



Nachhaltiges Unternehmertum

Brix, Kerstin; Bromma, Birte; Jaenisch, Janina

Publication date:
2006

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

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Brix, K., Bromma, B., & Jaenisch, J. (2006). *Nachhaltiges Unternehmertum: Diskussion des Konzepts an Unternehmensbeispielen vom Bionier bis zum sustainable Entrepreneur*. 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.

Nachhaltiges Unternehmertum

Diskussion des Konzepts an
Unternehmensbeispielen vom Bionier
bis zum sustainable Entrepreneur.



**Kerstin Brix, Birte Bromma
& Janina Jaenisch**

Lehrstuhl für Umweltmanagement
Universität Lüneburg
Scharnhorststr. 1
D-21335 Lüneburg

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

Juli 2006

© Kerstin Brix, Birte Bromma & Janina Jaenisch, 2006. 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 Environmental Management
University of Lüneburg
Scharnhorststr. 1
D-21335 Lüneburg

Centrum für Nachhaltigkeitsmanagement (CNM) e.V.

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Umweltmanagement
Universität Lüneburg
Scharnhorststr. 1
D-21335 Lüneburg

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

ISBN 978-3-935630-58-0

VORWORT

Die Autorinnen Kerstin Brix, Birte Bromma und Janina Jaenisch haben unter Leitung von Professor Dr. Stefan Schaltegger eine außerordentlich verdienstvolle Studie vorgelegt. Der Begriff des „Nachhaltigen Unternehmertums“ wird vor allem in der Praxis völlig unterschiedlich ausgelegt. Während das eine Unternehmen sich bereits nach der Erstellung eines Abfallkonzeptes als nachhaltig bezeichnet, setzt das andere zumindest die Einführung von EMAS oder ISO 14000 voraus. Das dritte bezieht auch die Lieferanten mit ein, das vierte soziale Fragestellungen. Durch die Vielschichtigkeit der Branchen, Größenordnungen, Rechtsformen, nationale/internationale Beziehungen etc. sind einheitliche und praxisrelevante Vorgaben/Systeme bisher nicht in dem erforderlichen Umfang vorhanden.

Hier schließt die vorliegende Studie, aufbauend auf der Studie „Ecopreneurship – Konzept und Typologie“ von Stefan Schaltegger und Holger Petersen eine zentrale Lücke.

Es wird deutlich, dass Unternehmen durchaus typologisiert werden können – ja sogar sollten – und das sich auf der Basis dieser Positionierung in Bioniere, Ecopreneure und sustainable Entrepreneure die relevanten Nachhaltigkeitsstrategien bestimmen lassen. Stellen wir uns vor: Der größte Teil der Unternehmen auf der Basis der hier vorgelegten Positionsmatrix als „Typ“ bestimmt und dann einem Benchmarking unterzogen. Exorbitante ökonomische, ökologische und soziale Verbesserungen wären die logische Konsequenz, ein ausgeprägtes Ressourcenmanagement, ja Kreislauf geführte Prozesse, langlebige Produkte etc. würden auch die Bilanz der so genannten „Deutschland AG“ enorm verbessern und zur Einhaltung der nationalen Klimaziele bzw. sicher zur wesentlichen, weiteren Reduzierung beitragen.

Klar, wir sehen auch hier die Voraussetzung einer „Persönlichkeits-Dominanz“. Ohne persönliches Engagement von Unternehmensführern wie Dr. Otto, Dr. Fischer, Dr. Hipp, A. Roddick, von Tschischwitz u.a. geht es nicht. Aber die Strategie hat nachhaltigen Erfolg und wenn die Finanzmärkte dies noch mehr erkennen und in ihren Vorgaben berücksichtigen – als bisher – dann, ja dann hat nachhaltiges Unternehmertum, konsequent und glaubwürdig, Hochkonjunktur.

Dieses Ziel ist eines der herausragenden Ziele für unsere Gesellschaft und die Welt, und die vorliegende Studie hat hierzu sehr wertvolle Impulse und konkrete Handlungsempfehlungen geliefert – dafür besten Dank auch von B.A.U.M. – weil sie damit auch unsere Arbeit aktiv unterstützt.

Professor Dr. Maximilian Gege
Vorsitzender B.A.U.M. e.V.
Im März 2006

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	III
Inhaltsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VI
1 Einleitung	1
2 Definition und Positionierung der Ecopreneure und sustainable Entrepreneure	2
3 Beispiele aus der Unternehmenspraxis	5
3.1 Bioniere	5
3.1.1 Livos Pflanzenchemie Forschungs- und Entwicklungsgesellschaft GmbH & Co. KG	5
3.1.1.1 Branche	6
3.1.1.2 Handlungsprogramm	6
3.1.1.3 Ökologisches Leistungsprofil	7
3.1.1.4 Organisation nachhaltigkeitsrelevanter Tätigkeiten	8
3.1.1.5 Kommunikation von Nachhaltigkeitsthemen	8
3.1.1.6 Marktwirkung.....	9
3.1.2 Auro Pflanzenchemie AG	11
3.1.2.1 Handlungsprogramm	11
3.1.2.2 Ökologisches Leistungsprofil	12
3.1.2.3 Organisation nachhaltigkeitsrelevanter Tätigkeiten	13
3.1.2.4 Kommunikation nachhaltigkeitsrelevanter Tätigkeiten.....	13
3.1.2.5 Marktwirkung.....	14
3.1.3 Ben & Jerry's.....	16
3.1.3.1 Branche	17
3.1.3.2 Handlungsprogramm	17
3.1.3.3 Nachhaltigkeitsleistungen	18
3.1.3.4 Organisation nachhaltigkeitsrelevanter Unternehmenstätigkeiten.....	19
3.1.3.5 Kommunikation von Nachhaltigkeitsthemen	19
3.1.3.6 Marktwirkung.....	20
3.1.4 Demeter-Verband	21
3.1.4.1 Handlungsprogramm	22
3.1.4.2 Ökologisches und gesellschaftliches Leistungsprofil	22
3.1.4.3 Organisation umweltrelevanter Tätigkeiten.....	23
3.1.4.4 Kommunikation von Nachhaltigkeitsthemen	24
3.1.4.5 Marktwirkung.....	24
3.1.5 LichtBlick – die Zukunft der Energie GmbH	29
3.1.5.1 Branche	29
3.1.5.2 Handlungsprogramm	30
3.1.5.3 Nachhaltigkeitsleistung	30
3.1.5.4 Organisation umweltrelevanter Unternehmenstätigkeiten	32
3.1.5.5 Kommunikation von Umweltthemen	32
3.1.5.6 Marktwirkung.....	33

3.2	Großbetriebliches Umweltmanagement.....	36
3.2.1	Toyota Motor Corporation Ltd.	36
3.2.1.1	Branche	37
3.2.1.2	Handlungsprogramm.....	37
3.2.1.3	Ökologisches Leistungsprofil.....	38
3.2.1.4	Organisation umweltrelevanter Tätigkeiten	39
3.2.1.5	Kommunikation von Nachhaltigkeitsthemen	40
3.2.1.6	Marktwirkung.....	40
3.3	Ecopreneure und sustainable Entrepreneure	43
3.3.1	The Body Shop	43
3.3.1.1	Branche	44
3.3.1.2	Handlungsprogramm.....	44
3.3.1.3	Nachhaltigkeitsleistung	45
3.3.1.4	Organisation nachhaltigkeitsrelevanter Tätigkeiten.....	47
3.3.1.5	Kommunikation von Nachhaltigkeitsleistungen	47
3.3.1.6	Marktwirkung.....	48
3.3.2	Svenska Cellulosa Aktiebolaget (SCA)	50
3.3.2.1	Branche	51
3.3.2.2	Handlungsprogramm.....	51
3.3.2.3	Ökologisches Leistungsprofil.....	52
3.3.2.4	Organisation umweltrelevanter Unternehmenstätigkeiten.....	53
3.3.2.5	Kommunikation umweltrelevanter Themen	54
3.3.2.6	Marktwirkung.....	54
3.3.3	OTTO GmbH & Co KG	56
3.3.3.1	Branche	57
3.3.3.2	Handlungsprogramm.....	57
3.3.3.3	Nachhaltigkeitsleistung	58
3.3.3.4	Organisation nachhaltiger Tätigkeiten.....	60
3.3.3.5	Kommunikation von Nachhaltigkeitsthemen	60
3.3.3.6	Marktwirkung.....	61
3.3.4	Interface Incorporation	63
3.3.4.1	Handlungsprogramm.....	64
3.3.4.2	Nachhaltigkeitsleistung	64
3.3.4.3	Organisation nachhaltigkeitsrelevanter Tätigkeiten.....	66
3.3.4.4	Kommunikation von Umweltthemen.....	66
3.3.4.5	Marktwirkung.....	67
3.3.5	HiPP GmbH & Co Vertrieb KG.....	68
3.3.5.1	Branche	69
3.3.5.2	Handlungsprogramm.....	69
3.3.5.3	Nachhaltigkeitsleistungen	69
3.3.5.4	Organisation nachhaltigkeitsrelevanter Tätigkeiten.....	71
3.3.5.5	Kommunikation von Umwelt- und Sozialthemen.....	72
3.3.5.6	Marktwirkung.....	73
4	Zusammenfassung	76
	Literatur	- 78 -

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Typologisierung anhand der Positionierungsmatrix des Ecopreneurships (Schaltegger & Petersen 2000, 10)	3
Abbildung 2: R-Symbol (Livos 2005).....	8
Abbildung 3: Positionierung von Livos (Schaltegger & Petersen 2000)	10
Abbildung 4: Produktkreislauf Auro (Auro 2004, 4)	12
Abbildung 5: Natureplus-Label (Natureplus 2002)	13
Abbildung 6: Positionierung von Auro (Schaltegger & Petersen 2000).....	15
Abbildung 7: Positionierung von Ben & Jerry's (Schaltegger & Petersen 2000)	21
Abbildung 8: Positionierung von Demeter (Schaltegger & Petersen 2000).....	26
Abbildung 9: Strommix in Deutschland 2005 (VDEW 2005a)	29
Abbildung 10: Power-Lab (LichtBlick 2006)	32
Abbildung 11: Positionierung von LichtBlick (Schaltegger & Petersen 2000)	34
Abbildung 12: Positionierung von Toyota (Schaltegger & Petersen 2000)	42
Abbildung 13: Positionierung von Body Shop (Schaltegger & Petersen 2000).....	50
Abbildung 14: Marktanteile in Europa (SCA 2005)	
Abbildung 15: Umsatzentwicklung 1992-2004 (SCA 2005)	55
Abbildung 16: Positionierung von SCA (Schaltegger & Petersen 2000).....	56
Abbildung 17: Textil-Logos (OTTO 2006)	59
Abbildung 18: Wege zum ökologischen Massenmarkt (Villiger et al. 2000).....	62
Abbildung 19: Positionierung von OTTO (Schaltegger & Petersen 2000)	63
Abbildung 20: Positionierung von Interface (Schaltegger & Petersen 2000)	68
Abbildung 21: Organigramm (HiPP-Werk 2005, 8)	72
Abbildung 22: Positionierung von HiPP (Schaltegger & Petersen 2000)	75
Abbildung 23: Positionierung der analysierten Unternehmen (Schaltegger & Petersen 2000)	76

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Kundenzahlen.....	33
Tabelle 2: Umsatzzahlen und prozentuale Entwicklung von Body Shop 2001-2005.....	48
Tabelle 3: HiPP-Marktanteile.....	74

1 EINLEITUNG

Im Seminar „Nachhaltiges Unternehmertum“ an der Universität Lüneburg wurde das Konzept und die Typologie des Ecopreneurships und des nachhaltigen Unternehmertums ausgehend von der Studie „Ecopreneurship – Konzept und Typologie“ von Stefan Schaltegger und Holger Petersen (2000) anhand von Beispielen aus der Unternehmenspraxis diskutiert. Die hier vorliegende Zusammenfassung von Unternehmensfallstudien entspringt diesem Seminar sowie den Präsentationen der Studierenden. Die Übersichtsstudie wurde von Professor Dr. Stefan Schaltegger angeregt, um das Konzept des nachhaltigen Unternehmertums an Praxisbeispielen zu illustrieren. In einer Zeit, in der das Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement immer weiter voranschreitet, ist es höchst interessant zu sehen, welche Einstellungen dieser Entwicklung zu Grunde liegen. Die Positionierung der Unternehmen fand nicht immer eindeutige Zustimmung, welches zu Diskussion zwischen den Arbeitsgruppen im Seminar führte, da sich ein sustainable Entrepreneur nicht nur durch ein sehr gutes betriebliches Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement auszeichnet.

Nach einer kurzen Beschreibung des nachhaltigen Unternehmertums und dessen Charakteristika in Kapitel zwei als Überblick, schließen sich die Unternehmensbeispiele in Kapitel drei an. Es wird vorweg eine Einteilung in Bionier, Großbetriebliches Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement und Sustainopreneur bzw. Ecopreneur vorgenommen, um eine Entwicklung hin zu einem Maximum an Integration von Umweltaspekten und sozialen Aspekten in das unternehmerische Handeln aufzuzeigen, an dessen Ende bei der Auswahl dieser Fallstudien das Unternehmen HiPP steht. Es wurde eine Vielzahl von Unternehmen aus verschiedenen Branchen ausgesucht, damit erstens gezeigt werden kann, wie differenziert die Entwicklungen in den Branchen sein können und zweitens, wie unterschiedlich einzelne Charakteristika zu bewerten sind. Die Unternehmen werden zu Beginn vorgestellt und anschließend auf Basis von persönlichen Korrespondenzen und umfassenden Literaturrecherchen analysiert. Die gängigen Charakteristika (Handlungsprogramm, Leistungsprofil, Organisation, Kommunikation und Marktwirkung) werden bei einigen Studien durch den Aspekt der unternehmerischen Persönlichkeit eines sustainable Entrepreneurs (Body Shop, HiPP) ergänzt, sowie besondere Schwerpunkte auf die Marktwirkung und/ oder auf die Nachhaltigkeitsleistung (nicht nur ökologisches Leistungsprofil) gesetzt.

2 DEFINITION UND POSITIONIERUNG DER ECOPRENEURE UND SUSTAINABLE ENTREPRENEURE

Das Konzept des nachhaltigen Unternehmertums baut auf den Ansatz des Ecopreneurships auf. „Ökologisch innovative und auf dem Markt erfolgreiche Unternehmen bezeichnen wir als Ecopreneure. Ecopreneure machen ökologischen Fortschritt zu ihrem Kerngeschäft und setzen dabei auf ihre Innovationskraft“ (Schaltegger & Petersen 2000, 8). Die Idee der Nachhaltigkeit wird im Unternehmen mit dem Ziel möglichst hoher Marktanteile umgesetzt. Innovationen, also meistens bereits existierende Erfindungen (Inventionen), werden als Chance erkannt, um auf dem Markt erfolgreich zu sein und Umwelt- und Sozialprobleme lösen zu können. Somit sind Ecopreneure ökologisch orientierte (eco) Unternehmer (Entrepreneurship) und Sustainable Entrepreneure nachhaltige (sustainable) Unternehmer (Entrepreneure).

