohstoffen und Kaffeegenuss beispielsweise auf sehr harmonische Weise gelungen. Allerdings werden die beiden Nachhaltigkeits-Kernthemen (Rohstoffe d.h. Kaffee, Kakao und Übergewicht) aufgrund der unterschiedlichen Lösungsansätze auch visuell unterschiedlich adressiert. So wirken sie wenig als Teil einer gemeinsamen Logik um mehr Verantwortung für das Geschäft und derzeit wenig integriert. Auch hier könnte eine visuelle und kommunikative Klammer hilfreich sein, um die erwähnten Dissonanzen schrittweise aufzulösen.

Kraft Foods ist erfolgreich darin, Marken zu führen (Jacobs, Milka), Trends erfolgreich umzusetzen (Tassimo) und Themen zu besetzen (Antioxidantien). Diese Fähigkeiten und Ressourcen genauso für Nachhaltigkeit einzusetzen, erzeugt die Glaubwürdigkeit, die Kraft Foods erreichen will. Intern muss das Unternehmen stärker auf Nachhaltigkeit ausgerichtet werden. Das ist ein langfristiger Prozess. Weitere unmittelbare Ansätze bestehen in der systematischen Suche nach Umsatzpotenzialen durch Nachhaltigkeit zum Beispiel mit einem jährlichen Screen entlang der Geschäftsbereiche in Form von Business Workshops, die konsequente Erwähnung des Nachhaltigkeits-Engagements in allen Interviews der Geschäftsführung und Überlegungen zu Anreizen für Marketing und Vertrieb in Richtung Nachhaltigkeit.

6.1.2 Lebensbaum

Die Kernfragen für Lebensbaum waren, wie der eigene Ansatz besser vermittelt werden kann, wo darin Schwerpunkte liegen und welche Unstimmigkeiten im Marktauftritt auffällig sind.

Im Marktumfeld von Lebensbaum ist das Gefahrenpotenzial eher niedrig, so dass aus Sicht der Basisstrategie die offensive Positionierung für Lebensbaum sinnvoll ist und auch praktiziert wird. Aus Sicht des Wettbewerbs ist die Differenzierungsstrategie angemessen. Im Zuge des intensiveren Wettbewerbs steht die Frage nach der Marktbearbeitung zur Differenzierung und zu weiterem Wachstum im Vordergrund. Die klare Trennung in bestehende, klassische Zielgruppen im Naturkostfachhandel und neue Zielgruppen sowie die daraus resultierende differenzierte Marktbearbeitung ist bei Lebensbaum erst in Ansätzen vorhanden, hier sollte ein Schwerpunkt der Aktivitäten liegen.

Der Markenaufbau ist eine aktuelle (und kontinuierliche) Schwerpunktaufgabe für Lebensbaum. Zu überprüfen ist, ob die Marke in der Lage ist, die verschiedenen Ansprüche zu tragen: Lebensbaum versucht seine Produktkompetenz und Sortimentsvielfalt herauszustellen. Die Natürlichkeit der Produkte ist eine Grundeigenschaft, die z.B. in Aussagen wie „Für puren Genuss“ oder der Qualitätsgarantie zum Ausdruck kommt. Gleichzeitig positioniert sich

[56] Im Vergleich z.B. zu einer Imagebroschüre wie „Einblicke“, der Darstellung auf der Webseite oder der gesamten Wirkung über die Marken und Verkaufsförderungsansätze.

die Marke in Richtung Genuss und Wellness, womit erfolgreich vor allem neue Kundengruppen angesprochen werden. Dazu sollen die Produkte über die Marke mit den Werten von Lebensbaum, dem System und der Vision von Nachhaltigkeit aufgeladen werden. Dies könnte eine Überstrapazierung des Markenprofils bedeuten. Für eine einfache, klare Positionierung der Marke sind stark reduzierte, emotionale Botschaften erforderlich. Bei Lebensbaum gibt es derzeit eine Fülle an Botschaften[57] und mehrere Marken sowie eine verwirrende da wechselnde Verwendung dieser Botschaften und Marken.[58] Ob Aussagen wie „Mehr als Bio", „Für puren Genuss", die Positionierung als „Spezialist für Kräuter, Gewürze, Tee und Kaffee" oder „Natur und Mensch" die Anschlussstellen für die Marke bilden sowie ob und wie die Unternehmensmarke mit dem Zusatz „Finest Organic Food" eine stärkere Rolle übernehmen kann, ist zu prüfen. Dem Eindruck nach ist weniger mehr (d.h. eine Marke, weniger expliziter inhaltlicher Anspruch in der Marke, 2-3 Kernbotschaften).

Was „Natur und Mensch" bedeutet, wird derzeit noch nicht klar. Es erfordert eine intensive Auseinandersetzung zum Beispiel mit dem Nachhaltigkeitsbericht oder persönliche Gespräche mit Lebensbaum-Mitarbeitern, um das ganzheitliche Unternehmenskonzept zu verstehen. Es benötigt auch ein hohes Vorwissen, um die Aktivitäten einordnen und schätzen zu können. Hier sollten die wichtigsten Elemente von „Natur und Mensch" destilliert werden und in einfachen, klaren Botschaften und Geschichten vermittelt werden. Dafür bietet zum Beispiel der Ansatz der Außendienst-Präsentation eine sehr gute Basis: Hier werden kurz und knapp die Werte z.B. im Einkauf, benannt, die Lieferanten und die Herkunftsregion beschrieben, einzelne Projekte ansprechend (sachlich, relevant, emotional) vorgestellt und im Anschluss wird der Produktbezug wieder hergestellt, z.B. Produkte aus dem Teegarten Ambootia. Diesen Ansatz konsequent auch in die Außenkommunikation zu übersetzen, scheint erfolgsversprechend, um sowohl das eigene Verständnis von Nachhaltigkeit zu verdeutlichen als auch Emotionalität und Produktbezug herzustellen.

Die Kommunikation sollte zum einen deutlich breiter und zum anderen deutlich gröber und zugespitzter werden: Einerseits sollten vielfältige Facetten des Gesamtkonzepts viel stärker in die Kommunikation eindringen. So bieten z.B. das Niedrigenergiehaus und die Verwendung von Naturstrom Facetten der Nachhaltigkeit, die auch in Richtung Kunden kommuniziert werden können. Denkbar sind Sondereditionen von Kaffee oder Tee in unterschiedlichen Farben, die jeweils Facetten der Nachhaltigkeit von Lebensbaum auf der Verpackung nennen und den Kunden neugierig machen („anteasern"), wobei die ausführlichen Geschichten dann beispielsweise im Internet zu lesen sind oder in Beipackzetteln dargestellt sind. Parallel muss viel klarer, einfacher, reduzierter – gerade in der Kommunikation mit Kunden – argumentiert werden. Hierfür sind auch die Verpackungen deutlich zu entschlacken, die

[57] Zum Beispiel: Lebensbaum / Natürlicher Genuss mit gutem Gewissen / Für puren Genuss / Natur und Mensch / Projekte für Natur und Mensch / Lebensbaum-Produkte für Natur und Mensch / Mehr als Bio / Lebensbaum-Qualitäts-Garantie / Spezialist für Gewürze, Kräuter, Tee und Kaffee / Nachhaltigkeit als Unternehmenskonzept. (Quelle: Unternehmens-Materialien)

[58] Zum Beispiel: Ulrich Walter GmbH Finest Organic Food, Lebensbaum, Logo „Lebensbaum Natur und Mensch", Donum Naturae, Bioveda; sowie die angewandten Siegel Bio, Demeter, Mitgliedschaften wie Slow Food und Auszeichnungen wie EMAS – sie finden in unterschiedlicher und nicht sehr klarer Form Verwendung im Firmen-Briefpapier, Visitenkarten, Nachhaltigkeitsbericht und Sortiments-Broschüren.

deutlich zuviel Informationen vermitteln. Es sollte insgesamt viel stärker auf Visualisierungen, Filme (auch im Internet) und vereinfachte Darstellungen gesetzt werden.