Grundlegende Merkmale sind weniger vorhandene Managementsysteme als der persönliche Antrieb und die Fähigkeit eines Unternehmers, ökologisch und sozial bedeutende Marktchancen als „first mover“ zu erschließen, um dann den Wertschöpfungsprozess anzustoßen. Nachhaltige Entrepreneure sowie Ecopreneure verlieren sich nicht in ideologischen Diskussionen, sondern wollen auch weniger Nachhaltigkeitsbewusste durch im Vordergrund stehende komplementäre Vorteile (Gesundheit, Kosten) ansprechen (vgl. Schaltegger & Petersen 2000, 23).

Die Positionierungsmatrix (s. Abb. 1) differenziert des Weiteren neben dem Ecopreneur bzw. dem sustainable Entrepreneur, den Bionier sowie das Klein- und Großbetriebliche Umweltmanagement. Der Bionier ist ein auf die Öko-Nische fokussierter Nischenanbieter mit eindeutig definierten Eigentumsverhältnissen. Die meist kleineren Unternehmen können je nach strategischer Ausrichtung in der Nische verhaftet bleiben oder den Eintritt in den Massenmarkt anstreben. Bioniere können mit der Nische wachsen (Bio-Lebensmittel) bzw. aus eigenen Bestrebungen ihre Marktanteile erhöhen. Größere Bedeutung erlangt eine ökologische Innovation jedoch erst im Massenmarkt. In Unternehmen, die ein klein- oder großbetriebliches Umweltmanagement betreiben, steht die Effizienzsteigerung im Vordergrund der unternehmerischen Tätigkeiten. Im Rahmen internationaler Standards und Normen werden durch spezielle Umweltmanagementsysteme Umweltkosten eingespart. Intrapreneure können jedoch auch innerhalb der Unternehmungen ökologische Innovationen entdecken und realisieren.

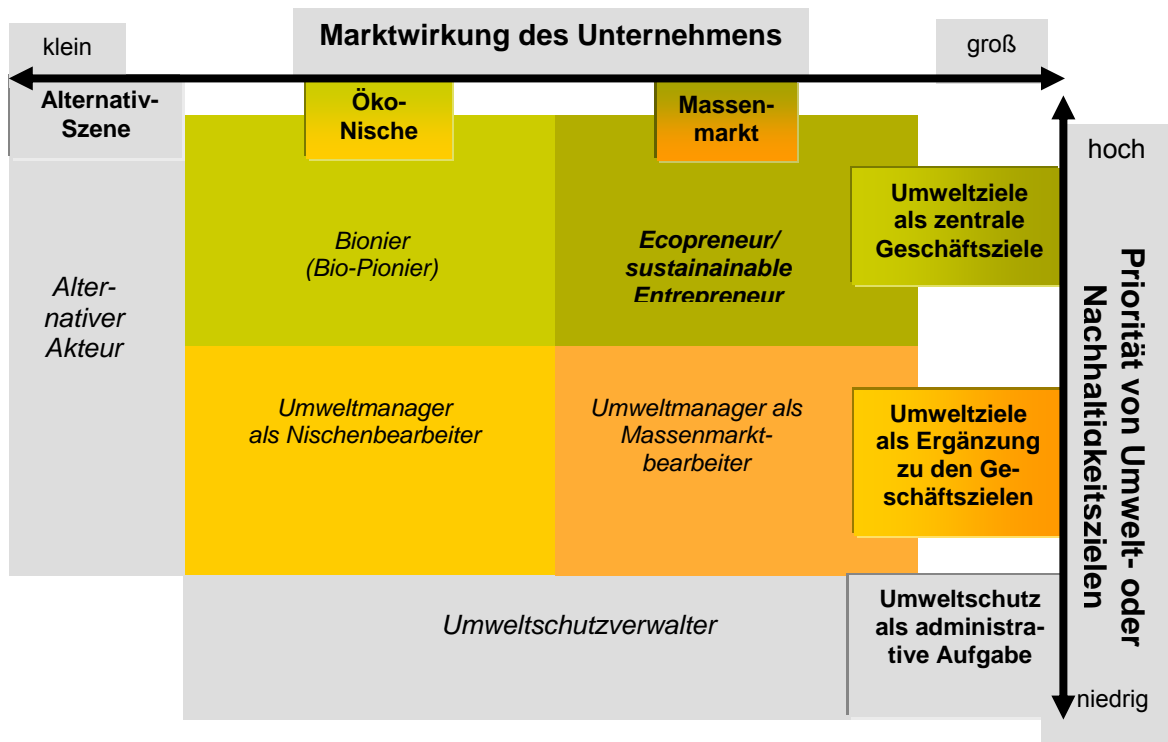


Abbildung 1: Typologisierung anhand der Positionierungsmatrix des Ecopreneurships (Schaltegger & Petersen 2000, 10)

Die hier verwendete Positionierungsmatrix des Ecopreneurships soll helfen, sustainable Entrepreneure von anderen Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagementformen abzugrenzen. Wichtig dabei ist die Marktwirkung des jeweiligen Unternehmens. „Ökologische [und soziale] Problemlösungen sind in ihrer Wirkung beschränkt, wenn sie in einer Nische verhaftet bleiben“ (vgl. Schaltegger & Petersen 2000, 18). So soll ein nachhaltiger Unternehmer im Idealfall den gesamten Markt hinter sich herziehen und seine Konkurrenz im Bereich der konventionellen Anbieter identifizieren. Als weiteres Kriterium müssen die Umwelt- oder Nachhaltigkeitsziele natürlich als Geschäftsziele fest verankert sein. Um genau zu erkennen, ob ein Unternehmen bereits als sustainable Entrepreneur eingestuft werden kann oder sich zumindest auf dem Weg dorthin befindet, werden neben den bereits erwähnten Kriterien (Marktwirkung, Handlungsprogramm) das Leistungsprofil, die Organisation und die Kommunikation betrachtet (vgl. Schaltegger & Petersen 2000, 27f.).

Das Leistungsprofil beinhaltet alle Produkte und Dienstleistungen, mit denen das Unternehmen Umsatz erwirtschaftet. Dort stellt sich die Frage, wie nachhaltig die Produkte im internen oder externen Vergleich abschneiden (Benchmarks) oder Vorgaben und Ziele verfolgt werden. In der Kommunikation zeichnet sich ein sustainable Entrepreneur durch eine kunden- und stakeholderorientierte Form aus, indem er alle Kommunikationskanäle, vor allem mündliche, persönliche und informelle, nutzt.

Die folgende Analyse enthält Unternehmensbeispiele, welche differenziert nach ihrer Einordnung in der Positionierungsmatrix dargelegt werden. Die Vorstellung der Bioniere, die sich im Nischen-Segment befinden, erfolgt in Kapitel 3.1. Anschließend wird in Kapitel

3.2 ein Praxis-Beispiel für ein großbetriebliches Umweltmanagement, welches den Massenmarkt bedient, analysiert. In Kapitel 3.3 sind Unternehmensbeispiele der Ecopreneure sowie sustainable Entrepreneure zusammengestellt. Diese grenzen sich zusätzlich durch die Verankerung von Umwelt- und Sozialzielen in der Unternehmenspolitik ab.

3 BEISPIELE AUS DER UNTERNEHMENSPRAXIS

3.1 Bioniere

Bioniere sind erfolgreiche Anbieter ökologischer Leistungen (Dienstleistungen oder Produkte), die in einer Nische, also einem Teilmarkt, verhaftet sind. Generell handelt es sich um kleinere Unternehmen, die sich auf ein eng definiertes Marktsegment innerhalb einer Branche spezialisiert haben. Bioniere haben die Möglichkeit durch Zusammenschluss oder Wachstum die Strategie der „Multiplifying Davids“ zu verfolgen (vgl. Villiger et al. 2000), um mit ihren innovativen Ideen in den Massenmarkt vorzudringen (vgl. Schaltegger & Petersen 2000, 20-21).



3.1.1 Livos Pflanzenchemie Forschungs- und Entwicklungsgesellschaft GmbH & Co. KG

Die Livos Pflanzenchemie Forschungs- und Entwicklungsgesellschaft GmbH & Co. KG (im folgenden Livos) mit Sitz in Wieren/ Emern (Lüneburger Heide) ist der älteste Naturfarbenhersteller in Deutschland (vgl. Livos 2005). Das Sortiment besteht aus ökologischen Oberflächenbehandlungsprodukten wie Farben, Lacke, Wachse, Öle, Lasuren, Allergikerprodukte sowie Reinigungs- und Pflegemittel (vgl. Bültemann & Hecht 2005, 4). Der Name Livos ist aus dem Keltischen entwickelt worden und bedeutet Farbe, Glanz, Duft und Leben (vgl. Livos 2005).

Paul Kroedel gründete 1974 mit weiteren 15 Gesellschaftern die Livos GmbH. Seit 1984 ist Frau Rosemarie J. Bothe Geschäftsführerin. Angetrieben von dem Gedanken, es müsse doch möglich sein, „sich seinen Lebensraum farbig zu gestalten, ohne dass es zu jenen körperlichen Abwehrreaktionen kommt, die bei der Verwendung damals marktüblicher Produkte auftraten [wurde das Unternehmen gegründet]. Der Weg führte - im wahrsten Sinne des Wortes - zurück zu den Wurzeln, nämlich zu den Pflanzenwurzeln, und von dort in die moderne Erforschung und Entwicklung der Pflanzenchemie mit der Chemie der Pflanzen“ (Eco-World 2005a).

Die 55 Mitarbeiter stellen wöchentlich etwa vier Tonnen der angebotenen Produkte her. Das Unternehmen agiert auf internationaler Ebene und ist unter anderem in Kanada, Neuseeland, Japan, Spanien und Italien präsent. Insgesamt 43 Prozent des Absatzes werden exportiert (vgl. Livos 2005).

Livos ist Pionier für Produkte, die aus nachwachsenden Rohstoffen hergestellt werden. Ein starkes Forschungs- und Entwicklungsteam ist für zukünftige Innovationen verantwortlich (vgl. Livos 2005). Das Unternehmen wirbt mit einem vollständig biologischen Abbau der Inhaltsstoffe und verweist auf die gesundheitlich unbedenklichen Inhaltsstoffe. Die zentrale Rolle von Forschung und Entwicklung gilt als Charakteristika

eines Bioniers (vgl. Schaltegger & Petersen 2000, 11). Livos bedient mit seinen Produkten einen Nischenmarkt (vgl. Bültemann & Hecht 2005, 21). Die Nachfrage der Produkte beschränkte sich in den Anfängen des Unternehmens auf einen kleinen Kundenkreis, da Begriffe wie Umweltschutz oder Nachhaltigkeit noch nicht so stark im Bewusstsein der Bevölkerung verankert waren (vgl. ebd., 5).

Mitte der 80iger Jahre gründete Livos die Tochtergesellschaft Cova Vertriebsgesellschaft GmbH. Produkte, die nicht zum Kernsortiment des Unternehmens gehörten, sollten separat unter dem Namen Cova geführt werden (vgl. Livos 2005). Diese Produkte aus den Bereichen Sanierung und Renovierung erfüllen ebenfalls die höchsten ökologischen Standards und sind überwiegend volldeklariert (vgl. Cova 2005).

3.1.1.1 Branche

In Deutschland waren im Jahr 2004 rund 20.500 Mitarbeiter in etwa 250 Lackfabriken beschäftigt und stellten 2,1 Millionen Tonnen Lacke und Farben im Wert von 5,1 Milliarden Euro her. Die deutsche Lackindustrie nimmt in Europa die Spitzenposition ein (vgl. Verband der deutschen Lackindustrie 2005). Der Inlandsverbrauch des Naturfarbenmarktes nimmt im Gesamtmarkt nur etwa drei Prozent in Anspruch. 73 Prozent des Gesamtmarktes deckt die Chemische Industrie ab (vgl. ebd.).

Dennoch gibt die Naturfarbenbranche Impulse bezüglich einer ökologischen Bewegung (vgl. Sehestedter Naturfarben 2005). Der Gesamtumsatz der Öko-Nische Naturfarben betrug im Jahr 2001 etwa 30 Millionen Euro und ist auf rund 20 Unternehmen zu verteilen (vgl. Auro 2004a). Marktführer dieses Segments ist Auro, stärkster Konkurrent unter anderem Livos. Beide Unternehmen werden im Folgenden dargestellt.

3.1.1.2 Handlungsprogramm

Livos verwendete bis Mitte der 80iger Jahre hundertprozentig natürliches Balsam-Terpentinharzöl als Lösungsmittel. Dieses stellte sich als für den Menschen unverträglich heraus (vgl. Livos 2005). Der Naturfarbenhersteller reagierte auf diese Problematik mit der Entwicklung von Farben ohne Lösungsmittel. Gleichzeitig integrierte Livos diese Innovation in die Unternehmensphilosophie. Neben der Priorität des ökologieorientierten Leitbildes, betont das Unternehmen die Humanverträglichkeit der Produkte. Der hohe gesundheitliche Standard zeigt sich z.B. neben den schadstofffreien Farben darin, dass keine Entwicklung von schädlichen Dämpfen beim Verarbeiten entstehen (vgl. Livos Pflanzenchemie 2005, 6).

Der Grundsatz, ausschließlich natürliche Produkte herzustellen, findet Anwendung im Anspruch des nachhaltigen Wirtschaftens mit geschlossenen Stoffkreisläufen. „LIVOS fühlt sich den Menschen und der Natur verpflichtet“ (Livos Pflanzenchemie 2005, 3), so der Leitspruch des Unternehmens. Livos steht für einen hohen Standard ökologischer Produkte und einer Orientierung an langfristigen Kundenbeziehungen (vgl. Bültemann & Hecht 2005, 12). Das Streben nach Nachhaltigkeit stellt für Livos von Beginn an eine

Zukunftsinvestition dar, die von der obersten Ebene mitgetragen wird. Mit Hilfe seiner eigenständigen Forschungs- und Entwicklungsgruppe (10 Prozent seiner Mitarbeiter) legt Livos den Grundstein für eine dauerhafte Innovationsbereitschaft (vgl. Livos 2005).

Als weitere zentrale Leitlinien sind hohe technische Qualität bei ökologisch einwandfreien Produkten, kundenfokussiertes Handeln, Umwelterholung sowie Bewusstsein und Eigenständigkeit des Verbrauchers zu nennen (vgl. Livos Pflanzenchemie 2005, 3).

3.1.1.3 Ökologisches Leistungsprofil

Das Sortiment wird durch fortlaufende Innovationen ständig erweitert und verbessert. Es befinden sich u.a. Naturharzlacke, Holzlasuren, Wandfarben, Klebemittel, Textilfarben oder Allergikerprodukte im Sortiment. Livos fertigt seine Produkte aus etwa 150 nachwachsenden Rohstoffen an. Jedes Produkt wird ständig auf seine Toxizität hin überprüft (vgl. Livos Pflanzenchemie 2005, 4f.). Das ökologische Leistungsvermögen des Unternehmens basiert auf einer starken Fokussierung der ökologischen Kriterien, zu denen folgende gehören: Verwendung nachwachsender Rohstoffe, biologisch abbaubare Inhaltsstoffe, Herstellung ohne Umweltbelastung, problemloses Recycling sowie Human- und Umweltverträglichkeit (vgl. Livos Pflanzenchemie 2005, 7).