Klar werden muss noch einmal, dass die Marke ihr Zukunftspotenzial nur ausschöpft, wenn sie bekannter ist: Bei den fast 90% der Kunden, die nicht in den Naturkostfachhandel gehen, ist Lebensbaum gar nicht, bei Gelegenheitskäufern wenig bekannt.[59] Die strategische Distributionsentscheidung für den Naturkostfachhandel limitiert die Zielgruppe beachtlich. Viele potenzielle Kunden mit Zugangsbarrieren zum Vertriebskanal müssen in einer breiten Öffentlichkeit erreicht werden. Um die Marke in einer breiten Öffentlichkeit bekannt zu machen, können folgende – zum Teil unkonventionelle – Ideen als Impulse dienen:

- Veranstaltungsteilnahme und Produktsponsoring (Kaffee / Tee) im Umfeld von Veranstaltungen rund um Nachhaltigkeit, bürgerschaftliches Engagement u.ä. Wichtig ist hier, zwar im affinen Umfeld zu bleiben aber die „klassische“ Zielgruppe bewusst zu verlassen (z.B. Kongresse von Sneep oder Ashoka, Vision Summit, Earth day).
- Die Kooperation mit der Slow-Food-Bewegung bietet eine Plattform für die intensive Ansprache neuer Zielgruppen.
- Witzige Edgar-Postkarten mit Rezepten (Salsa Arrabiata) und Projekt-Ansätzen (Sekem, Indien-Projekte) können Lebensbaum in die Öffentlichkeit bringen.
- Gutscheine für Bio-Genießer-Abende werden in der Fußgängerzone verschenkt.
- Nutzung alternativer Distributionskanäle z.B. durch Platzierungen in Kanälen wie Bahnhöfe, Raststätten, Fluggesellschaften, Produktsponsoring auf Events etc., Verkauf über das Internet.
- Produktbeigaben (Teebeutel, Gewürze) in Zeitschriften für potenzielle Zielgruppen (z.B. Woman).

Daran knüpft eine Empfehlung an, Lebensbaum stärker in der Fachszene zu etablieren, die über die klassischen Foren wie B.A.U.M., AoeL, Öko-Institut etc. hinaus geht. Diese sich parallel entwickelnde Fachszene hat einen wachsenden Einfluss auf die Presse und politische Meinungsbildung. Ein stärkerer öffentlicher Auftritt in der (konventionellen) CSR / Nachhaltigkeits-Fachszene verspricht große Wirkung. Besuche von Veranstaltungen und Konferenzen wie Humboldt-Universität, Ethical Corporation, Bertelsmann Stiftung, Econsense etc. und Präsentation des Lebensbaum-Ansatzes machen das Unternehmen bekannter, öffnen die Diskussion und bringen die Nische zur Bedeutung.

Das Sozial-Engagement bildet ein flankierendes Element: Einerseits wird es von einem Naturkosthersteller erwartet, andererseits gehört es zum Selbstverständnis. Es sollte stärker gebündelt und kommuniziert werden. Einen Schwerpunkt im Sozial-Engagement bilden traditionell die auf nachhaltige Entwicklung und Unterstützung des Umfelds ausgerichteten Projekte in Rohstoff-Ländern. Die geplante Stiftung bietet eine hervorragende Möglichkeit, das Sozialprofil so auszurichten, dass es zunehmend auf die Marke Lebensbaum einzahlt (und auch eine breitere Öffentlichkeit erreicht).

[59] In den Monaten der Masterarbeit hat die Autorin eine nicht-repräsentative Umfrage (n>50) im weiten Bekanntenkreis durchgeführt, der zufolge Lebensbaum den meisten Personen (>95%)völlig unbekannt ist.

Die Entwicklung des Naturkostfachhandels treibt Lebensbaum insbesondere über die langjährigen Aktivitäten des Unternehmensgründers Ulrich Walter in einschlägigen Foren (z.B. Demeter, B.A.U.M, AoeL, Pressekreis Naturkostfachhandel) voran. Als Pionier und führendes Unternehmen, dem diese Entwicklung stark am Herzen liegt, könnte die Professionalisierung und Öffnung des Naturkostfachhandels ein bedeutsames Thema für die Marktentwicklung sein. In der Marktumbruchsphase ist eine intensive Auseinandersetzung mit der Zukunft des Naturkostfachhandels erforderlich. Das Ausfüllen der Rolle als Marktführer kann z.B. in Beiträgen zur Entwicklung des nachhaltigen Massenmarktes bestehen, indem man sich beispielsweise auch in die Branchendiskussionen zu 4C einbringt. Die systematische Weitergabe des eigenen Know-how (z.B. Zusammenarbeit mit dem Handel) oder ein konsequentes Eintreten für die Professionalisierung der Strukturen im Naturkostfachhandel sind weitere Ansätze, wie Lebensbaum, für einen innovativen und sehr professionellen Auftritt im Naturkostfachhandel bekannt, zur Marktentwicklung weiter beitragen kann.

Daran knüpft sich die Überlegung an, neue Geschäftsfelder für Lebensbaum zu erschließen: Die Kompetenzen, die Lebensbaum über viele Jahre in der Kooperation mit dem Handel aufgebaut hat, die Kompetenzen in Anbau und Verarbeitung nachhaltiger Rohstoffe sowie der Vermarktung nachhaltiger Produkte könnten die Basis für ein neues Geschäftsfeld bilden. Dienstleistungen wie die Beratung zur Positionierung als Hersteller im Naturkostfachhandel, modular angebotene Konzepte für Händler oder die Unterstützung (selbst konventioneller Hersteller) im Aufbau nachhaltiger Produkte sind derzeit und in Zukunft am Markt stark nachgefragte Leistungen. Hier kann Lebensbaum seine Kompetenzen einsetzen, um geschäftlichen Erfolg zu erzielen und Nachhaltigkeit weiter nach vorn zu bringen.

6.2 Bedeutung für den Business Case und Nachhaltigkeit

Eine Ausgangsmotivation, sich mit Umsatzsteigerung durch Nachhaltigkeit zu beschäftigen, war die Überlegung, dass Umsatzpotenziale – wenn es sie gibt und sie realisierbar sind – interessante Anreize für Unternehmen bieten müssten, sich mit Nachhaltigkeit zu beschäftigen. Die Verheißung von Umsatzsteigerung scheint allemal kraftvoller als die Argumentation über potenzielle Risiken in weiter Ferne, wegen derer man sich für Nachhaltigkeit interessieren müsste. Mit der Ernährungsindustrie, und darin den Markenartiklern, wurde eine besonders „affine“ Industrie untersucht, in der zudem Nachhaltigkeit längst kein Fremdwort mehr ist wie in so manch anderen Industrien.

Die gute Nachricht: Es gibt Umsatzpotenziale durch Nachhaltigkeit. Man muss gar nicht soweit schauen, es bedarf keiner komplizierten Konstruktionen sondern einem *etwas* anders gelagerten Radar; ansonsten kommt vertrautes betriebswirtschaftliches Instrumentarium zur Anwendung. Das würde dafür sprechen, dass den Umsatzpotenzialen durch Nachhaltigkeit noch einige gute Zeiten bevorstehen.

Die nicht unmittelbar gute Nachricht: Der Business Case aus Umsatzsicht stellt sich weit weniger stark und offensichtlich dar als zunächst vermutet. Umsatzpotenziale durch Nachhaltigkeit sind nicht einfach zu erschließen. Die Anreize für Umsatzsteigerung durch Nachhaltigkeit sind zum Teil nicht vorhanden (Kunden), sie sind verschlüsselt (Nachhaltigkeits-Issues), sie

sind komplex in Konzeption und Umsetzung (Einbindung in andere Handlungslogiken). Die Anreize fehlen an vielen Stellen – in Märkten, Unternehmen, auf individueller Ebene. Um Umsatzpotenziale durch Nachhaltigkeit zu generieren und zu realisieren, sind viele Hürden zu überwinden. Bei aller Verheißung muss man letztlich auch daran glauben, dass Potenziale vorhanden und realisierbar sind.

Denkt man daran, „bad news are good news“, sind zwei Aspekte wiederum vielversprechend: Ein realistischer Blick auf die Umsatzpotenziale geht auch nicht von falschen Prämissen aus. Die Erfahrung der Vergangenheit, als man euphorisch von einem hohen Umweltbewusstsein der Bevölkerung ausging, und wertvolle Jahre verloren gingen, da dieses vermeintliche Bewusstsein nicht zum Handeln wurde, lehrt: Ein nüchterner Blick auf die Realitäten ist ein guter Ausgangspunkt, Hürden zu meistern. Auch für die Glaubwürdigkeit der Nachhaltigkeits-Manager ist es bedeutend, die Grenzen zu kennen. Der zweite Aspekt ist der von den potenziellen Wettbewerbsvorteilen: Wenn der Business Case umsatzseitig nicht so klar und offensichtlich ist, bietet sich Raum für echte Differenzierung und langfristige Potenzialerschließung für die Vorreiter.

Die Erkenntnis, dass es einen Business Case nicht gibt, sondern er entwickelt werden muss, hat sich inzwischen in Theorie und Praxis weitgehend durchgesetzt. Das gilt auch für Umsatzpotenziale. Zu wünschen bleibt, dass die Arbeit vielfältige Impulse entwickelt.

LITERATURVERZEICHNIS

absatzwirtschaft (2006): Marketing für die Zukunft. Sonderausgabe zum 34. Deutschen Marketing-Tag. Herausgegeben vom Deutschen Marketing-Verband.

Ambler, Tim (2000): Marketing and the bottom line. The new Metrics of Corporate Wealth. Harlow: Pearson Education Limited.

APA-OTS (2007, Stand 15.7.2007): Fortsetzung der erfolgreichen Partnerschaft für die Alpen: "Milka unterstützt die Erhaltung unserer Almen!", http://www.ots.at/presseaussendung.php?schluessel=OTS_20050523_OTS0170

Belz, Frank-Martin (2001): „Nachhaltiges Öko-Markting“, THEXIS 2 / 2001, S. 24 – 28.

Belz, Frank-Martin (1999): „Stand und Perspektiven des Öko-Marketing“, DBW (Die Betriebswirtschaft), Heft 5 / 99, S. 809 – 859.

Bhattacharya, CB / Luo, Xueming (2006): Corporate Social Responsibilty, Customer Satisfaction and Market Value. Journal of Marketing 2006.

bioVista (2006): Sortimentsreport aus dem bioVista Handelspanel. Marke: Lebensbaum. Artikelgruppe: Röstkaffee, Espresso, Instantkaffee.

BVE (2007): Ernährungsindustrie – ein wichtiger Wirtschaftsfaktor in Deutschland. Jahresbericht 2006-2007.

Conrad, Christian (2006): Cause Related Marketing: Doing Good Sells and Creates Brand Value. Vortrag auf der 2. Internationalen CSR-Konferenz, Humboldt-Universität Berlin, 12. – 13. Oktober 2006.

Cowe, Roger (2004): “Consumers and corporate responsibility – can companies bridge the great divide?”, Ethical Corporation Magazine, June 2004, S. 26 – 28.

Dichtl, Erwin / Eggers, Walter (Hrsg.) (1992): Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.

Dienel, Wolfgang (2005, Stand 23.7.2007): Probleme konventioneller Hersteller beim Einstieg in die Öko-Vermarktung, http://orgprints.org/3608/01/3608.pdf

Diller, Hermann (2002): Grundprinzipien des Marketing. Nürnberg: GIM-Verlag.

DKV (Deutscher Kaffeeverband) (2007): Jahresbericht 2006.

DKV (Deutscher Kaffeeverband) (2006): Jahresbericht 2005.

Drucker, Peter Ferdinand (1973): Management. Tasks, Responsibilities, Practices. New Jersey: Transaction Publishers.

Dubielzig, Frank / Schaltegger, Stefan (2005): Corporate Social Responsibility. Erschienen in Althaus et al. (Hrsg.): Handlexikon Public Affairs. Münster: Lit Verlag. S. 240 – 243.

Engel, James F. / Blackwell, Roger D. & Miniard, Paul W. (1995): Consumer Behavior. Forth Worth: The Dryden Press, Eighth Edition.

Gedenk, Karen (2002): Verkaufsförderung. München: Verlag Franz Vahlen.

Gerlach, Sabine / Kennerknecht, Raphael & Spiller, Achim (2005): Die Zukunft des Großhandels in der Bio-Wertschöpfungskette. BMBF-Forschungsprojekt „Von der Agrarwende zur Konsumwende?“, Diskussionspapier Nr. 13. Göttingen: Georg August Universität Göttingen, Institut für Agrarökonomie, Dezember 2005.

Grayson, David / Hodges, Adrian (2004): Corporate Social Opportunity!, Sheffield: Greenleaf Publishing.

Grüßer, Birgit (1992): Image durch erfolgreiches Ökosponsoring mit 50 Fallbeispielen. Landsberg / Lech: verlag moderne industrie.

Hamel, Peter Caspar / Güller, Karoline (2006): „Corporate Brand Building”, in: Heilmann, Thomas (Hrsg.): Praxishandbuch Internationales Marketing. Wiesbaden: Gabler, S. 411 – 426.

Hansen, Ursula (Hrsg.) (1996): Marketing im gesellschaftlichen Dialog. Frankfurt a. M., New York: Campus.

Heilmann, Thomas (Hrsg.) (2006): Praxishandbuch Internationales Marketing. Wiesbaden: Gabler.

Hennerkes, Brun-Hagen / Leach, R. Barry (1999): Handbuch Umsatzsteigerung. Kurz-, Mittel- und Langfristprogramme. Frankfurt / New York: Campus Verlag.

Huber, Kurt (1990): Image: Global-Image, Corporate-Image, Marken-Image, Produkt-Image. Landsberg / Lech: verlag moderne industrie, 2. Auflage

Ionescu-Somers, Aileen (2003): The Business Case for Sustainability. Food and Beverage Sector Report. Forum for Corporate Sustainability Management at the Institute for Management Development (IMD), Lausanne. Working Paper Series IMD 2003-9.