Livos ist aktiv im Bereich der Forschung beteiligt, beispielsweise bietet das Unternehmen lösungsmittelfreie und lösungsmittelarme Produkte an (vgl. Livos 2005). Ein Forschungsschwerpunkt ist die Entwicklung von Wasserlacken, welche die Eigenschaft von lösemittelhaltigen Systemen zu 100 Prozent erreichen. Bereits die sorgfältige Auswahl der Rohstoffe als Pigmente, Bindemittel oder Hilfsmittel (vgl. Livos 2005) stützt diese Aussage. Das Unternehmen erzeugt weder bei der Gewinnung und Verarbeitung noch bei der Entsorgung ihrer Produkte umweltschädigende Stoffe. Vergleichsweise entsteht bei konventionell hergestellten Produkten die bis zu siebenfache Menge des hergestellten Produktes an Sondermüll (vgl. Eco-World 2005a).

Livos importiert seine Rohstoffe weltweit. Aufgrund des hohen Energieaufwands und langer Transportwege versucht das Unternehmen diesem Problem mit innovativen Lösungen entgegenzuwirken. Die Produktion eines wichtigen Basisstoff, das Lein (für Leinöl), wird inzwischen in der Lüneburger Heide, in Zusammenarbeit mit der Erzeugergemeinschaft Gifhorn, angebaut (vgl. Livos Pflanzenchemie 2005, 5). Livos bestimmt Leinart, Qualität des Saatguts sowie die Pflanzenschutzmaßnahmen. Vor und nach der Verarbeitung der Rohstoffe bzw. Produkte werden diese im Labor auf Reinheit und Güte untersucht (vgl. Livos Pflanzenchemie 2005, 5). Trotz Auswahl vertrauenswürdiger Lieferanten müssen die Rohstoffe den Auswahlkriterien entsprechen.

Livos Produkte sind nicht nur als Produkt ökologisch überzeugend, sondern auch hinsichtlich der Produktion, d.h. bezüglich eines sparsamen Verbrauchs, leichter Verarbeitung in allen gängigen Verfahren oder hoher Qualitätsstandards (vgl. Livos Pflanzenchemie 2005, 6).

3.1.1.4 Organisation nachhaltigkeitsrelevanter Tätigkeiten

Das Unternehmen ist Mitglied im Verband der Naturfarbenhersteller (ENAV). Der Verband steht für die Verwendung von nachwachsenden Rohstoffen sowie für die Volldeklaration aller Produkte und stärkt damit das Profil des Naturfarbensektors und der Branche (vgl. ENAV 2005).

Der Naturfarbenhersteller beteiligt sich am R-Symbol (s. Kommunikation) (vgl. Livos 2005). Verschiedene Institute, Verbände und Bauspezialisten schlossen sich zur Arbeitsgemeinschaft kontrolliert deklarierte Rohstoffe (ARGE kdr) zusammen und entwickelten dieses Symbol der Nachhaltigkeit. Des Weiteren ist Livos Partner des Frankfurter Fachhandelsverbands für ökologischer Bauen und Wohnen Öko Plus (vgl. Livos 2005).

Um auch soziale Aspekte zu berücksichtigen, gründete Livos 1993, anlässlich seines 20-jährigen Jubiläums, einen Fond zur Förderung von Menschen mit künstlerischen Berufen. Zwei Bereiche deckt das Unternehmen in diesem Zusammenhang ab: zum einen das Sponsoring von Material sowie jährlich die Vergabe von Livos-Preisen (Geldprämien) (vgl. Livos 2005).

3.1.1.5 Kommunikation von Nachhaltigkeitsthemen

Die interne Kommunikation ist geprägt durch die Vermittlung der Unternehmensphilosophie: sozial und ökologisch Wirtschaften. Schwerpunkt der Außenkommunikation ist die Internetplattform. Detaillierte Informationen über z.B. einzelne Produkte sind hier aufgelistet. Das Unternehmen hat ein Info-Telefon eingerichtet, welches rund um die Uhr besetzt ist, um Fragen und Anregungen ihrer Kunden entgegenzunehmen (vgl. Livos 2005).

Livos ist Mitglied der Werbekooperation Ökoverband Nordostniedersachsen (vgl. ÖKO REGIOJOURNAL 2005) über die gemeinsame Werbekampagnen gestartet werden.

In der Kommunikationsstrategie setzt Livos auf die Teilnahme des 2002 eingeführten R-Symbols, ein Zeichen für Nachhaltigkeit. Das R steht für Renewables, erneuerbare Stoffe und soll dem Thema „Nachhaltigkeit im Baubereich“ neuen Antrieb geben (vgl. Livos 2005).



Abbildung 2: R-Symbol (Livos 2005)

Der Naturfarbenhersteller bietet für Kunden, Verbände oder Institutionen verschiedene Seminare oder Workshops an. Interessierte erhalten je nach Themenschwerpunkt beispielsweise Informationen über die Auswirkungen bestimmter Inhaltsstoffe auf das Raumklima oder über R-zertifizierte Produkte des Unternehmens (vgl. Livos 2005).

3.1.1.6 Marktwirkung

Livos ist in der Öko-Nische positioniert (vgl. Bültemann & Hecht 2005, 7). Im ökologischen Sektor ist das Unternehmen angesehen. Betrachtet man die Distributionssituation, ist festzustellen, dass „Livos im konventionellen Handel [...] kaum vertreten ist. Hauptvertriebspartner sind Großhändler und Wiederkäufer“ (Bültemann & Hecht 2005, 17). Der Pionier in der Naturfarbenbranche versucht sich durch ständige Innovationen und Trendprodukte von der Konkurrenz abzuheben. Die Geschäftsführerin Rosemarie J. Bothe erklärt, dass „auch zukünftig [...] Forschung und Entwicklung von innovativen Neuprodukten sowie die ständige Verbesserung bestehender Produkte [...] oberste Ziele“ seien (vgl. Eco-World 2005a). Beispielsweise entwickelte das Unternehmen erstmals weltweit, auf dem Farben- und Lackmarkt, spezielle Produkte für Allergiker (vgl. Livos 2005). Die Produkte gehören im konventionellen Handel heute zum Stammsortiment. „Der ökologische Zusatznutzen konnte sich [...] bislang nicht als Marktstandard“ etablieren (Bültemann & Hecht 2005, 22).

Livos strebt eine Erweiterung aus der Nische Richtung Massenmarkt an (vgl. Bültemann & Hecht 2005, 7). Diese könnte aus einem Zusammenschluss oder durch Kooperationen mit bestehenden Naturfarbenherstellern entstehen oder indem Anzahl und Größe der Bioniere zunehmen und so den Massenmarkt erfassen. Diese Strategie können Bioniere als „Multiplying Davids“ verfolgen (vgl. Villiger et al. 2000).

Aus dem Livos-Unternehmen entwickelten sich eine Vielzahl von Konkurrenzunternehmen. Diese produzierten nach den gleichen Grundrezepten, lediglich kleine Variationen bezüglich der Zusammensetzung wurden vorgenommen (vgl. Sehestedter Naturfarben 2005). In Deutschland ist das Konkurrenzunternehmen Auro, gegründet von einem früheren Gesellschafter von Livos, Marktführer im Bereich der Naturfarbenherstellung (vgl. Bültemann & Hecht 2005, 23). Livos ist jedoch nach eigenen Angaben der stärkere Exporteur (vgl. Livos 2005). Weitere Konkurrenten sind Leinos, Biofa, Kreidezeit oder Natural (vgl. Bültemann & Hecht 2005, 7).

Livos ist in der Positionierungsmatrix des Ecopreneurs als Bionier einzuordnen (vgl. Bültemann & Hecht 2005, 23). Das Unternehmen bearbeitet die Öko-Nische. Die Unternehmensphilosophie des sozialen und ökologischen Wirtschaftens ist seit der Unternehmensgründung fest integriert und kann daher als besonders hoch eingestuft werden (vgl. ebd.). Die Marktwirkung lässt sich mittels der Kopierung der Innovationen seitens der Konkurrenz feststellen. Der Umsatz des Unternehmens wächst stetig an (vgl. Eco-World 2005a). Der Massenmarkt ist nicht tangiert, das Unternehmen strebt dennoch nach einer ständigen Verbesserung seiner Produkte und Innovationen (vgl. Bültemann & Hecht 2005, 7).

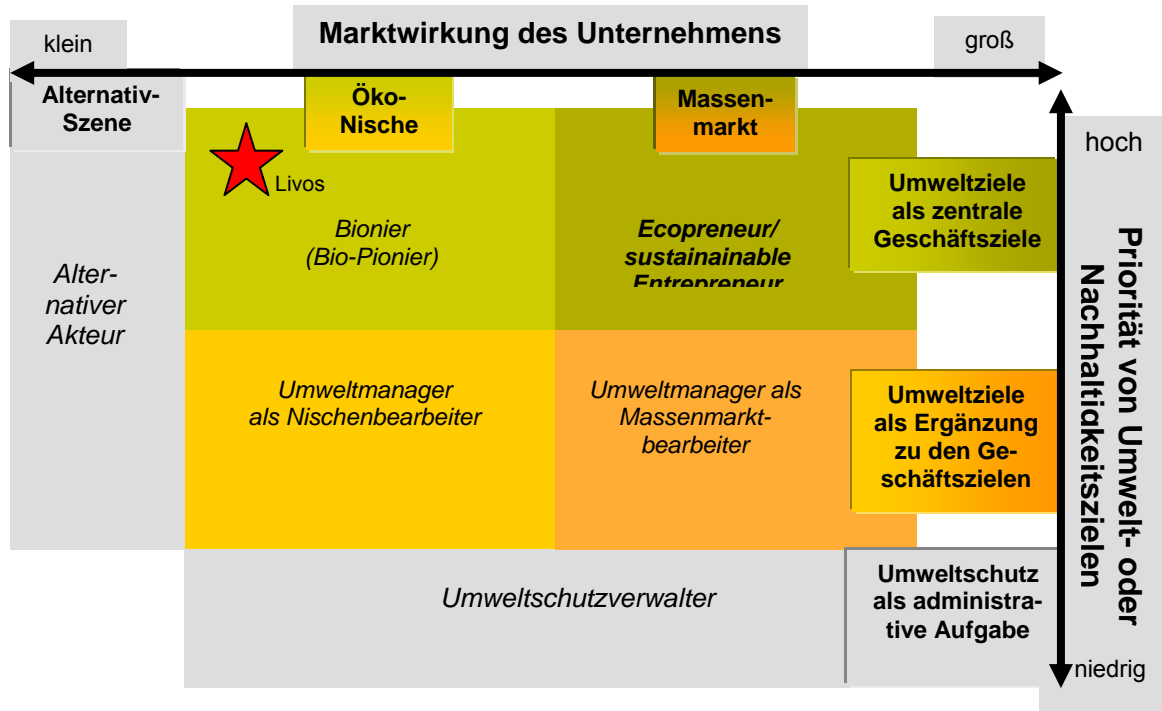



Abbildung 3: Positionierung von Livos (Schaltegger & Petersen 2000)

Rosemarie Bothe

Geschäftsführerin der LIVOS Pflanzenchemie Forschungs- und Entwicklungsgesellschaft GmbH & Co. KG

“Wesentliche Unternehmensziele eines nachhaltigen Unternehmens lassen sich nur gemeinsam in einer Partnerschaft mit anderen Unternehmen und mit den Verbrauchern erreichen. Um sie verantwortlich und glaubwürdig in die Partnerschaft einzubeziehen, steht Aufklärung und Information an erster Stelle, weil nur der gut informierte Verbraucher sich frei und nachhaltig überzeugt für ein Produkt entscheiden kann. Hinzu kommt, dass die wertvollsten Anregungen für Innovationen von den Abnehmern kommen und eine verbraucherorientierte bzw. kundenfokussierte Entwicklung nur mit ihnen gemeinsam Nachhaltigkeit gewährleisten.“

Daher bemüht sich Livos die Verbraucher dort „abzuholen“, wo sie stehen, wo sie Probleme haben oder wahrnehmen und Lösungen anzubieten. Vor diesem Hintergrund engagiert sich Livos seit 1984 in interdisziplinär arbeitenden Vereinen und Verbänden. Dort wo Humanbiologie, Baubiologie, Medizin und Innenraumanalytik zusammentreffen, vermittelt und forciert Livos den Austausch von verlässlichen Informationen für die beteiligten Wissenschaftler als auch für Anwender und Verbraucher.“



natürlich meine Welt

3.1.2 Auro Pflanzenchemie AG

Die Auro Pflanzenchemie AG (folgend Auro) zählt sich zu den führenden Pionieren im Bereich des gesunden Bauens, Wohnens und Lebens. Die Produktpalette umfasst konsequent ökologisch hergestellte Naturfarben. Das Sortiment, mit über 100 Produkten, besteht aus völlig lösemittelfreien Lacken, Farben sowie Imprägnierungen aus rein biogenen Bindemitteln (vgl. Auro 2004a).

Das 1983, von Dr. Hermann Fischer, gegründete Unternehmen wurde 1998 in eine Aktiengesellschaft umgewandelt (vgl. Seilnacht 1998). Umweltorientierte Anleger erhalten die Möglichkeit, auch in Alltagsprodukten zu investieren sowie die entsprechende Rendite und Wertsteigerungspotenzial zu verbinden. Auro-Aktien werden nicht an der Böse gehandelt, da der Kreis der Aktionäre überschaubar bleiben soll, genau wie das ökologische Konzept des Naturfarbenherstellers (vgl. Eco-World 1999b).

Die 55 Mitarbeiter des Unternehmens vereinheitlichen die Schwerpunktaufgaben des Unternehmens: Forschung, Entwicklung, Produktion, Vertrieb und Verwaltung. Mehr als ein Viertel der Mitarbeiter sind in den Bereichen Forschung und Entwicklung neuer zukunftsfähiger Produkte integriert (vgl. Eco-World 1999b). Produktionsstätten befinden sich neben dem Hauptsitz in Braunschweig außerdem in Kleinglödnitz (Österreich) und in Biel (Schweiz). Über 700 ökologisch orientierte Fachhändler und Handwerksbetriebe beziehen ihre Produkte von Auro. Der Exportanteil von ca. 40 Prozent bildet ein weiteres Fundament des Unternehmens. Exportiert wird weltweit neben der Schweiz und Österreich in weitere 17 Länder (z.B. USA, Japan, Finnland) (vgl. Auro 2004a). Schätzungsweise fünf bis zehn Tonnen Material verarbeitet das Unternehmen pro Tag (vgl. Seilnacht 1998) und erwirtschaftete 2001 etwa 5,25 Millionen Euro, ohne Auslandsgesellschaften (vgl. Auro 2004a).

3.1.2.1 Handlungsprogramm

Auro verzichtet auf die Verwendung neuartiger synthetischer Stoffe, welche charakteristisch für die Petrochemie und oft mit unerwünschten Nebenwirkungen behaftet sind. Die Innovation, ein komplettes Sortiment an völlig lösemittelfreien Produkten mit einer hohen anstrichtechnischen Qualität zu koppeln, zeichnet das Unternehmen aus (vgl. Auro 2004a).