Joppe, Johanna / Ganowski, Christian & Ganowski, Franz-Josef (2004): Umsatz steigern - jetzt! Das A-Z Programm zur Umsetzung im Unternehmen. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

ked (2002, Stand 15.7.2007): Jacobs El Condor und Transfair Kaffee – Guter Geschmack mit unterschiedlicher Wirkung. Online: http://www.ked-bayern.apc.de/news/20020514_1.htm

Kilzer, Franz (2006): Lebensmittelmarkt – Entwicklungstendenzen und Chancen. Redemanuskript und Vortrag auf dem Kongress „Lebensmittel & Ernährung der Zukunft“ am 7. und 8. November 2006 in Berlin.

Kotler, Philip (1999): Marketing. Märkte schaffen, erobern und beherrschen. München: Econ Verlag.

Kotler, Philip (1986): “Megamarketing”, Harvard Business Review No. 86205 March – April 1986, S. 116 – 124.

Kotler, Philip / Bliemel, Friedhelm (2001): Marketing-Mangement. Analyse, Planung und Verwirklichung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 10., überarbeitete und aktualisierte Aufl.

Kotler, Philip / Keller, Kevin Lane (2007): A Framework for Marketing Management. Pearson Prentice Hill: New Jersey, Third Edition.

Kraft Foods (2007a): Marketing-Präsentation.

Kraft Foods (2007b): Input des Vertriebs zu Nachhaltigkeit bei Kraft Foods.

Kraft Foods (2006a): Building trust every day. Corporate Responsibility Summary 2005.

Kraft Foods (2006b): Corporate Responsibility at Kraft Foods Germany. Vortrag von Stephan Becker-Sonnenschein auf der Veranstaltung der Bertelsmann Stiftung „EinBlick CSR – Unternehmen im Dialog. Verantwortung am Produkt“ am 25. April 2006 in Bremen.

Kraft Foods (2006c): Nachhaltiger Kaffee: Kontinuierliche Steigerung der Abnahmemengen. Kraft Foods erstmals im Dow Jones Sustainability Index. Pressemitteilung Kraft Foods Deutschland vom 13.12.2006.

Kraft Foods (2006d): Eine bessere Zukunft für Kakao. Nachhaltigkeit im Kakaoanbau. Informationsbroschüre.

Kraft Foods (2005a): Auf fruchtbarem Boden. Nachhaltiger Kaffeeanbau für eine bessere Zukunft. Informationsbroschüre. (Kaffee-Broschüre)

Kraft Foods (2005b): Aktiv leben. Unser Engagement für einen ausgewogenen Lebensstil. Informationsbroschüre.

Kraft Foods (o. J.): Einblicke in das Unternehmen Kraft Foods. Imagebroschüre.

Lebensbaum (2007): Pressemappe mit Produkt- und Sortimentsliste.

Lebensbaum (2006): Nachhaltigkeitsbericht.

LZ (2007a): Mittelmeer fast leer gefischt. LZ 7 vom 16.2.2007, S. 22.

LZ (2007b): Scharfe Konkurrenz am Kaffeemarkt. LZ 13 vom 30.3.2007, S. 12.

LZ (2007c): Deutschland spielt bei fair gehandelten Produkten in der Top-Liga. LZ 13 vom 30.3.2007, S. 17.

LZ (2007d): Joghurt für Arme. LZ 16 vom 20.4.2007, S. 33.

LZ (2007e): Greenpeace legt nach. LZ 23 vom 8.6.2007, S. 1.

LZ (2007f): Kraft Foods investiert wieder kräftig. LZ 22 vom 1.6.2007, S. 12.

LZ (2007g): Galgenfrist für Lebensmittelindustrie. LZ 23 vom 8.6.2007, S. 26.

Leitner, Katharina E. (2005): Nachhaltigkeits-Marketing in der Lebensmittelbranche. Forschungsprojekt „Sustainability Marketing Switzerland“, Paper No. 3. Institut für Wirtschaft und Ökologie St. Gallen.

Leitner, Katharina E. (2004): Nachhaltigkeits-Marketing in der Schweizer Lebensmittelindustrie. IWÖ-Diskussionsbeitrag 106, Institut für Wirtschaft und Ökologie St. Gallen.

Maignan, Isabelle (2005): “Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework”, Journal of the Academy of Marketing Science. Volume 32, No. 1, p. 3 – 19.

Meffert, Heribert (1999): „Umweltbewusstes Konsumentenverhalten“, in: Meffert, Heribert (Hrsg.): Marktorientierte Unternehmensführung im Wandel. Retrospektiven und Perspektiven des Marketing. Wiesbaden: Gabler, S. 135 – 142.

Meffert, Heribert (1994): Marketing-Management. Analyse – Strategie – Implementierung. Wiesbaden: Gabler.

Meffert, Herbert / Kirchgeorg, Manfred (1999): „Öko-Marketing – Erfolgsvoraussetzungen und Entwicklungsperspektiven“, in: Meffert: Marktorientierte Unternehmensführung im Wandel. Retrospektiven und Perspektiven des Marketing. Wiesbaden: Gabler, S. 353 – 372.

Meffert, Herbert / Kirchgeorg, Manfred (1998): Marktorientiertes Umweltmanagement. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 3. Auflage.

Neuner, Michael (2001): Verantwortliches Konsumentenverhalten. Individuum und Institution. Beiträge zur Verhaltensforschung Heft 40. Berlin: Duncker & Humblot.

Oxfam (2006, Stand 20.7.2007): Rise in Coffe Price Creates Crisis for Fair Trade Coops, http://www.oxfamamerica.org/whatwedo/where_we_work/camexca/news_publications/feature_story.2006-03-16.9507568186

Oxfam (2003, Stand 20.7.2007): Grounds for Change. Creating a Voice for Small Coffee Farmers and Farmworkers with the Next International Coffee Agreement, http://www.maketradefair.com/en/assets/english/grounds_for_change.pdf

Oxfam (2001, Stand 20.7.2007): Bitter coffee: How the Poor are Paying for the Slump in Coffee Prizes, http://www.globalexchange.org/campaigns/fairtrade/coffee/OxfamPriceReport.pdf

Porter, Michael E. / Kramer, Marc (2006): “Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”, Harvard Business Review December 2006, S. 1 – 14.

Prahalad, C.K. (2004): Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits, Wharton School Publishing.

Raffée, Hans (1979): Marketing und Umwelt. Stuttgart: C. E. Poeschel Verlag.

Sarasin (2001, Stand 15.7.2007): How sustainable is the Food Industry? A study of environmental and social compatibility of food and beverage companies. Sarasin Research, Online: http://www.sarasin.ch/sarasin/show/pdf/pdfreader?file=StudieSI_EN_Food.pdf

Schaltegger, Stefan (2006): Nachhaltigkeitsmarketing. Kurseinheit im Rahmen des MBA Sustainability Management. CSM Universität Lüneburg.

Schaltegger, Stefan / Burritt, Roger & Petersen, Holger (2003): An Introduction to Corporate Environmental Management. Striving for Sustainability. Sheffield: Greenleaf Publishing.

Schaltegger, Stefan / Hasenmüller, Phillip (2005): Nachhaltiges Wirtschaften aus Sicht des „Business Case of Sustainability“. Ergebnispapier zum Fachdialog „Business Case of Sustainability“ des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktiorsicherheit am 17. November 2005 in Berlin, CSM Universität Lüneburg.

Schaltegger, Stefan / Petersen, Holger (2005): Grundlagen des Strategischen Nachhaltigkeitsmanagements. Kurseinheit im Rahmen des MBA Sustainability Management. CSM Universität Lüneburg.

Schaltegger, Stefan / Petersen, Holger (o. J.): Ecopreneurship – Konzept und Typologie. CSM Universität Lüneburg.

Schaltegger, Stefan / Wagner, Markus (Hrsg.) (2006): Managing the Business Case for Sustainability. Sheffield: Greenleaf Publishing.

Schmitt, Katarina (2005): Corporate Social Responsibility in der strategischen Unternehmensführung. Eine Fallstudienanalyse deutscher und britischer Unternehmen der Ernährungsindustrie. Berlin: Öko-Institut e.V.

Schrader, Ulf / Hansen, Ursula (2001): Nachhaltiger Konsum. Forschung und Praxis im Dialog. Frankfurt a. M., New York: Campus.

Schramm, Matthias / Spiller, Achim & Staack, Torsten (2004): Brand Orientation in der Ernährungsindustrie. Erfolgsdeterminanten der Markenführung am Beispiel genossenschaftlicher Hersteller, 1. Auflage, Wiesbaden.

Schrot und Korn (2006, Stand 20.7.2007): Spezial Bio – Fair. Wie bio ist Fairtrade? Wie fair ist Bio?, Schrot und Korn 12 / 2006, http://www.nicaragua-forum.de/Fair-Debatte/schrotundkorn.pdf

Schrot & Korn Markendreiklang (2006): Markendreiklang Lebensbaum. Untersuchungen zum Produkt- und Markenstatus Herbst 2006. Bio Verlag GmbH.

Schwade, Alexander (2006): „Dachmarkenstrategie“, in: Heilmann, Thomas (Hrsg.): Praxishandbuch Internationales Marketing. Wiesbaden: Gabler, S. 377 – 395.

Sehrer, Walter / Kropp, Cordula / Brunner, Karl-Michael / Engel, Astrid & Ader, Dorothee (2005): Potenziale für eine Verbreitung der ökologischen Lebensmittelnachfrage im Zuge der Agrarwende. BMBF-Forschungsprojekt „Von der Agrarwende zur Konsumende?“, Institut für Allgemeine Soziologie und Wirtschaftssoziologie Wirtschaftsuniversität Wien.

Spiller, Achim (2006): „Zielgruppen im Markt für Bio-Lebensmittel: Ein Forschungsüberblick“, Diskussionsbeitrag 0608, Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung der Georg-August-Universität Göttingen.

Spiller, Achim (2005a): „Jenseits des alternativen Milieus: Ökologische Lebensmittel auf dem Weg in den Massenmarkt. Neben- und Folgewirkungen der Agrarwende“, in: Serbser, Wolfgang / Inhetveen, Heide / Reusswig, Fritz (Hrsg.): Land - Natur – Konsum: Bilder und Konzeptionen im humanökologischen Diskurs, München, S. 267 – 283.

Spiller, Achim (2005b): „Nachhaltigkeit in Distribution und Handel“, in: Brunner, Karl-Michael; Schönberger, Gesa U. (Hrsg.): Nachhaltigkeit und Ernährung. Produktion – Handel – Konsum. Campus Verlag: Frankfurt / New York, S. 107 – 128.

Spiller, Achim / Zühlsdorf, Anke: (2002): Öko-Marketing, Fernuniversität Hagen.

Spiller, A. (2001a): „Preispolitik für ökologische Lebensmittel: Eine neoinstitutionalistische Analyse“, in: Agrarwirtschaft, Jg. 50, Nr. 7, S. 451 – 461.

Spiller, Achim (2001b): „Trends in der Markenführung: Gütezeichen, Handelsmarken, Öko-Marken“, in: Regionale Innovationsstrategie Weser-Ems (RIS): Trends in der Ernährungswirtschaft. Tagungsband zum Themenforum, 20. März 2001 Kreishaus Osnabrück, Kompetenzzentrum Ernährungswirtschaft: Vechta, S. 46 – 57.

Spiller, Achim (1999): „Umweltbezogenes Wissen der Verbraucher: Ergebnisse einer empirischen Studie und Schlussfolgerungen für das Marketing“, Diskussionsbeiträge des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Gerhard-Mercator- Universität – Gesamthochschule – Duisburg Nr. 264, Duisburg Januar 1999.

Spiller, Achim (1996): Ökologieorientierte Produktpolitik: Forschung, Medienberichte, Marktsignale. Marburg: Metropolis Verlag.

Staak, Torsten (2005): Markenführung in der Ernährungswirtschaft. Georg-August-Universität Göttingen: Dissertation.

Steger, Ulrich (Ed.) (2004): The Business of Sustainability. New York: Palgrave Macmillan.

Thommen, Jean-Paul / Achleitner, Ann-Kristin (2003): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht. Wiesbaden: Gabler, 4. Aufl.

Townsend, Solitaire (2007, Stand 20.7.2007): “Consumer communication – All aboard the brand bandwagon“, Ethical Corporation, 7. Mai 2007, http://www.ethicalcorp.com/content.asp?ContentID=5066

TransFair (2006): Statement von TransFair zu Rainforest Alliance Zertifizierung von Chiquita Bananen.

Ulrich Walter GmbH (2007): Außendienst-Präsentation.

Verbraucher Initiative (2007, Stand 20.7.2007): Fairer Handel – stetiges Wachstum, http://www.fair-feels-good.de/pdf/86.pdf?title=Fairer_Handel:_Stetiges_Wachstum

Verbraucher Initiative (2006, Stand 20.7.2007): Verbraucher konkret: Fairer Handel. Themenheft der Verbraucher Initiative e.V., http://www.fair-feels-good.de/pdf/whoiswho.pdf

Verbraucher Initiative (2004, Stand 20.7.2007): Lehrmaterial: Was ist eigentlich fair am Fairen Handel?, http://www.oeko-fair.de/pdf/63.pdf

Wijn, Annemieke (2006): Die Sache mit der Verantwortung. Interview in Verbraucher konkret 06 / 06, Mitgliederzeitschrift der Verbraucher Initiative.

Willard, Bob (2005): The NEXT Sustainability Wave. New Society Publishers.

Wirth, Stefan (2003): Öko-Marketing. Grundlagen · Chancen · Risiken. Düsseldorf: VDM Verlag Dr. Müller.

Wüstenhagen, Rolf (2006): "Sustainability and Competitiveness in the Renewable Energy Sector. The Case of Vestas Wind Systems", in: Schaltegger / Wagner: Managing the Business Case for Sustainability. Sheffield: Greenleaf Publishing, S. 478 – 492.

Wüstenhagen, Rolf (1998): "Greening Goliaths vs. Multiplying Davids. Pfade einer Coevolution ökologischer Massenmärkte und nachhaltiger Nischen", Diskussionspapier Nr. 61, Institut für Wirtschaft und Ökologie (IWÖ) an der Universität St. Gallen, Juli 1998.

Wüstenhagen, Rolf / Meyer, Arndt & Villiger, Alex (1999): „Die Landkarte des ökologischen Massenmarktes", in: Ökologisches Wirtschaften, 1, S. 27 – 29.