Das Prinzip der „Sanften Chemie“ stellt die Unternehmensphilosophie dar. Dieses Prinzip wurde von dem Unternehmensgründer Dr. Hermann Fischer geprägt (Autor des Buches „Plädoyer für eine sanfte Chemie“). Das Grundprinzip der Sanften Chemie ist nach Fischer unter anderem der Respekt und die „Hochachtung vor den Prinzipien, nach denen in der Natur, insbesondere in der belebten Natur, Stoffe gebildet werden“ (vgl. Seilnacht 1998). Beispielsweise werden bei der Herstellung der Auro-Produkte ausschließlich natürliche, überwiegend nachwachsende Rohstoffe (Öle, Wachse, Harze) verwendet. Die natürlichen Rohstoffe werden mit einer „geringen Energiezufuhr in einfachen, überschaubaren Verfahren ohne umweltbelastende Abfälle zu Naturfarben verarbeitet“

(vgl. Auro 2004b). Der persönliche Stil Dr. Hermann Fischers ist eng mit der Unternehmensphilosophie verankert. Der Unternehmensgründer beteiligt sich weltweit an verschiedenen Vorträgen auf dem Gebiet der Sanften Chemie oder zum Prinzip der Nachhaltigkeit. Zusätzlich vereinigt das Unternehmen wirtschaftlichen Erfolg und ökologische Konsequenz mit einer hohen Qualität seiner Produkte.

Das Unternehmen strebt nach ständigen Verbesserungen seiner Produkte. „Wir arbeiten mit Hochdruck an der stetigen Verbesserung unserer Produkte, an sinnvollen Ergänzungen unseres Sortiments und an einer noch anwendungsfreundlicheren Gestaltung unserer Farben und Anstrichstoffe“, so Hermann Fischer (vgl. Auro 2003). Das Unternehmen greift ökologische Probleme auf und entwickelt alternative Lösungen. Die Naturfarben vereinen die Prinzipien einer nachhaltig zukunftsverträglichen Chemie (vgl. Auro 2001, 3).

3.1.2.2 Ökologisches Leistungsprofil

Auro verfügt als Markführer in der Öko-Nische der Naturfarben über ein breites Sortiment von lösungsmittelfreien Farben und ist bestrebt auch in Zukunft innovative sowie zukunftsfähige Produkte zu entwickeln. Die Indikatoren Vertrauen und Glaubwürdigkeit der Produkte werden unterstrichen durch zahlreiche Auszeichnungen, Anerkennungen oder positiven Testurteilen z.B. den „B.A.U.M. Umweltpreis 1994“ oder Umweltpreis „Friends of the Earth“ 1999 (vgl. Auro 2004a). Das Unternehmen ist bestrebt, die ökologische Orientierung in allen Produktionsstufen zu berücksichtigen. Die geringe Schadschöpfung sowie eine hohe ökologische Effizienz und die Nutzung regenerativer Ressourcen verweist auf die konsequente Durchsetzung der Unternehmensziele. Die Produkte selbst sind kompostierbar und gliedern sich somit wieder in den ökologischen Kreislauf ein. Der Verzicht auf organische Lösemittel reduziert Belastungen für die Umwelt und Gesundheit auf ein Minimum (vgl. Auro 2001, 3). Die Anwendbarkeit der Produkte wird mittels regelmäßiger Kontrollen auf Qualität und Beständigkeit untersucht.

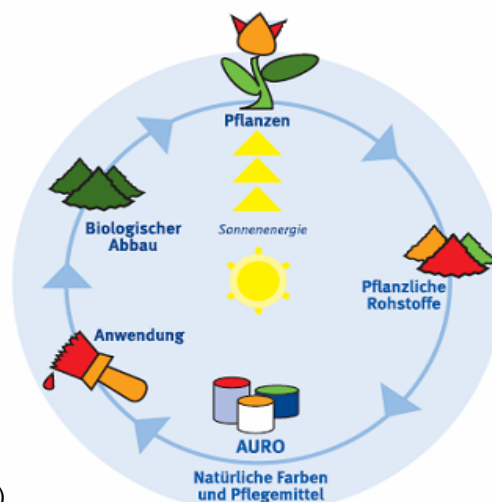


Abbildung 4: Produktkreislauf Auro (Auro 2004, 4)

Der Hauptrohstoff, Leinöl, wird von regionalen Landwirten bezogen, die sich an kontrolliert biologischen Anbaubedingungen orientieren. Die Bodenfruchtbarkeit wird gefördert, Umweltbelastungen durch Pestizide oder Dünger reduziert. In der Distributionspolitik legt

das Unternehmen wert auf kurze Transportwege (durchschnittlich 50 Kilometer). Eine hohe ökologische Qualität der Produkte wird gewährleistet (vgl. Auro 2001). Zusätzlich garantiert Auro den Landwirten eine feste Abnahmemenge (vgl. Eco-World 2000).

Neben einer Umwelterklärung (1999) ist Auro „first mover“, da seine lösungsmittelfreien Produkte als Erster nach der Qualitätsnorm EN 927 zertifiziert worden sind. Mitfinanziert wurde diese technische Innovation von der Bundesstiftung Umwelt. Die dreijährige Entwicklung der innovativen Produkte stellt damit das Unternehmen in der Marktnische an die Spitze (vgl. Schrot & Korn 2003, 28). Die 2002 eingeführte europäische Norm DIN EN 927 „Beschichtungsstoffe und Beschichtungssysteme für Holz im Außenbereich“ dient als internationale Angleichung der Standards, welche sehr hohe technische Anforderungen an die Produkte bezüglich der Holzbehandlung, stellen.

Das Unternehmen ist mit dem „natureplus-Label“ zertifiziert. Das Qualitätszeichen umfasst unter anderem Baustoffe oder Bauprodukte, welche aus mindestens 85 Prozent nachwachsenden und/ oder mineralischen Rohstoffen bestehen. Das Label steht für eine umweltgerechte Herstellung sowie für gesundheitlich unbedenkliche Produkte. Strenge Kriterien bilden den Rahmen der Zertifizierung und unterstreichen die Zukunftsfähigkeit dieser Produkte (vgl. Natureplus 2002).



Abbildung 5:
Natureplus-Label
(Natureplus 2002)

3.1.2.3 Organisation nachhaltigkeitsrelevanter Tätigkeiten

Auf Grund der persönlichen Einstellung Dr. Hermann Fischers (Öko-Manager des Jahres 1992, WWF & Capital) ist die Unternehmensphilosophie der Sanften Chemie auf oberster Ebene voll integriert und wird auf die verschiedenen Ebenen heruntergebrochen.

Als Mitglied des ENAV (Eingetragener Verband der Naturfarbenhersteller), genau wie das Konkurrenzunternehmen Livos, verpflichtet sich Auro zur Verwendung von nachwachsenden Rohstoffen und zur Volldeklaration aller Produkte (vgl. ENAV 2004).

Die konsequent ökologische Orientierung in den Bereichen Entwicklung und Produktion ist ausschlaggebend für den ökonomischen Erfolg. Das Unternehmen ist, wie bereits ausgeführt, mit dem Natureplus-Label zertifiziert und publizierte 1999 die Umwelterklärung (vgl. Auro 2004a).

3.1.2.4 Kommunikation nachhaltigkeitsrelevanter Tätigkeiten

Ein wichtiges Instrument der Kommunikation ist die Internet-Plattform. Diese kann zusätzlich bei Rückfragen (Kontaktformular) genutzt werden bzw. stehen Kontaktadressen verschiedener Ansprechpartner differenziert nach Schwerpunktthemen zur Verfügung (vgl. Auro 2004a). Die Flyer und Informationsbroschüren werden ebenfalls auf der Plattform angeboten. Auro ist auf Messen vertreten. Des Weiteren bietet der Naturfarbenhersteller

Workshops und Informationsveranstaltungen für Händler, Verarbeiter oder sonstige Interessierte an. Der Seminarplan ist ebenfalls übers Internet einzusehen. Ziel ist die Steigerung der Transparenz und somit die Glaubwürdigkeit der Produkte des Unternehmens (vgl. ebd.).

Die „Umwelterklärung 1999“ enthält differenzierte Ausführungen der umweltgerechten Unternehmenspolitik, die Umweltleitlinien und weitere Hintergrundinformationen z.B. über die Verwendung naturnaher und regenerativer Rohstoffe oder die Reduzierung der Umweltbelastungen im Bereich der Produktion (vgl. Eco-World 1999a). Betont wird, dass die ökologische Orientierung nicht im Widerspruch zum wirtschaftlich Erfolg steht.

3.1.2.5 Marktwirkung

Das Auro-Unternehmen befindet sich in der Öko-Nische. Dabei bedient der Pionier einen engen Markt (vgl. Auro 2004a). Schwerpunkte sind die ökologisch orientierte Entwicklung und Produktion sowie eine hohe Qualität der Produkte. Das Unternehmen versteht es ökologische Probleme aufzugreifen und als Innovation zu vermarkten. Der „first mover“ in der Entwicklung von lösemittelfreien Produkten hebt sich mit dieser Innovation von seinen Konkurrenten ab. Der direkte Konkurrent Livos besitzt weniger Marktanteil, hat dennoch eine ähnlich starke Orientierung bezüglich ökologischer Leitlinien (vgl. Kapitel 3.1.1). Bei einem Gesamtumsatz der Naturfarben-Branche (2001) von 30 Millionen Euro erfolgt die Verteilung auf etwa 20 Unternehmen. Auro ist mit einem Umsatz von 5,25 Millionen Euro (2001) Marktführer in der Nische (vgl. Auro 2004a). Vergleichsweise erwirtschaftete der Naturfarbenhersteller 1998 insgesamt 11 Millionen DM (vgl. Eco-World 1999b). Auf Grund der vergleichbaren ökologischen Ausrichtungen der verschiedenen Konkurrenten, kann sich das Unternehmen nur durch eine langfristige, engagierte Arbeit hinsichtlich zukünftiger Entwicklungen abheben.

In der Positionierungsmatrix ist der Naturfarbenhersteller als klassischer Bionier einzuordnen. Der Umsatz im Nischensegment ist relativ hoch, im Vergleich zum Gesamtmarkt der Farbindustrie jedoch sehr gering. Die Unternehmensphilosophie der Sanften Chemie sowie die ökologischen Prinzipien des Unternehmens sind seit den Anfängen fest integriert. Die Unternehmensphilosophie wird von dem Gründer und Vorsitzenden, Dr. Hermann Fischer, geprägt.

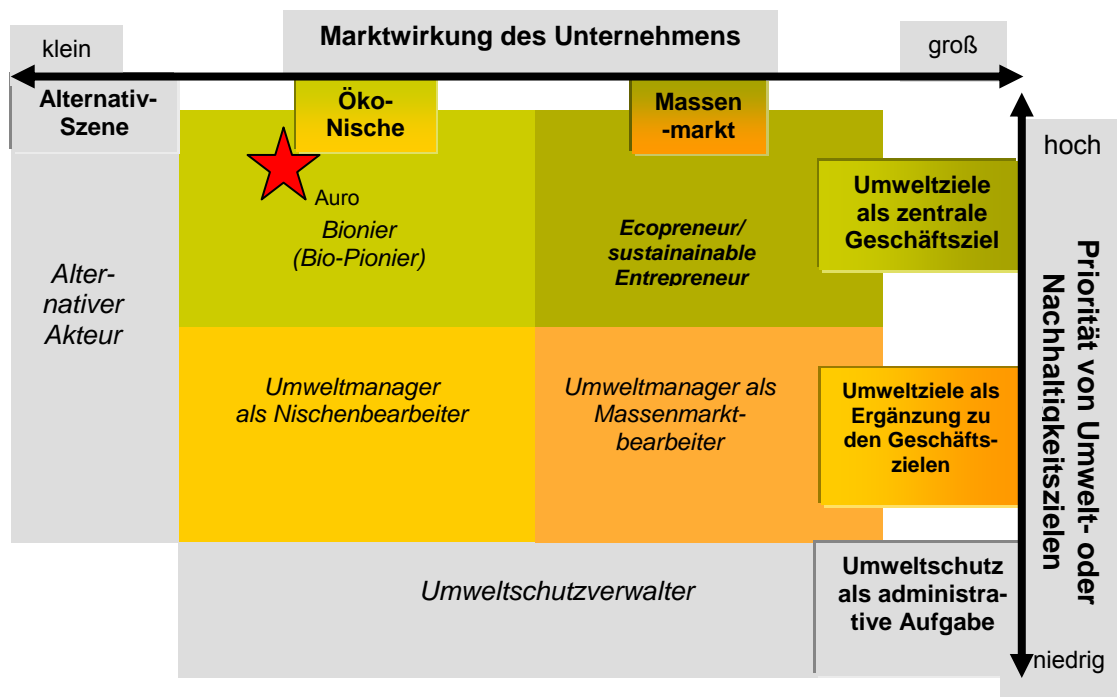


Abbildung 6: Positionierung von Auro (Schaltegger & Petersen 2000)

Dr. Hermann Fischer

Gründer und Vorsitzender der AURO Pflanzenchemie AG

„Wie kommt das Neue in die Welt? Wenige Fragen sind wichtiger für unsere Zukunft als diese. Das Alte - die überkommenen Rohstoffe, Verfahren und Denkmuster der letzten 150 Jahre - droht die Welt ins Verderben zu stürzen. Da helfen keine Reformen auf kleinstem gemeinsamem Nenner, sondern nur mutige, entschlossene Innovationen. Große Konzerne und Institutionen haben gut von dem Alten gelebt - zu gut vielleicht, um die notwendigen Erneuerungen mit aller Leidenschaft denken, entscheiden und durchsetzen zu können.

Es waren stets die Pioniere, die den Mut, die Entschlossenheit und auch die Naivität mitbrachten, um das gewohnte Terrain zu verlassen. Das gilt auch auf unternehmerischem Gebiet und besonders dann, wenn es um das Ziel eines nachhaltig sozial- und umweltverträglichen Produzierens und Handelns geht. Zu Recht hat die vorliegende Studie die Rolle dieser kleinen Unternehmen hervorgehoben, durch die viel Neues in die Welt gekommen ist.

Zugleich wird aber auch zwischen den Zeilen erkennbar, dass einige dieser Pioniere nach Jahrzehnten des Kampfes gegen den Strom ermüdet sind, mehr und mehr Kompromisse eingehen, ihre Innovationskraft verlieren und in diesem erschlafften Zustand dann von mächtigen Repräsentanten des Alten ausgehöhlt oder absorbiert werden. Das ist menschlich und mindert die Verdienste ihrer Pioniertage nicht.

Einige der ökologischen Pionierbetriebe haben jedoch erkennbar ihre Frische bewahrt, schaffen weiter die Voraussetzungen für das Neue, sind leidenschaftlich innovativ wie eh und je. Es ist bemerkenswert, dass gerade diese Unternehmen auch nachhaltige wirtschaftliche Erfolge nachweisen können, während die Ermüdeten oft um ihre Existenz kämpfen und so das Ziel von Übernahmen werden, bei denen die Nachhaltigkeitsziele auf der Strecke zu bleiben drohen.