WWF (2001, Stand 20.7.2007): To whose profits? Building a Business Case for Sustainability. Herausgegeben vom WWF-UK, http://www.wwf.org.uk/filelibrary/pdf/towhoseprofit.pdf

Internetseiten

Stand 21.7.2007

http://corporate.basf.com/de/sustainability/management/expertservices/

http://www.crest.com/healthy_smiles/index.html

http://www.ernaehrung-und-bewegung.de/

http://www.jacobs.de

http://www.kraft.com

http://www.kraftaktivleben.de

http://www.kraftfoods.de

http://www.lebensbaum.de

http://www.microsoft.com/issues/essays/2001/06-19connections.mspx

http://www.nike.com/nikebiz/nikebiz.jhtml?page=27&cat=ogcotton&subcat=organics

http://www.organicexchange.org

http://www.oxfamamerica.org/whatwedo/campaigns/coffee

http://www.philadelphia.de

http://www.rainforest-alliance.org/

http://www.shields-e.com/

LZ-Net-News, http://www.lz-net.de (Passwort-geschützt, Stand 19.7.2007):

LZ-Net (2007a): Masterfoods will Werbung für Kinder einschränken. LZ-Net vom 5.2.2007

LZ-Net (2007b): Kraft Foods gilt nicht nur als Jäger. LZ-Net vom 8.2.2007

LZ-Net (2007c): Bio-Lachs im Kommen. LZ-Net vom 15.3.2007

LZ-Net (2007d): Umsatzschub bei Frosta. LZ-Net vom 3.4.2007

LZ-Net (2007e): Beck's will Bionade Konkurrenz machen. LZ-Net vom 3.7.2007

LZ-Net (2007f): Top-80-Lieferanten des deutschen LEH

LZ-Net (2006a): Firmenprofil Kraft Foods Deutschland GmbH

LZ-Net (2006b): Danone setzt auf Bio-Milch. LZ-Net vom 22.6.2006

LZ-Net (2006c): Kraft Foods hat noch viele Baustellen. LZ-Net vom 21.9.2006

LZ-Net (2006d): Kraft restrukturiert auf vollen Touren. LZ-Net vom 9.11.2006

LZ-Net (2006e): Verknappung: Kampf um Rohstoffe. LZ-Net vom 15.12.2006

ANHANG

Anhang 1: Gesprächspartner

Gesprächspartner bei Kraft Foods

Frau Nicola Oppermann, Corporate & Government Affairs, Bremen

Herr Dr. Gerd Harzer, Senior Director Nutrition, Regulatory & Scientific Affairs, München

Herr Andreas Windler, Senior Brand Manager Röstkaffee, Bremen

Gesprächspartner bei Lebensbaum

Frau Rosi Fritz, Leiterin Qualitäts- und Umweltmanagement

Frau Frederiek Koers-van Hees, Leiterin Marketing

Frau Alexandra Buley-Kandzi, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Herr Christoph Gerhard, Leiter Vertrieb

Herr Ulrich Walter, Firmengründer und Inhaber

Anhang 2: Interview-Leitfaden (Beispiele)

a) Leitfaden für das Gespräch mit Frau Nicola Oppermann,

Corporate & Government Affairs Kraft Foods Deutschland GmbH

Bremen, 8. Februar 2007, 12 – 15 Uhr

Ziele des Gesprächs:

- Kontext von Nachhaltigkeit bei Kraft Foods verstehen

  → Historie, Zugänge, Triebkräfte

- Status und zukünftige Ausrichtung von Nachhaltigkeit / Marketing verstehen

  → Themen, Herangehensweisen, Strategie, Verankerung, Hürden in der Umsetzung

- Unternehmens- und Produktstrategie(n) im Zuge des Wettbewerbs verstehen

Themenkomplexe und Fragen für das Gespräch

(1) Nachhaltigkeit bei Kraft Foods

   a. Wie wurde Nachhaltigkeit zum Thema, wie wird es vorangetrieben?
   b. Was versteht man im Unternehmen unter Nachhaltigkeit /CSR?
   c. Welche CSR-Themen sieht Kraft Foods (Chancen, Risiken)?
   d. Nach welcher Systematik werden „reguläre Business-Themen“ und „Nachhaltigkeitsthemen“ abgegrenzt?
   e. Welche Deutschland-spezifischen Themen gibt es?

(2) Fortschritte und Herausforderungen

   a. Welche Erfolge konnte Kraft Foods bei Nachhaltigkeit schon verbuchen?
   b. Wo sehen Sie Lücken?
   c. Was / wer treibt Nachhaltigkeit, was / wer hindert das Fortkommen?
   d. Wo bestehen die größten Herausforderungen, z.B. im Erkennen der Themen, in der Erarbeitung von Lösungen, in der Umsetzung, der Kommunikation oder z.B. in der internen Verankerung (Kosten, Überzeugung, ...)?

(3) Markt und Wettbewerb

a. Wie sieht für Sie ein „nachhaltiger Massenmarkt“ z.B. für Kaffee aus?

b. Wie ist die Wettbewerbssituation von Kraft Foods? (allgemein, nach Produkten)

c. Wo steht die Branche, wie sehen Sie die Wettbewerber im Hinblick auf CSR?

d. Welche Aktivitäten sollten warum als „Industrieinitiativen“ laufen?

(4) Marketingansatz

a. Wie ist bei Kraft Foods das Marketing-Verständnis (breiter Ansatz, funktional)? Welche Marketingstrategie(n) werden verfolgt?

b. Was macht die Marke (n von) Kraft Foods aus?

c. Was ist für Sie „Nachhaltigkeitsmarketing“?

d. Gibt es zwischen der typischen Absatzmarktorientierung als Markenhersteller bei der nötigen Beschaffungsmarktorientierung (z.B. Kaffee) Herausforderungen?

e. Welche Historie / Beispiele imageorientierter Werbung und PR gibt es?

f. Welche Marketing-Aktivitäten führt Kraft im Zusammenhang mit Nachhaltigkeitsthemen durch? (übergreifende, produktspezifische)

g. Wo sehen Sie Ansätze für Kraft Foods, sich über die Reputation, PR-Arbeit o.ä. mit Nachhaltigkeitsthemen im Wettbewerb zu differenzieren?

h. Welche Nachhaltigkeitsmarketingaktivitäten anderer Unternehmen finden Sie (a) interessant und (b) anwendbar für Kraft Foods? Warum?

b) Leitfaden für das Gespräch mit der Ulrich Walter GmbH / Lebensbaum

Diepholz, 15. März 2007, 14 – 17 Uhr

Frau Rosi Fritz, Qualitätsmanagement / Frau Frederiek Koers-van Hees, Marketing /
Frau Buley-Kandzi, PR

Ziele des Gesprächs:

- Grundlegenden Einblick in das Unternehmen gewinnen
- Ansätze und Fragen zu Umsatzsteigerung durch Nachhaltigkeit klären

Themenkomplexe und Fragen für das Gespräch

(1) Unternehmen und Unternehmensentwicklung

a. Historie und Entwicklung des Unternehmens (Phasen)

b. Wie entwickelten sich der Umsatz und das Produktportfolio? Ziele?

c. Was macht Lebensbaum aus?

d. Wo sind die besonderen Stärken im Vergleich zu Wettbewerbern?

e. Wie profitiert Lebensbaum vom derzeitigen „Bio-Boom“?

f. Welche Rolle spielt das Segment Kaffee? (Anteil Umsatz, strategisches Feld, Blick auf den insgesamt stagnierenden Markt)

g. Wo liegen die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen für Lebensbaum?

(2) Wettbewerb

a. Mit wem sehen Sie sich im Wettbewerb, speziell im Kaffee-Markt?

b. Wie beurteilen Sie die Bemühungen vieler großer Unternehmen (wie Nestlé, Kraft Foods), sich zunehmend nachhaltiger zu verhalten?

c. Wo liegen Ihre Stärken, was haben Sie den Großen „entgegen zu setzen“?

d. Was ist Ihre Vision eines nachhaltigen Kaffee-Marktes? Was muss dafür passieren?

(3) Nachhaltigkeit und Umsatzsteigerung – aktueller Ansatz, speziell: Kaffee

a. Wer sind die Kunden?

b. Welche Vertriebsschienen werden genutzt? Was ist geplant?

c. Wie vermarkten Sie (welche Budgets, welche Maßnahmen)?

d. Wie wird Lebensbaum gesehen (von den Kunden, in der Öffentlichkeit)?

e. Woher kommen in Zukunft Kunden? (neue Vertriebsschienen, neue Produkte, mehr Werbung, Image bei den Kunden…)

f. Welche Bedeutung haben die Label?

g. Beispiel öffentliche Kampagne: Fair feels good, merken Sie den Effekt?

h. Gibt es einen Beschaffungsengpass? Welchen Umfang an Kaffee kaufen Sie ein?

i. Was machen Sie konkret vor Ort in den Erzeugerländern? Wie (eigene Projekte, Projekte durch Entwicklungshilfeorganisationen / Fair-Trade-Assoziationen)?

j. Wie weit ist Ihr Ansatz (Bio, Fair trade) skalierbar?

k. Marketing-Strategie und Instrumentarium: Aktuell / zukünftig?

i. Produkt: immer wieder neue Sorten – breites Portfolio, Labels

ii. Preis: wie hoch? Preissegmentierung?

iii. Distribution: nur Fachhandel; z.B. Internet?

iv. Kommunikation: auf Produktebene / auf Unternehmensebene

v. Politics / Public Opinion

l. Inwiefern bringt Ihnen Nachhaltigkeitsorientierung mehr Umsatz?

m. Wo liegen Hürden? (Preise, Bewusstsein, Zugang)

n. Inwiefern nutzen Sie die „Zusatzmaßnahmen“ (regionales Sozialengagement, grüne Produktion…) für das Marketing?

c) Leitfaden für das Gespräch mit Lebensbaum / Herrn Gerhard, Vertrieb

am 13. April 2007 (telefonisch)

1. Welchen Grad der Abdeckung haben Sie in den Naturkostfachhandel-Vertriebskanälen?
2. Inwiefern professionalisiert sich aus Ihrer Sicht der Naturkosthandel? Der Vertrieb?
3. Was machen Ihre Händler, um neue Zielgruppen in den Markt zu bekommen?
4. Sie streben auch Optimierungen für den Händler an – welche sind das? Was will der Händler?
5. (Kurzfristige) Umsatzsteigerung:
   - Ist kurzfristige Umsatzsteigerung ein Ziel? Wann / wofür?
   - Welche Aktivitäten der Verkaufsförderung sind relevant? Beispiele der Anwendung
   - Spielt Preis- / Rabattpolitik eine Rolle?
6. Ihre Zusammenarbeit mit den Kunden (Einzelhändler, Seite 21 f. Nachhaltigkeitsbericht):
   - Ist Ihre enge Zusammenarbeit mit den Naturkostfachgeschäften typisch für die Naturkost-Branche? Machen es Ihre Wettbewerber / der klassische LEH-Lieferant ähnlich?
   - Welche Rolle spielt der Großhandel bei diesem Einzelhandels-Kontakt?
   - Welchen Nutzen haben Sie (z.B. bessere Platzierungen, Spielraum für POS-Marketing)?
7. Zu den POS-Aktivitäten:
   - Welche Bedeutung hat POS-Marketing, ist sie z.B. im Vergleich zum klassischen LEH wichtiger? Was macht der Händler, was der Hersteller?
   - Wie funktioniert die Differenzierung am POS? Unterschiede nach Produkten?
   - Welche Hebel und Instrumente setzen Sie am POS ein, in Abgrenzung zum Wettbewerb? (Zweitplatzierungen, Produkthinweise am Regal, Direktwerbung, Verbundverkäufe etc.)

- Gibt es bedeutende Absatzsteigerungen nach Verkaufsförderungsaktionen (z.B. Verkostung, Samples, Preisaktionen, Couponaktionen, Gewinnspiel z.B. Sommer-Grill-Foto-Aktion)?

8. Wo sind die größten Hürden für den Vertrieb?

9. Zum Informationsfluss:

- Zur Außendienst-Präsentation: Wie wird sie aufgenommen, welche Informationen sind besonders wichtig?
- Welche Bedeutung hat für Ihre Zielgruppe der Nachhaltigkeitsbericht? Wer liest ihn, was will man wissen?
- Es hieß, Ihre AD´ler werden im Zuge von „fair feels good“ stärker angesprochen – was interessiert den Handel besonders? Welche Informationen geben Sie den AD´lern an die Hand? Wie gut funktioniert die Vermittlung, wo sind Schwachstellen

Publikationen

2008

Steinbach, A. (2008): Umsatzsteigerung durch Nachhaltigkeit: Potenziale und Hürden für Hersteller von Nahrungsmitteln. Lüneburg: Centre for Sustainability Management.

2007

Berlemann, B. (2007): Sustainability management for the Olympic and Paralympic Games in London 2012. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V. & Institut für Umweltkommunikation.

Bundesumweltministerium (BMU); econsense & Centre for Sustainability Management (CSM) (Hrsg.) (2007): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Von der Idee zur Praxis: Managementansätze zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability. 3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin/Lüneburg: BMU, econsense & CSM.

Weber, M. (2007): Towards Sustainable Entrepreneurship: A Value Creating Perspective on Corporate Societal Strategies. Discussion Paper. Lüneburg: Centre for Sustainability Management.

2006

Albrecht, P. (2006): Nachhaltigkeitsberichterstattung an Hochschulen. Diskussion möglicher Ansatzpunkte und ihrer Konsequenzen für die Praxis. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V. & Institut für Umweltkommunikation.