Die Balance zwischen sozialer, ökologischer und technologischer Innovation scheint das Geheimnis der nachhaltig erfolgreichen Bioniere zu sein. Sie nutzen moderne Produktions- und Vertriebsmethoden, ohne ihre Betriebe zu entseelen. Sie stellen sich den Realitäten des Marktes, ohne ihre Überzeugungen zu verraten. Sie bedienen sich der Formen modernen Marketings, ohne ihr Charisma zu verlieren. Aus diesem Holz sind die Unternehmen geschnitzt, die eine von ihnen ursprünglich erst geschaffene Nische hartnäckig so erweitern, das sie nach und nach den Massenmarkt durch Diffusion erobern - und sei es auch dadurch, dass sie erfolgreich nachgeahmt werden.“

3.1.3 Ben & Jerry's



Ben & Jerry's gehört mit über 350 Shops weltweit zu den größten Franchisegebern im Eiscreme-Segment (vgl. Ben & Jerry's 2005). 2000 erwirtschaftete das Unternehmen einen Umsatz von 237 Millionen Dollar mit einem Wachstum von 13 Prozent (vgl. Friemel 2002, 36). Der hohe soziale und ökologische Anspruch sowie die hohen Qualitätsansprüche stützen die nachhaltige Unternehmensphilosophie.

1978 legten Ben Cohen und Jerry Greenfield den Grundstein für das amerikanische Unternehmen mit der Eröffnung der ersten Eisdiele in Burlington (Vermont/USA) (vgl. Ben & Jerry's 2005). Cohen und Greenfield erlernten an einem Volkshochschulkurs das Eismachen für fünf Dollar. Mit Hilfe eines Kredites in Höhe von 4.000 Dollar bauten Cohen und Greenfield eine alte Tankstelle zu ihrer ersten Eisdiele um (vgl. Friemel 2002, 36).

Bereits in den Anfängen legten die Unternehmensgründer Wert auf eine hohe Qualität mit „hochwertigen, natürlichen und gesunden Zutaten“ (vgl. Ben & Jerry's 2005). Das Konzept der beiden Jungunternehmer war ausschlaggebend: außergewöhnliche Geschmacksrichtungen und Verarbeitung von frischer Milch und Sahne (vgl. Ben & Jerry's 2005). Schon nach kurzer Zeit waren die beiden Unternehmer in Burlington „bekannt wie bunte Hunde“ (vgl. Ben & Jerry's 2005). Das Unternehmen expandierte zunächst auf nationaler Ebene und belieferte zunehmend Großhandel und Fabriken.

Verstärkt exportierte das Unternehmen auf internationaler Ebene nach Israel, Japan, Kanada sowie einige europäische Länder (vgl. Andres 2003, 24). Trotz steigenden Umsatzes stockte 1999 die Expansion des Unternehmens. Im Mai 2000 kaufte der niederländisch-britische Lebensmittelkonzern Unilever das Unternehmen Ben & Jerry's für 345 Millionen Dollar auf (vgl. Andres 2003, 25). Unilever sah sich in der Verantwortung auch weiterhin die nachhaltige Unternehmensphilosophie des Franchiseunternehmens aufrecht zu erhalten. Unilever bezeichnete Ben & Jerry's als ein Unternehmen mit einem „incredible strong brand name with a unique consumer message“ (vgl. Unilever 2000). 2002 wurde die Ben & Jerry's Deutschland GmbH mit vier festen Mitarbeitern gegründet. Das Franchisenehmer-Konzept setzt sich seit April 2003 erfolgreich auf den deutschen Markt durch. Ben & Jerry's Scoop-Shops wurden in Berlin, Hamburg, Köln und Düsseldorf eröffnet (vgl. Ben & Jerry's 2005).

3.1.3.1 Branche

In Deutschland werden 85 Prozent des Speiseeises industriell hergestellt, 15 Prozent stammen aus der Produktion von z.B. Eisdielen oder Gastronomiebetrieben. Der Konsum von industriell gefertigtem Eis steigt jährlich. Durchschnittlich isst jeder Deutsche 8,4 Liter Eis pro Jahr. Damit steht Deutschland im europäischen Mittelfeld, den höchsten Eiskonsum haben die Finnen mit durchschnittlich 13,2 Liter pro Kopf (vgl. Weiss 2005).

Unilever Icecream besitzt weltweit einen Marktanteil von 17 Prozent. Das erfolgreichste Unternehmen für Speiseeis gibt jährlich insgesamt etwa 50 Millionen Euro für die Forschung und Entwicklung von Eiscreme aus (vgl. Gourmet Report 2005). Unilever gliederte 2000 Ben & Jerry's in ihr Portfolio ein, um damit auch im „Super-Premium-Eiscreme“- Segment vertreten zu sein (vgl. Andres 2003, 24).

3.1.3.2 Handlungsprogramm

Die Unternehmensphilosophie wird getragen von dem Leitspruch „Wohlstand für alle“ (vgl. Ben & Jerry's 2005). Aber auch Aussagen wie: „Jedes Unternehmen ist verantwortlich für die Gesellschaft, in der es arbeitet“ (Ben & Jerry's 2005), stützen diese Unternehmensphilosophie. Das Unternehmen hat sich zum Ziel gesetzt sozial, ökologisch und wirtschaftlich verantwortungsvoll zu handeln, nicht nur auf lokaler, sondern auch auf nationaler und internationaler Ebene (vgl. Ben & Jerry's 2005). Deshalb basiert die nachhaltige Unternehmenspolitik, nach Aussagen von Ben & Jerry's, auf drei miteinander vernetzten Säulen: dem Produkt, der Gesellschaft und dem wirtschaftlichen Handeln (vgl. ebd.).

Damit die bestmögliche Qualität der Produkte gewährleistet ist, werden natürliche, gesunde und hochwertige Zutaten zu außergewöhnlichen Eissorten verarbeitet (vgl. Ben & Jerry's 2005). Die Orientierung an der langfristigen Strategie sowohl ökologische als auch soziale Aspekte zu berücksichtigen, führt im Produktionsprozess zu einer Verwendung von effizienten, nachhaltigen und sicheren Methoden (vgl. Reichardt et al. 2005, 7). Ben & Jerry's betont in diesem Zusammenhang, dass der Respekt vor der

Umwelt bei allen geschäftlichen Unternehmungen im Vordergrund steht (vgl. Ben & Jerry's 2005).

Ben & Jerry's erkennt der Wirtschaft eine zentrale Rolle in der Gesellschaft zu und hat „es sich zur Aufgabe gemacht, innovative Wege zu beschreiten, um die Lebensqualität innerhalb der Gesellschaft zu verbessern“ (Ben & Jerry's 2005). „Soziales Engagement wirkt sich positiv auf das Image des Unternehmens aus“ (Reichardt et al. 2005, 7) und letztlich damit auch auf den wirtschaftlichen Erfolg. Das Franchiseunternehmen fokussiert „nicht nur wirtschaftliches Wachstum und Sicherheit für den Fortbestand [des] Unternehmens, sondern auch erweiterte Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten für [ihre] Mitarbeiter“ (Ben & Jerrys 2005).

3.1.3.3 Nachhaltigkeitsleistungen

Oberstes Prinzip ist der Verzicht von künstlichen Farb- und Aromastoffen. Die Zulieferer müssen neben den hohen Qualitätsansprüchen ebenso umwelt- und ressourcenschonende Produktionsbedingungen garantieren. Bevorzugt werden, hinsichtlich der Hauptzutaten Milch und Sahne, lokale Milchproduzenten, die keine Wachstumshormone verabreichen (vgl. Andres 2003, 24).

Ethische Prinzipien bilden eine wichtige Basis des Unternehmens. Als Beispiel dient die Unterstützung des Konzepts des „Fair Trade“, indem Vanilleschoten ausschließlich von Bauern aus Indonesien bezogen werden (vgl. Ben & Jerry's 2005). Ab 2004 konnten alle Kaffee beinhaltenden Produkte mit dem „Fair Trade“-Siegel ausgezeichnet werden. Ben & Jerry's ist stolz auf die Mitgliedschaft im „global Fair Trade movement“ (vgl. Ben & Jerry's 2004, 14). Das Unternehmen unterstützt seit 1988 die Greyston Foundation, indem die Brownies nur in der dazugehörigen Bäckerei in Auftrag gegeben werden. Der Berufseintritt für Langzeitarbeitslose wird in diesem Rahmen gefördert (vgl. Ben & Jerry's 2004, 13). Das „Vermont Dairy Farm Sustainability Project“ unter der Führung von Ben & Jerry's mit Farmern, Milchherstellern sowie Universitäten demonstriert in einer dreijährigen Studie, dass es auch möglich ist Pestizide in der Produktion zu reduzieren (vgl. Ben & Jerry's 2004, 26).

Auf lokaler Ebene startete das Franchise-Unternehmen verschiedene Aktionen. 2004 organisierte das Deutsche Rote Kreuz zusammen mit Ben & Jerry's eine Blutspendeaktion an den Universitäten Berlin und Hamburg, unter dem Motto „Einen halben Liter Blut gegen einen halben Liter Eis“ (vgl. Ben & Jerry's 2005).

Von besonderer Bedeutung ist die von den Unternehmensgründern ins Leben gerufene Ben & Jerry's Stiftung. Unilever fühlte sich verantwortlich diese Initiative weiterzutragen (vgl. Reichardt et al. 2005, 9). Im Rahmen dieser Stiftung werden verschiedene Projekte unterstützt, die der Umweltentlastung dienen oder sich für eine soziale Gerechtigkeit einsetzen. Im Jahr 2001 standen solchen Projekten etwa 1,2 Millionen Dollar zur Verfügung (vgl. Andres 2003, 25).

Für eine ausgeprägte Kunden- und Marktnähe sprechen verschiedene Projekte. Als ein Beispiel sei an dieser Stelle der jährlich gefeierte „Free Cone Day“ genannt (vgl. Lager 1994, 35ff.). An diesem Jahrestag gibt es in den Filialen Eis gratis, während gleichzeitig Spenden für soziale Projekte auf lokaler Ebene gesammelt werden (vgl. Ben & Jerry's 2005). Mit den verschiedenen lokal angelegten Kampagnen wird deutlich, dass neben dem Abverkauf von Speiseeis soziale Projekte und Umweltschutzziele Priorität besitzen (vgl. Reichardt et al. 2005, 11).

3.1.3.4 Organisation nachhaltigkeitsrelevanter Unternehmenstätigkeiten

Die ökologische und soziale Orientierung des Unternehmens ist auf die Unternehmensgründer Cohen und Greenfield zurückzuführen (vgl. Reichardt et al. 2005, 10). Dass die persönlichen Überzeugungen auch nach der Übernahme von Unilever mitgetragen werden, zeigt sich in der Nachhaltigkeitsberichterstattung von 2003, in welcher sich Unilever verstärkt zur Verantwortung für die Umwelt und der Gesellschaft bekennt (vgl. Unilever 2003, 2).

2002 wurde weltweit ein Umweltmanagementsystem integriert. Das Unternehmen ist nach der Umweltnorm ISO 14001 zertifiziert. Zur Überprüfung der Aktivitäten sowie zur Weiterentwicklung dieser Standards findet jährlich ein Austausch zwischen Umweltkoordinatoren und Managern statt (vgl. Ben & Jerry's 2004, 18). Mit Hilfe des 1994 eingeführten Umweltrechnungswesens wird eine konsequente Effizienzsteigerung verfolgt (vgl. Ben & Jerry's 2004, 18). Aufwand und Ertrag werden an Hand von Schlüsseldaten, wie z.B. von Energie, Recycling oder Abwasser, erfasst und dienen als Grundlage für eine Effizienzsteigerung. Hierbei stehen sowohl ökologische als auch ökonomische Aspekte im Vordergrund (vgl. Reichardt et al. 2005, 11).

3.1.3.5 Kommunikation von Nachhaltigkeitsthemen

Die wichtigste Methode zur Kommunizierung mit Verbrauchern und Interessierten stellt für Ben & Jerry's die Webseite „benjerry.de“ oder „benjerry.com“ dar. Die Plattform gibt eine Übersicht über die Entstehungsgeschichte, das Eissortiment und aktuelle Informationen sowie die Verteilung der Shops. Zusätzlich dient die Webseite als Plattform der Ben & Jerry's Stiftung und deren sozial orientierten Projekten (vgl. Ben & Jerry's 2005).

Der „Kuhl Club“ ist ebenfalls auf der Webseite integriert. Der kostenlose Beitritt steht allen Interessierten offen. Eine Serviceleistung bieten die regelmäßigen Newsletter per Email (vgl. Ben & Jerry's 2005). Aktuelle Informationen bezüglich sozialen Aktivitäten oder Umweltengagement rund um das Eiscreme-Sortiment werden zugesandt. Des Weiteren ist eine direkte Kontaktmöglichkeit per Telefon oder Email eingerichtet (vgl. Ben & Jerry's 2005).

Eine Besonderheit von Ben & Jerry's ist die Kommunikation des Umweltengagements. Beispielsweise wurde die 2005 eingeführte Eissorte „Fossil Fuel“ mit der Kampagne

„Lieber fossil essen als verbrennen“ verknüpft. Es erfolgt eine Sensibilisierung hinsichtlich der globalen Klimaerwärmung (vgl. Ben & Jerry's 2005).

Ben & Jerry's ist seit über 13 Jahren in den USA Mitglied der „Coalition for Environmentally Responsible Economics“ (vgl. Franchise-Net 2005). Betont wird die Transparenz gegenüber der Öffentlichkeit bezüglich Themenschwerpunkten wie dem Schutz der Natur, Reduktion von Abfall und des Energie-/ Rohstoffverbrauchs sowie die Sicherheit und Lebensqualität der Mitarbeiter und ihrer Familien (vgl. Franchise-Net 2005). Die Mitglieder dieser Vereinigung unterziehen sich jährlich einer kritischen Prüfung durch Dritte und veröffentlichen ihre Ergebnisse im „Social & Environmental Assessment“.

Seit 1989 berichtet Ben & Jerry's über ihre sozialen Tätigkeiten im „Social Performance Report“. 1993 publizierte das Unternehmen ihren ersten Umweltreport. Ab 2002 wählte man das GRI-Format für die Berichterstattung, in Form des „Social & Environmental Assessment“-Reports (vgl. Ben & Jerry's 2004, 7). Die Ben & Jerry's Deutschland GmbH publiziert keinen eigenen Geschäfts- oder Umweltbericht. Diese Aufgabe übernimmt der Unilever-Konzern, der als Vorreiter für transparente Nachhaltigkeitsberichterstattung gilt (vgl. Bergius 2004, 25). 2002 wurde mit der Entwicklung eines eigenen Umweltmanagementsystems begonnen, in Anlehnung an den Unilever-Standard und vergleichbar mit dem ISO 14001 Managementsystem (vgl. Ben & Jerry's 2004, 18).