Brix, K.; Bromma, B. & Jaenisch, J. (2006): Nachhaltiges Unternehmertum. Diskussion des Konzepts an Unternehmensbeispielen vom Bionier bis zum sustainable Entrepreneur. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Fitschen, U. (2006): Umweltmanagement ausgewählter Großveranstaltungen – Effektiver Umweltschutz oder Greenwashing? Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Knolle, M. (2006): Implementierung von Sozialstandards in die Wertschöpfungskette von Bekleidungsunternehmen durch die Bildung von Kooperationen. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Pinter, A. (2006): Corporate Volunteering in der Personalarbeit: ein strategischer Ansatz zur Kombination von Unternehmensinteresse und Gemeinwohl? Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

2005

Hellmann, K. (2005): Formen des Biodiversitätsmanagements. Ein öffentlicher und ein unternehmerischer Ansatz im Vergleich. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Schaltegger, S. & Hasenmüller, P. (2005): Nachhaltiges Wirtschaften aus Sicht des "Business Case of Sustainability." Ergebnispapier zum Fachdialog des Bundesumweltministeriums (BMU) am 17. November 2005. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Wagner, M. (2005): An Estimation of the Total Benefit Value of the British Countryside for Recreational Activities. Discussion Paper. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

2004

Dubielzig, F.; Schaltegger, S. (2004): Methoden transdisziplinärer Forschung und Lehre. Ein zusammenfassender Überblick. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Herzig, C. (2004): Corporate Volunteering in Germany. Survey and Empirical Evidence. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Herzig, C. & Schaltegger, S. (2004): Nachhaltigkeit in der Unternehmensberichterstattung - Gründe, Probleme, Lösungsansätze. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Wagner, M. (2004): Firms, the Framework Convention on Climate Change & the EU Emissions Trading System. Corporate Energy Management Strategies to address Climate Change and GHG Emissions in the European Union. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Zöckler, J. (2004): Die Einführung des Emissionshandels in Deutschland. Eine polit-ökonomische Analyse unternehmerischer Interessenvertretung am Beispiel der Elektrizitätswirtschaft. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

2003

Burandt, S.; Döscher, K.; Fuisz, S.-K.; Helgenberger, S. & Maly L. (2003): Transdiziplinäre Fallstudien in Lüneburg. Beschreibung eines Entwicklungskonzepts hin zur Erweiterung des Curriculums an der Universität Lüneburg. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Frenzel, S. (2003): Operative Umsetzung der projektorientierten Kyoto-Mechanismen bei Kraftwerken. Erarbeitung eines Instruments. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Herzig, C.; Rheingans-Heintze, A.; Schaltegger, S. & Tischer, M. (2003): Auf dem Weg zu einem nachhaltigen Unternehmertum. Entwicklung eines integrierten Konzepts. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Herzig, C.; Rheingans-Heintze, A. & Schaltegger, S. unter Mitarbeit von Jeuthe, K. (2003): Nachhaltiges Wirtschaften im Handwerk. Stand der Praxis in Hamburg, Nordrhein-Westfalen und Thüringen. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Kim, K. (2003): Kriterien der interaktiven Unternehmenskommunikation im Internet. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Lühmann, B. (2003): Entwicklung eines Nachhaltigekeitskommunikationskonzepts für Unternehmen. Modellanwendung am Beispiel T-Mobile Deutschland GmbH. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Wagner, M. (2003): The Porter Hypothesis Revisited: A Literature Review of Theoretical Models and Empirical Tests. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

2002

Bilecen, E. & Kleiber, O. (2002): Erholung im Wald: Des einen Freund des anderen Leid. Kosten für Waldeigentümer und deren Einflussfaktoren. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

BMU & BDI (Hrsg.); Schaltegger, S.; Herzig, C.; Kleiber, O. & Müller, J. (2002): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Konzepte und Instrumente zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F. (2002): Stakeholder und Unternehmensrisiko. Eine stakeholderbasierte Herleitung des Unternehmensrisikos. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F. (2002): Stakeholder Value Matrix. Die Verbindung zwischen Shareholder Value und Stakeholder Value. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F. & Hahn, T. (2002): Environmental Shareholder Value Matrix. Konzeption, Anwendung und Berechnung. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F. & Hahn, T. (2002): Sustainable Value Added. Measuring Corporate Sustainable Performance beyond Eco-Efficiency. 2nd, revised edition. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

German Federal Ministry for the Environment and Federation of German Industries (Eds.); Schaltegger, S.; Herzig, C.; Kleiber, O. & Müller, J. (2002): Sustainability Management in Business Enterprises. Concepts and Instruments for Sustainable Development. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Hellmann, K. (2002): Ermittlung von Präferenzen verschiedener Anspruchsgruppen für die Landschaft in einem Naturschutzgebiet. Anwendung einer Conjoint-Analyse am Fallbeispiel der Lüneburger Heide. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Kim, K. (2002): Methoden zur Evaluation der Nachhaltigkeit von Unternehmen. Kategorisierung und Analyse ihrer Stakeholderorientierung. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Petersen, H. (2002): Sustainable Champions. Positionierung von Marktführern im Umweltbereich. Eine empirische Untersuchung. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Trautwein, S. (2002): Chancen und Probleme des betriebsinternen CO_2-Zertifikatehandels - am Beispiel des Otto Versand, Hamburg. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Wagner, M. (2002): Empirical identification of corporate environmental strategies. Their determinants and effects for firms in the United Kingdom and Germany. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Wagner, M. & Schaltegger, S. (2002): Umweltmanagement in deutschen Unternehmen - der aktuelle Stand der Praxis. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

2001

Burritt, R.L. & Schaltegger, S. (2001): Eco-Efficiency in Corporate Budgeting. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Deegen, T. (2001): Ansatzpunkte zur Integration von Umweltaspekten in die „Balanced Scorecard“. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F. (2001): Biodiversität richtig managen - Effizientes Portfoliomanagement als effektiver Artenschutz. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F. (2001): Wertschaffendes Umweltmanagement. Keine Nachhaltigkeit ohne ökonomischen Erfolg. Kein ökonomischer Erfolg ohne Nachhaltigkeit. Frankfurt: Fachverlag Moderne Wirtschaft in Zusammenarbeit mit PriceWaterhouseCoopers und dem Centre for Sustainability Management (CSM) e.V.

Figge, F. (2001): Environmental Value Added – ein neuer Ansatz zur Messung der Öko-Effizienz. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F.; Hahn, T.; Schaltegger, S. & Wagner, M. (2001): Sustainability Balanced Scorecard. Wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement mit der Balanced Scorecard. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Hahn, T. & Wagner, M. (2001): Sustainability Balanced Scorecard. Von der Theorie zur Umsetzung. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Hroch, N. & Schaltegger, S. (2001): Wie gut berücksichtigen Umwelterklärungen und -berichte zentrale umweltpolitische Themen? Vergleichende Untersuchung am Beispiel von Angaben über CO_2-Emissionen und Energieverbrauch für 1995/96 und 1998/99. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Petersen, H. (2001): Gewinner der Nachhaltigkeit. Sustainable Champions. Ansätze zur Analyse von Marktführern im Umweltbereich. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Schaltegger, S.; Hahn, T. & Burritt, R.L. (2001): EMA – Links. Government, Management and Stakeholders (UN-Workbook 2). Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Schaltegger, S. & Petersen, H. (2001): Ecopreneurship – Konzept und Typologie. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Schaltegger, S. & Synnestvedt, T. (2001): The Forgotten Link Between „Green" and Economic Success. Environmental Management as the Crucial Trigger between Environmental and Economic Performance. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Wagner, M. (2001): A review of empirical studies concerning the relationship between environmental and economic performance. What does the evidence tell us? 2nd, revised edition. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

2000

Figge, F. & Schaltegger, S. (2000): Was ist „Stakeholder Value"? Vom Schlagwort zur Messung. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V. und Bank Pictet in Zusammenarbeit mit UNEP.

Figge, F. & Schaltegger, S. (2000): What is "Stakeholder Value"? Developing a catchphrase into a benchmarking tool. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V. and Bank Pictet in association with UNEP.

Figge, F. & Schaltegger, S. (2000): Qu'est-ce que la «Stakeholder Value»? Du mot-clé à sa quantification. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V. et Banque Pictet en association avec UNEP.

Schaltegger, S.; Hahn, T. & Burritt, R.L. (2000): Environmental Management Accounting – Overview and Main Approaches. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.