3.1.3.6 Marktwirkung

„Ben & Jerry's position as the market's finest super premium ice cream“ so Yves Couette, Vorstandsvorsitzende von Ben & Jerry's (vgl. Dairy Field 2002). Wie oben erwähnt, gliederte Unilever Ben & Jerry's 2000 in ihr Portfolio ein, um damit auch im „Super-Premium-Eiscreme“- Segment vertreten zu sein (vgl. Andres 2003, 24). In Deutschland wird dieses Marktsegment bereits als Nische bezeichnet. Trotz weltweiten Erfolges ist die Positionierung des Unternehmens in Deutschland in der Öko-Nische zu finden (vgl. Reichardt et al. 2005, 14). Der Marktanteil im „anvisierten Premiumsegment ist zwar relativ hoch, im Vergleich zum Gesamtmarkt dennoch verschwindend gering“ (Reichardt et al. 2005, 13). Der Verkauf des Produktes in „Videotheken und Kinos deutet auf eine Orientierung in Richtung Massenmarkt hin“ (Reichardt et al. 2005, 14). Durch das klare Bekenntnis zu einer rein ökologischen Produktherstellung grenzt sich Ben & Jerry's im Segment der „Super Premium Eiscreme“ von seinen Wettbewerbern ab (vgl. Ben & Jerry's 2005). Mittlerweile kann das Unternehmen ein weltweites Wachstum von 19 Prozent (2004) verzeichnen (vgl. Ben & Jerry's, 11).

Das Ben & Jerry's auf den Massenmarkt in Europa einen Einfluss ausübt, ist auf die Übernahme durch Unilever zurückzuführen. „Laut Aussagen der [deutschen] Geschäftsführerin Wagner Willers hat sich die Firma Langnese, die zum Unileverkonzern gehört, dazu verpflichtet für die Eisproduktion auf den europäischen Markt auf hormonbehandelte Milch zu verzichten“ (Reichardt et al. 2005, 14). Hauptkonkurrent des Super-Premium-Eiscreme-Vertreters ist Häagen Dazs (vgl. Reichardt et al. 2005, 13). Der

Marktführer Häagen Dazs ist seit 1987 auf den deutschen Markt vertreten, seit 2002 zu Nestlé gehörend (vgl. General Mills 2002).

Aufgrund der Priorität der Umweltziele bei Ben & Jerry's, gestützt durch die Art und Weise der Rohstoffbeschaffung und Herstellung des Eises, ist das Unternehmen als umweltfreundlich einzustufen. Eine derartige Verankerung von Umwelt- und Sozialleistungen ist in der Lebensmittelbranche herausstechend und betont den nachhaltigen Charakter des Unternehmens. Dennoch gibt es Defizite bezüglich der Marktwirkung des Unternehmens. Ben & Jerry's ist als Nischenanbieter einzuordnen und damit als Bionier zu bezeichnen. Langfristig ist von einem Ausbau der Marktanteile auszugehen, nicht zuletzt auf Grund der Unterstützung des Unilever-Konzerns.

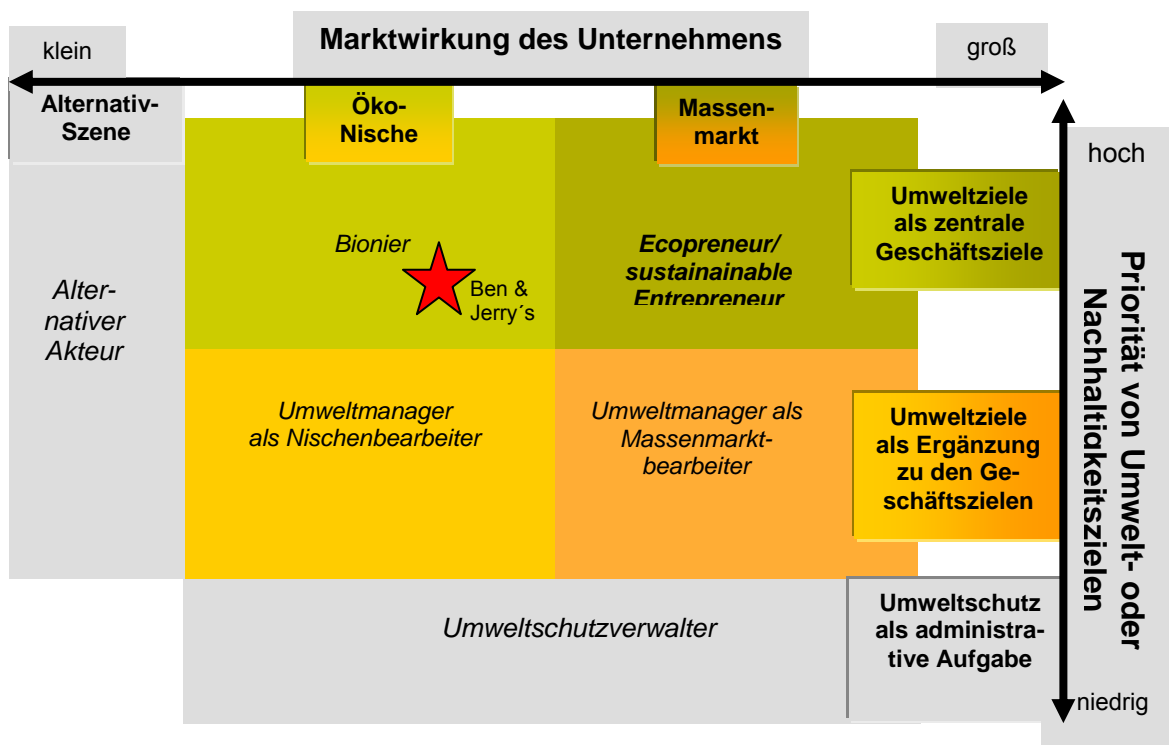


Abbildung 7: Positionierung von Ben & Jerry's (Schaltegger & Petersen 2000)



3.1.4 Demeter-Verband

Demeter ist ein Verband mit Hauptsitz in Darmstadt, dessen „Demeter-Markengemeinschaft die weltweit größte Anbietergruppe kontrolliert ökologischer Waren“ (Werner 2005, 3) darstellt. Den Grundgedanken des Verbandes legte Rudolf Steiner 1924 mit seinen Vorstellungen einer biologisch-dynamischen Wirtschaftsweise in der Landwirtschaft (vgl. Werner 2005, 5). 1928 wurde das Demeter-Warenzeichen eingeführt und erste Qualitätsmerkmale formuliert. 1932 wurde der Demeter-Wirtschaftsverbund gegründet. 1994 verabschiedete Demeter als erster ökologischer Anbauverband

Richtlinien für die Bearbeitung von Lebensmitteln (vgl. Demeter Marktforum 2005). Schließlich wurde 1997 Demeter International e.V. als Zusammenschluss 19 unabhängiger Demeter-Organisationen weltweit gegründet, in dem alle Kontinente vertreten sind. Heute gibt es über 3.500 Demeter-Betriebe in 47 Ländern (vgl. Werner 2005, 10). Allein in Deutschland sind 1.300 landwirtschaftliche und gärtnerische Betriebe, sowie 250 Verarbeitungsbetriebe wie Molkereien, Mühlen, Saffhersteller, Bäckereien und Metzgereien vertraglich eingebunden (vgl. Demeter Marktforum 2005; Werner 2005, 11).

3.1.4.1 Handlungsprogramm

Die Demeter-Organisation als weltweite Gemeinschaft engagiert sich in der biologisch-dynamischen Wirtschaftsweise. Dabei ist „ihr Ziel die möglichst in sich geschlossene Betriebsindividualität [zu sichern], d.h. [...] ganz bewusst Kreisläufe [zu schließen]“ (Forschungsring 2002, 1). Besonders die „eigenständige Saatgutversorgung durch den Forschungsring und die Schaffung regionaler Wirtschaftskreisläufe“ (Werner 2005, 11) belegt die Verwirklichung der Idee des Betriebes als lebendigen Organismus, an dem jedes Individuum von der Pflanze über das Tier, den Verarbeiter bis hin zum Endprodukt und dem Verbraucher aktiv beteiligt ist. Die „nachhaltige biologisch-dynamische Erzeugung, werterhaltende und qualitätsentwickelnde Verarbeitung, sowie Ansätze zu einem partnerschaftlichen Handeln sind die Schritte die Demeter geht, um Ernährungskultur zu verwirklichen“ (Forschungsring 2002, 3).

Der Markeninhaber des Verbandes, der Forschungsring, entwickelt das „Demeter-Leitbild“ (vgl. Werner 2005, 10). Aus diesem geht hervor, dass ökologische Grundsätze ein essentieller Bestandteil des Verbandes sind und als Kerngeschäft verstanden werden. „Auf Termine sowie Zielquantifizierungen wird [hierbei] verzichtet, da der Verband überwiegend beratende und unterstützende Funktionen wahrnimmt [...]“ (Werner 2005, 15). Die Mitglieder sind selbstständig, weshalb sie aus Gründen der Überzeugung diese Grundsätze beachten (vgl. Forschungsring 2002, 4f.).

3.1.4.2 Ökologisches und gesellschaftliches Leistungsprofil

Mehr als 3.500 Demeter-Produkte, darunter Nahrungs- und Genussmittel, Textilien und Kosmetika werden im Fachhandel angeboten. Die Demeter-Verarbeitungsrichtlinien gelten weltweit und werden zusammen mit der biologisch-dynamischen Wirtschaftsmethode laufend weiterentwickelt (vgl. Demeter Marktforum 2005). Die Richtlinien umfassen neben pflanzenbaulichen Bestimmungen auch Verarbeitungsvorgaben für Fleisch, Milchprodukte, Backwaren, Obst, Gemüse, Kräuter und Gewürze. Beispielsweise sind ionisierende Bestrahlung, Begasung sowie die Verwendung gentechnisch veränderter Rohstoffe grundsätzlich verboten (vgl. Werner 2005, 11). Durch diese Verarbeitungsrichtlinien mit teilweise selbständig entwickelten Verarbeitungstechnologien und durch die Verbindung mit dem Lebensmittel-Leitbild wird die hohe Qualität der Demeter-Produkte garantiert. Regelmäßige, unangemeldete und strenge Kontrollen garantieren die Einhaltung dieser Richtlinien (vgl. Demeter Marktforum 2005).

Demeter unterstützt seit über 75 Jahren die nachhaltige Ressourcen-Ökonomie. Die Umweltentwicklung wird durch eine „nachweislich steigende Bodenfruchtbarkeit [...], der Entwicklung von vielfältigen Agrar-Kulturlandschaften sowie pionierhaften Anwendungen alternativer Energieformen“ (Forschungsring 2002, 8) vorangetrieben. Die Idee der biologisch-dynamischen Wirtschaftsweise bestimmt neben der Philosophie und der Grundhaltung des Demeter-Verbandes auch das Leistungsangebot. Einige Aspekte dieser Wirtschaftsweise sind das Schaffen möglichst in sich geschlossener regionaler Wirtschaftskreisläufe, wie auch die Vorstellung des landwirtschaftlichen Betriebes selbst als Organismus (vgl. Werner 2005, 11). Spezielle biologisch-dynamische Präparate aus Hornkiesel werden neben systematischem Fruchtwechsel und gezielter Gründüngung zur natürlichen Bodenbelebung eingesetzt; auch der Mondrhythmus wird bei Ernte und Aussaat berücksichtigt (vgl. Demeter Marktforum 2005; Werner 2005, 16).

Mit diesem Engagement gehen die Methoden der Demeter-Landwirte deutlich über die Leistungen „normaler“ Bio-Betriebe hinaus, da sie eine geistige Grundhaltung gegenüber ihren Produkten stark berücksichtigen. Durch diese sehr speziellen Eigenschaften hebt sich Demeter von der Konkurrenz ab. Der Verband erhält durch die sehr streng ausgelegte Vorstellung von ökologisch erzeugten Produkten einen Wettbewerbsvorteil (vgl. Werner 2005, 12). Die strikte Orientierung an den vom Verband formulierten Leitgedanken geht soweit, dass Demeter 2001 während der Debatte um die Einführung eines einheitlichen Bio-Siegels aus der „Arbeitsgemeinschaft ökologischer Landbau“ (AGÖL) austrat. Die geplanten Anforderungen für das Siegel waren Demeter zu niedrig, obwohl die Gründung der AGÖL auf Initiative von Demeter zurückgeht (vgl. Demeter Marktforum 2005; Werner 2005, 13f.).

3.1.4.3 Organisation umweltrelevanter Tätigkeiten

Der Demeter-Verband besteht heute aus drei Teilen: dem Demeter Bund, dem Marktforum und dem Forschungsring, die folgend kurz dargestellt werden (vgl. Werner 2005, 10).

Der Demeter Bund ist der „Treuhand des Forschungsrings“ (Werner 2005, 10). Damit schließt dieser Verträge mit Verarbeitern und Landwirten über die Landesarbeitsgemeinschaften ab. Darüber hinaus ist der Bund zuständig für die Kontrolle, die Qualitätssicherung sowie den Markenschutz, für welchen er Lizenzeinnahmen erhält.

Das Demeter Marktforum ist zuständig für das Marketing, initiiert Kampagnen und arbeitet eng mit Erzeugern sowie Verarbeitern zusammen (vgl. Werner 2005, 10). Zusätzlich betreut das Marktforum diese bei Richtlinienfragen. „Ohne selber am Markt aktiv zu sein, koordiniert das Marktforum die Interessen von Verarbeitung, Handel, Erzeugergemeinschaften und Verbrauchern hinsichtlich Markt- und Qualitätsentwicklung. Das Ziel ist eine Preisgestaltung in allen Ebenen, die eine jeweilige Neuerzeugung möglich macht – von der Erzeugung bis zum Laden“ (Forschungsring 2002, 4f.). Erste Ansätze der politischen

Einflussnahme werden zunehmend deutlich (z.B. Unterschriftenaktionen). Finanziert wird das Forum aus den Mitgliedsbeiträgen des Verbandes.

Der „Forschungsring für biologisch-dynamische Wirtschaftsweise“ ist Inhaber der Marke Demeter und entwickelt die Richtlinien. Die vom Forschungsring aufgestellten Demeter-Richtlinien binden die Landwirte vertraglich, die Einhaltung aber überwacht der Demeter-Bund. Der Forschungsring entwickelt die biologisch-dynamische Methode weiter, indem er eigene Forschung z.B. zur Bodenfruchtbarkeit, Ernährungsqualität oder Saatgutzüchtung betreibt (vgl. Werner 2005, 10). Auch erstellt er wissenschaftliche Studien oder Dossiers über seine Arbeit. Zusätzlich arbeitet Demeter seit 1952 mit Universitäten in Deutschland und auf internationaler Ebene wissenschaftlich zusammen (vgl. Demeter Marktforum 2005). Ferner wird mit Gruppierungen des Ernährungsbereichs, der Forschung und des öffentlichen Lebens sowie mit der Freien Hochschule für Geisteswissenschaft am Goetheanum in Donach, Schweiz zusammengearbeitet (vgl. ebd.; Werner 2005, 11).

Durch die Organisation des Verbandes lassen sich dessen zentrale Ziele effektiv mit den verantwortlichen Mitarbeitern erreichen. „Durch den Aufbau von regionalen Landesgeschäftsstellen sowie Landesarbeitsgemeinschaften wird eine [...] Markt- und Kundennähe aufgebaut, die es erlaubt, [...] direkt ökologische Ansprüche zu antizipieren“ (Werner 2005, 16). Die Abstimmung erfolgt durch interne Kooperation, Projekte und in Richtlinien festgehaltene Vereinbarungen. Jeder Mitarbeiter trägt eine hohe Eigenverantwortung und identifiziert sich mit der Idee der biologisch-dynamischen Wirtschaftsweise (vgl. Werner 2005, 17).

3.1.4.4 Kommunikation von Nachhaltigkeitsthemen

Das Demeter-Logo genießt einen hohen Bekanntheitsgrad und verfügt über eine große Glaubwürdigkeit. „Bei der Kommunikation von Umweltthemen steht das Thema Ökologie im Vordergrund“ (Werner 2005, 17). Es werden vielfältige Möglichkeiten intern wie extern genutzt, um die Ziele von Demeter zu kommunizieren (Leitbilder und Richtlinien, Seminare, regionale Kompetenzzentren, Internet, Presseerklärungen, Broschüren, Flyer, Emails, öffentliche Medien, Vorträge) (vgl. Demeter Marktforum 2005). Im Dialog zusammen mit Erzeugern, Verarbeitern, Händlern und Verbrauchern erarbeitet das Demeter-Marktforum ein eigenständiges Demeter-Marketing (vgl. Werner 2005, 10). Letztlich werden alle Kommunikationsformen von Mundpropaganda bis hin zu koordinierter Öffentlichkeitsarbeit durch die Pressestelle aktiv genutzt (vgl. Werner 2005, 17). Seit 1950 erscheint die Zeitschrift „Lebendige Erde“ des Forschungsrings als eigene Plattform zur Verbreitung der Umweltleistungen Demeters mit dem Ziel Menschen zu überzeugen.

3.1.4.5 Marktwirkung

Die Demeter-Markengemeinschaft ist die „weltweit größte Anbietergruppe kontrolliert ökologischer Waren“ (Werner 2005, 3). Damit kann Demeter nicht mehr als ein alternativer Szeneanbieter bezeichnet werden, denn der Absatzmarkt ist nicht auf ein

Lokalpublikum beschränkt (vgl. Schaltegger & Petersen 2000, 13f.). Mit der 1998 von Demeter Deutschland beschlossenen strategisch bedeutsamen Ausrichtung auf den Fachhandel als Vertriebspartner wurden erste Schritte einer Markterweiterung eingeleitet (vgl. Werner 2005, 12f.). Allerdings steht diese Fachhandelsstrategie im Gegensatz zur Grundhaltung Demeters, die von einer „Glokalisierung“ als erstrebenswerten Gegenpol zur Globalisierung ausgeht, sich also mit lokalen kleinen, möglichst in sich geschlossenen Kreisläufen identifiziert und diese als angestrebten Zustand idealisiert (vgl. Demeter Marktforum 2005, Werner 2005, 13). Momentan befindet sich Demeter auf dem „Mittelweg“ zwischen den Polen eines lokal agierenden Szenemitgliedes und eines stark auf Marktdurchdringung und -entwicklung fokussierten Massenmarktanbieters. Demeter bedient damit als Bionier die Öko-Nische (vgl. Werner 2005, 13). Dort beschränkt sich der Verband auf den Teilmarkt der Bio-Produkte, in welchem er es zur Marktführerschaft gebracht hat. Demeter grenzt sich von der herkömmlichen Lebensmittelgewinnung durch den völlig neuen Ansatz ihrer ganzheitlichen, dynamischen Wirtschaftsweise innovativ ab und hat so in der Nische der Öko-Lebensmittel einen Wettbewerbsvorteil, mit dem ein mittleres Umsatzwachstum von etwa 10 Prozent pro Jahr realisiert wurde (vgl. Werner 12).

Als Bionier vermittelt Demeter einer exklusiven Kundschaft von Bio-Märkten qualitativ hochwertige Produkte zu höheren Preisen, welche das Budget eines Szenepublikums übersteigen, aber ebenfalls zu hoch sind, um sich über eine Preisführerschaft auf dem Massenmarkt zu etablieren. Das Zielpublikum ist damit der umweltbewusste Kunde, der meist aus gebildeten und besser situierten Milieus stammt (vgl. Schaltegger & Petersen 2000, 18ff.).

Obwohl Demeter mit der Fachhandelsstrategie offensichtlich nach Wachstum strebt und zeitgleich die Produktpalette verbreitert wird, „fehlt die Komponente des expliziten Schaffens und Nutzens von Marktchancen“ (Werner 2005, 13), die vom aktiven Streben nach Umsatz geleitet wird. Grund ist der schon erwähnte Widerspruch innerhalb des Verbandes zwischen den Zielen des Wachstums und der Beibehaltung eines lokalen Marktes, denn die anthroposophische Philosophie Demeters ist weder markt- noch umsatzorientiert (vgl. Demeter Marktforum 2005). Demeter agiert vielmehr passiv und profitiert von veränderten Rahmenbedingungen des Marktes, wie z. B. nach der BSE-Krise im Jahre 2000, die von sich aus eine verstärkte Nachfrage ökologisch produzierter Nahrung nach sich zog. Der Marktsituation angepasste groß angelegte Marketingkampagnen zur Neukundengewinnung, die mit denen von Massen Anbietern vergleichbar wären, werden nicht durchgeführt, auch hier wird eine eher passive Strategie verfolgt. Ebenfalls wird auf Benchmarks im Vergleich zu herkömmlichen Anbietern verzichtet und keine entsprechenden strategischen Entwicklungsschritte abgeleitet (vgl. Werner 2005, 17). Für den Verband ist das eigene Verständnis von „Bio“ wichtiger als das Streben auf den Massenmarkt (vgl. Werner 2005, 18). Trotzdem dominiert Demeter in seiner Nische den Markt. Auch im Bereich Marketing ist ein Wandel zum aktiveren Verständnis zu beobachten.

Der in den letzten Jahren zunehmende Trend nach „Öko“- bzw. „Wellnessfood“ kann nicht auf die Marktwirkung Demeters zurückgeführt werden. Zwar haben die meisten Massenanbieter inzwischen Bio-Marken im Sortiment, jedoch ist dies auf eine allgemein steigende Nachfrage und ein großes Wachstumspotenzial in diesem Segment zurückzuführen, nicht auf den Wettbewerbsdruck Demeters. Demeter stellt in keiner Weise eine Konkurrenz für diese Großanbieter dar. Der Verband ist zwar in seinem speziellen Segment der kontrolliert ökologischen Produkte Marktführer (Marktanteil hier nach eigener Aussage 20 Prozent), jedoch ist diese Definition des Marktes sehr eng (vgl. Werner 2005, 14). Eine etwas weitere Betrachtung des Marktes, beispielsweise der des gesamten Nahrungsmittelmarktes in Deutschland, führt zu einem eher geringen Anteil Demeters. Der Anteil aller Bio-Lebensmittel am Gesamtmarkt lag 2005 nur bei circa drei Prozent (vgl. Foodwatch 2005). Somit übt der Verband auf die sich auf dem Massenmarkt befindlichen herkömmlichen Anbieter weder Konkurrenzdruck aus, noch bildet er eine Orientierungsgröße. In diesem Sinne ist Demeter nicht als Ecopreneur einzuordnen.

Die Anbieter auf dem Massenmarkt vernachlässigen diese Nische weitgehend, denn die Bio-Marken der Großhandelsketten sind nicht wie die Demeter-Produkte im Fachhandel erhältlich. Der Verband bedient eine begrenzte Stammkundschaft und zeigt keine ernste Initiative, auf den Massenmarkt zu gelangen (vgl. Werner 2005, 17).

Herkömmliche Anbieter werden nicht als Konkurrenz gesehen und Demeter ist durch seine Fachhandelsstrategie nicht in deren Sortiment vertreten. Damit fehlt ein essentieller Aspekt des Ecopreneurships, da die Marktwirkung der nachhaltigen Leistungen Demeters auf den Massenmarkt ist zu gering (vgl. Werner 2005, 17).

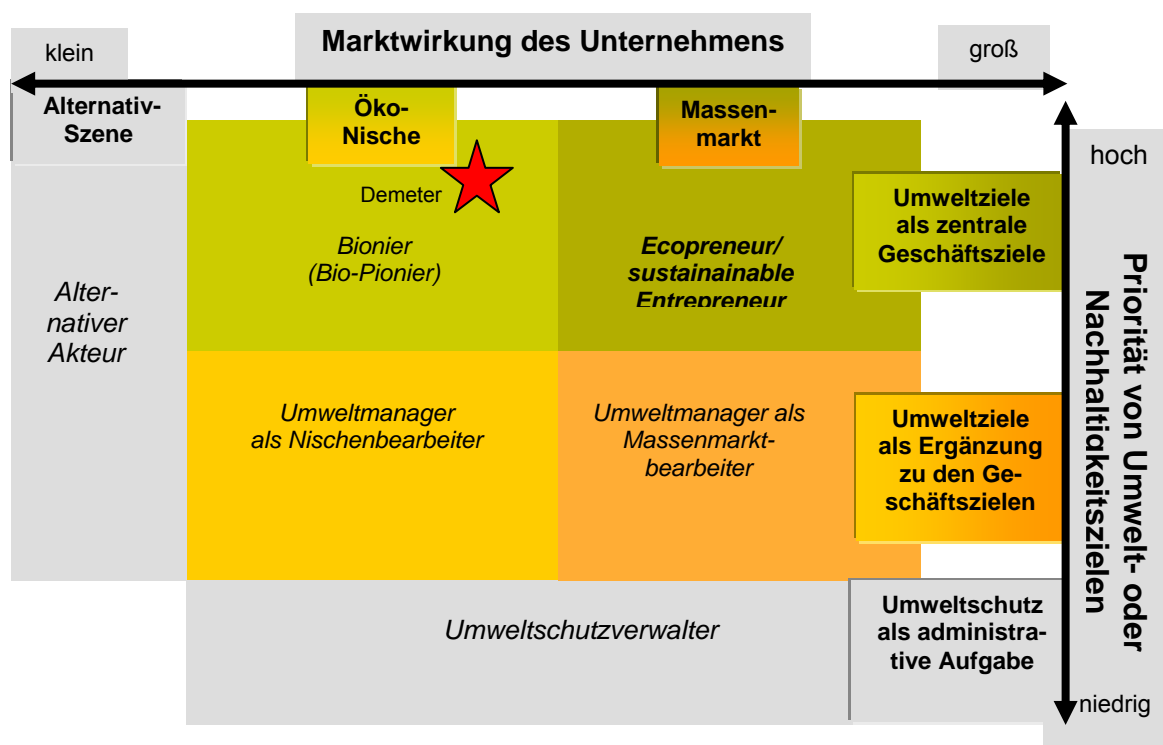


Abbildung 8: Positionierung von Demeter (Schaltegger & Petersen 2000)

Bei Demeter handelt es sich daher um einen klassischen Bionier. Der Marktanteil und das Umsatzwachstum sind im anvisierten Nischensegment hoch, aber klein im Gesamtmarkt. Der Wachstumstrend der Biofood-Nische lässt auch Demeter mitwachsen. Durch einige Produktneuheiten wie Bio-Kosmetik, wächst Demeter sogar etwas schneller als die Nische. Bezogen auf die Berücksichtigung des Umweltaspektes in die Geschäftsziele lässt sich der Verband am oberen Rand der Matrix ansiedeln, da der Gedanke der Nachhaltigkeit wie ausgeführt ein essentieller Teil der Demeter-Philosophie ist.

Dr. Peter Schaumberger

Geschäftsführer des Demeter-Marktforum e. V.

„Demeter kann den Begriff "Bionier" und nachhaltiges Wirtschaften eindeutig vertreten. Im Ökonischensegment zeichnet sich Demeter durch bio-dynamische Qualität als Marktführer aus.

Jedoch ist es schwierig einen Verband mit einem Unternehmen auf eine Ebene zu setzen und somit in Vergleich anderer Unternehmen zu stellen.

Die Dreiteilung der Demeter Verbandsstruktur führt auch zu einer unterschiedlichen Definition des nachhaltigen Wachstumsbegriffs. Dies bedeutet, dass der Demeter-Bund, dessen Aufgabe es ist den Verband in einen rechtlichen Hintergrund zu betten, nicht durch direktes Wachstum beschrieben werden kann. Wohingegen der Forschungsring eine Verbreitung der biologisch-dynamischen Anbauweise fördert und man sich wünscht möglichst viele Bauernhöfe biologisch-dynamisch zu zertifizieren. Hier stehen das Flächenwachstum und die Bereicherung von Forschungserkenntnissen im Vordergrund.

Anders muss man den Begriff des Wachstums für das Marktforum definieren. Erst in diesem Zusammenhang wird der Begriff "Bionier" bedeutsam. Nur hier ist es begrenzt möglich Wachstum im marktwirtschaftlichen Sinne zu erklären. Es werden natürlich Marktchancen ergriffen und durch das strategisch ausgearbeitete "Demeter-Aktiv-Partner" Marketingkonzept ausgeweitet und aktiv mitgestaltet. Es wäre also einseitig betrachtet das Markthandeln Demeters nur passiv zu deuten.

Benchmarking wird zudem durch das regelmäßige Erstellen eines Umsatzbarometers teilweise umgesetzt. Außerdem wird eine Benchmarking-Untersuchung im Hinblick auf die Kriterien Lizenz und Beitrag in Zukunft angedacht. Es findet allerdings kein exponentielles, sondern vielmehr ein qualitatives Wachstum statt. Ziel ist es einen zeitgemäßen Qualitätsmarkt aufzubauen und parallel eine Ernährungskultur zu schaffen, was dem Gedanken der Nachhaltigkeit für zukünftige Generationen und der Definition des Nachhaltigkeitsbegriffs als das "in Einklangbringens der Befriedigung der menschlichen Grundbedürfnisse mit einer qualitativ hochwertigen Umwelt und einer gesunden Wirtschaft für alle Menschen der Erde" am ehesten nachkommt.

Demeter als Bionier steht also für nachhaltiges wirtschaften und folgt der Leitlinie des „Fair Economy.“ Durch drei konsequent durchgeführte Innovationsbereiche zum einen Naturschutz- und Kulturlandschaftsinnovation, Entwicklung von Produkten mit Vitalqualität und der stetigen Umsetzung der sozialen Verantwortung fördern wir in Zukunft die Nachhaltigkeit und halten sie konsequent aufrecht.“

3.1.5 LichtBlick – die Zukunft der Energie GmbH



Das Hamburger Unternehmen „LichtBlick – die Zukunft der Energie GmbH“ (im Weiteren LichtBlick) ist ein „Stromversorgungsunternehmen, das Privat- und Firmenkunden im gesamten Bundesgebiet mit ökologisch produziertem Strom versorgt“ (Richter & Wolf 2005, 3). Selbst gesetzte ökologische Richtlinien schreiben vor den Strom aus Wasser-, Wind- und Kraft-Wärme-Kopplungskraftwerken im In- und Ausland einzukaufen (vgl. LichtBlick 2005). Es liegt bisher keine einheitliche Definition von Ökostrom vor, weshalb LichtBlick besonders effizient oder regenerativ erzeugten Strom als umweltfreundlich bewertet, der zudem atomstrom- und kohlefrei sein muss (vgl. edb.).

„LichtBlick wurde Ende 1998 im Zuge der Liberalisierung des deutschen Strommarktes gegründet und befindet sich [...] zu 100 [Prozent] in Privatbesitz“ (Richter & Wolf 2005, 3). Michael Saalfeld ist Haupteigner, das Geschäft wird von Heiko von Tschischwitz und Willfried Gillrath geführt (vgl. Pütz 2003, 72). Das stetige Wachstum des Unternehmens wird in der Steigerung der Mitarbeiterzahlen von drei (1998) zu 150 Mitarbeitern (Februar 2006) sichtbar, welche in der Unternehmenszentrale in Hamburg-Altona beschäftigt sind (vgl. LichtBlick 2006). LichtBlick versorgt 190.000 Privatkunden und Sondervertragskunden. Einer klaren Wachstumsstrategie folgend sollen innerhalb der nächsten sieben Jahre eine Million Kunden erreicht werden (vgl. LichtBlick 2006). Bereits jetzt ist LichtBlick Deutschlands größter Ökostromanbieter (vgl. Nesshöver 2005). 2005 erwirtschaftete das Unternehmen einen Umsatz von 160 Millionen Euro. Hohe Investitionen führten in den vergangenen Jahren zu roten Zahlen, eine Trendwende wird ab 2005 erwartet (vgl. LichtBlick 2005; Pütz 2003, 76).

3.1.5.1 Branche

Die Energiebranche befindet sich seit 1998 stark im Wandel. Der deutsche Energiemix ist in der folgenden Abbildung 9 zu sehen.

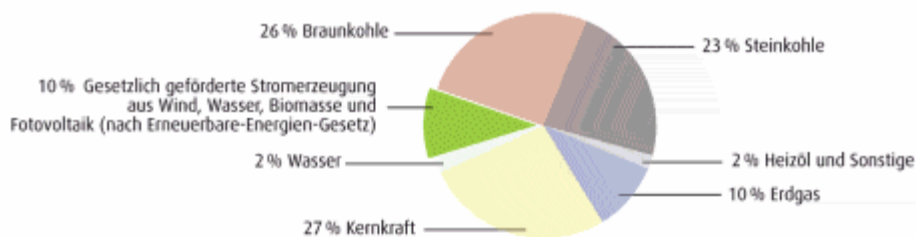


Abbildung 9: Strommix in Deutschland 2005 (VDEW 2005a)

Die Nutzung jedes Energieträgers birgt sowohl Chancen als auch Risiken. Dabei zu beachten sind Importabhängigkeit, Preisrisiko, Versorgungssicherheit, CO₂-Emissionen (Klimaschutz) sowie radioaktive Strahlung und atomarer Müll. Nach der politischen Entscheidung des mittelfristigen Atomausstiegs war der Weg frei für die erneuerbaren Energien, gefördert durch das Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG) und das neue Energie-Wirtschafts-Gesetz (EnWG) (vgl. VDEW 2005a).

Der deutsche Strommarkt wurde 1998 liberalisiert und damit für neue Anbieter geöffnet mit dem Ziel Wettbewerb zu schaffen und politische Eingriffe und Regulierungen zu reduzieren (vgl. Kemfert 2003, 12). Der erhoffte Wettkampf und dadurch langfristig niedrige Preise wurden durch Konsolidierung der großen Anbieter und Zukauf von Stadtwerken verhindert (vgl. Richter & Wolf 2005, 10). Viele der neuen Anbieter konnten sich nicht dauerhaft auf dem Markt halten aufgrund der Marktbeherrschung der vier großen Versorger (e.on AG, RWE AG, Vattenfall Europe AG, EnBW AG) (vgl. Kemfert 2003, 13). Von den ursprünglich circa 100 neuen Anbietern sind heute lediglich sechs unabhängige Stromlieferanten auf dem Markt (vgl. Bne 2005). Von ihnen wurde häufig die Flexibilität der Kunden überschätzt. Knapp fünf Prozent der Haushalte haben seit 1998 ihren Stromlieferanten gewechselt (vgl. Willenbrock 2005, 18).

3.1.5.2 Handlungsprogramm

Die Verfolgung einer klaren Strategie kennzeichnet das Unternehmen. „Die konsequente Orientierung an ökologischen Zielen und das Streben nach Umsatzwachstum kennzeichnen das Handeln von LichtBlick. Die Betonung der ökologischen Ausrichtung ist Bestandteil des Geschäftskonzepts, welche in den Statements der Gründer deutlich wird“ (Richter & Wolf 2005, 3). „Wir waren davon überzeugt, dass die Kombination aus Ökologie und Ökonomie erfolgreich sein kann. Wir wollten Geld verdienen, und wir dachten, am meisten Geld kann man verdienen, wenn man sich nachhaltig positioniert, mit etwas langfristig Sinnvollem, und das geht nicht ohne Umweltschutz“ (Pütz 2003, 68). Es ging den Gründern primär darum, mit einer ökologischen Positionierung am Markt ökonomisch erfolgreich zu sein (vgl. Richter & Wolf 2005, 4), welches grundlegend für das Streben eines Ecopreneurs ist.

Michael Saalfeld und Heiko von Tschischwitz haben zum richtigen Zeitpunkt ihre Chance in der Liberalisierung erkannt. Sie generierten die Idee, mit Ökostrom erfolgreich wirtschaften zu können, und verfolgten diese Strategie geradlinig (vgl. Pütz 2003, 69). Die Umsetzung am Markt schloss den unternehmerischen Prozess des Ecopreneurships ab. Letztendlich muss der Massenmarkt (Gesamtstrommarkt) noch erreicht werden (vgl. Schaltegger & Petersen 2000, 25). Die beiden Gründer sind von der Energiewende und davon, dass ihr Produkt selbst etwas Gutes bewirkt, überzeugt (vgl. Pütz 2003, 79). Der Unternehmensaufbau wäre ohne das Privatvermögen Saalfelds nicht möglich gewesen (vgl. Pütz 2003, 72). Dieses ist kennzeichnend für das Engagement eines (werdenden) Ecopreneurs.

3.1.5.3 Nachhaltigkeitsleistung

Die zentrale Nachhaltigkeitsleistung des Unternehmens ist der seit 2003 zu 100 Prozent aus regenerativen Quellen stammende Strom (vgl. LichtBlick 2005). In den Allgemeinen Geschäftsbedingungen hat sich das Unternehmen dazu verpflichtet, mindestens 50 Prozent des Stroms regenerativ zu beziehen und höchstens 50 Prozent aus Erdgas in Kraft-Wärme-Kopplung (vgl. LichtBlick 2005). Der Anteil des Stroms aus Erdgas wurde

kontinuierlich gesenkt, so dass seit 2003 nur noch Strom aus Wasser- und Windkraftwerken bezogen wird (vgl. ebd.).

Allerdings ist der große Anteil an Wasserkraft nicht gänzlich unkritisch zu beurteilen ist. So wendet Greenpeace Energy ein, dass die Wasserkraftwerke bereits seit längerer Zeit zur Stromproduktion beitragen und LichtBlick folglich durch sie keinen zusätzlichen Umweltnutzen biete (vgl. Richter & Wolf 2005, 16). Weiterhin ist der günstigere Strompreis nur durch den hohen Anteil an Wasserkraft zu halten, da diese als einzige erneuerbare Energieform mit dem konventionell erzeugten Strom verglichen werden kann (vgl. Bund der Energieverbraucher 2004). Außerdem muss die Wasserkraft differenziert betrachtet werden, denn Strom aus Speicherkraftwerken zählt im eigentlichen Sinn nicht zu den erneuerbaren Energien (vgl. ebd.; EEG).

„LichtBlick lässt sich seinen Strom bzw. dessen Umweltverträglichkeit regelmäßig zertifizieren“ (Richter & Wolf 2005, 5). So wird dem Unternehmen seit 1999 jährlich vom TÜV Nord bescheinigt, dass der ökologisch erzeugte LichtBlick-Strom um 95 Prozent unter dem bundesdeutschen Durchschnittswert der klimaschädlichen CO₂- Emissionen liegt (vgl. LichtBlick 2005).

„Im größten bundesweiten Anbietervergleich seit der Marktliberalisierung hat die Stiftung Warentest im August 2001 LichtBlick mit der Note „gut“ ausgezeichnet“ (Richter & Wolf 2005, 5). Das Verbraucherinstitut testete die Service-Qualität, die Zuverlässigkeit und Transparenz sowie das Preisniveau von sieben konventionellen und vier Ökostromanbietern. Im Testurteil heißt es: „Aus Umweltsicht empfehlenswert, bei durchschnittlichen Preisen. Für Wenigverbraucher sogar billig [...]“ (Stiftung Warentest 2001). Der Strategie der Unternehmensgründer folgend, ist LichtBlick mit einer monatlichen Grundgebühr von 6,90 Euro und einem Preis pro Kilowattstunde von 17,60 Cent der günstigste Ökostromanbieter Deutschlands (vgl. EcoTopTen 2005). Allerdings ist es fraglich, ob LichtBlick seinen günstigen Preis dauerhaft halten kann und somit einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Ökostromanbietern verliert (vgl. Richter & Wolf 2005, 7 & 16). Denn mithilfe des branchendurchschnittlichen Preises konnte bisher eine breitere Kundenschicht angesprochen werden, zu der nicht nur die Zielgruppe der idealistisch denkenden Umweltschützer sondern auch die rationalen Verbraucher gehörten (vgl. Pütz 2003, 70, 75).

Neben der zentralen Nachhaltigkeitsleistung des Produktes an sich, engagiert sich LichtBlick bei zahlreichen Projekten und in Verbänden. So ist LichtBlick „als Pionierunternehmen der WWF Power Switch Initiative aktiv“ (Richter & Wolf 2005, 8). Die Vision einer kohlendioxidfreien Stromversorgung bis zum Jahre 2050 soll durch Erhöhung der Energieeffizienz in Kraftwerken und bei Kunden sowie durch die Ausweitung der regenerativen Energien erreicht werden (vgl. WWF 2003). Interessenpolitische Prozesse werden im 2002 gegründeten „Bundesverband neuer Energieanbieter“ (bne) verfolgt (vgl. Richter & Wolf 2005, 8). Der Verband, bestehend aus neun Energieanbietern, wird von Heiko von Tschischwitz als Mitglied des Vorstands gelenkt (vgl. Bne 2005). Ebenfalls

wird für die Nachhaltigkeit im Unternehmen am Umweltmanagementprogramm „ÖKOPROFIT“ teilgenommen, welches zu Kosteneinsparungen und Umweltentlastung bisher im Bereich Wasser- und Stromeinsparung führte (vgl. LichtBlick 2005). Des Weiteren hat sich das Unternehmen in den AGB verpflichtet, 25 Prozent der Gewinne in die Realisierung regionaler und weltweiter Klimaschutzprojekte und Projekte zur Förderung der Energiewende zu investieren. Trotz Ausbleiben bisheriger Überschüsse wurden bereits mehr als 12 Millionen Euro unter anderem für den Schutz des Regenwaldes investiert (vgl. LichtBlick 2005).

3.1.5.4 Organisation umweltrelevanter Unternehmenstätigkeiten

Die Unternehmenstätigkeiten beinhalten die Arbeit am Produkt und dem Umwelt- bzw. Sozialengagement. Es existiert kein implementiertes Umweltmanagement-System und somit auch keine eigene Abteilung oder Stabsstelle. Im Rahmen des Umweltmanagement-Projekts „ÖKOPROFIT“ wurde ein interdisziplinäres, sechsköpfiges Team aus allen Bereichen des Unternehmens gebildet, um die entsprechenden Maßnahmen zu erarbeiten und umzusetzen. Regelmäßige Schulungen der Mitarbeiter sollen einen sparsamen Umgang mit Ressourcen bewirken (vgl. LichtBlick 2005).

3.1.5.5 Kommunikation von Umweltthemen

LichtBlick setzt in seiner Distributionspolitik auf ein „Kunden-werben-Kunden“-Programm in Verbindung mit attraktiven Prämien (vgl. LichtBlick 2005, Richter & Wolf 2005,6). Die Deutsche Post AG fungiert als Werbeträger und Kooperationspartner (vgl. LichtBlick 2005), wie auch der ökologieorientierte Unternehmensverband B.A.U.M (Bundesdeutscher Arbeitskreis für umweltbewusstes Management e.V.). Um auch zukünftig Wachstum im Privatkunden-Geschäft verzeichnen zu können, wird der Direktvertrieb speziell aufgebaut. Genutzt wird des Weiteren das Internet als Kommunikations-Plattform mit einer übersichtlichen Internet-Präsentation (vgl. LichtBlick 2005). Berichte in Form von finanzieller oder nicht-finanzieller Berichterstattung liegen nicht vor. Reporte wären jedoch hilfreich für mehr Übersichtlichkeit und Transparenz.

Zusätzlich trägt der LichtBlick-Strom das „ok-power-Label“ des EnergieVision e. V., einem Zusammenschluss des Öko-Instituts, der Verbraucher-Zentrale NRW und des WWF Deutschlands (vgl. LichtBlick 2005). Dort wird bestätigt das mindestens ein Drittel des Stroms aus Neuanlagen (nicht älter als sechs Jahre) und ein weiteres Drittel zumindest aus umweltschonenden Kraftwerken stammt (nicht älter als zwölf Jahre) (vgl. Richter & Wolf 2005, 5). Ferner bezeugt das Label einen zusätzlichen Umweltnutzen des Produktes gegenüber der Wirkung der staatlichen Förderregelungen (vgl. LichtBlick 2005).



Abbildung 10:
Power-Lab
(LichtBlick 2006)

3.1.5.6 Marktwirkung

Es gibt in Deutschland etwa 44,3 Millionen Kunden bzw. Haushalte (2004) im Strommarkt. Schätzungsweise 90 Prozent der deutschen Haushalte werden direkt oder indirekt von den vier großen Anbietern e.on AG, RWE AG, Vattenfall Europe AG und EnBW AG mit Strom beliefert (Kundenzahlen s. Tabelle 1), nachdem es nach der Liberalisierung zu einer Fusionswelle unter den Stromanbietern kam (vgl. VDEW 2005b). Rund 1000 Stromunternehmer stehen auf dem deutschen Markt miteinander im Wettbewerb (vgl. BGW 2005). Durch die Dominanz von vier Großunternehmen gehört ein Anbieter mit zwei bis drei Prozent Marktanteil bereits zu den führenden zehn Stromversorgern Deutschlands.

Tabelle 1: Kundenzahlen (VDEW 2005b; *LichtBlick 2006)

e.on AG	ca. 17 Mio.
RWE AG	ca. 10 Mio.
Vattenfall	ca. 8 Mio.
EnBW AG	ca. 5 Mio.
LichtBlick*	ca. 190.000
Naturenergie	ca. 170.000
EWS Schönau	ca. 35.000
Greenpeace	ca. 25.000
Naturstrom	ca. 25.000

Weitere Ökostromanbieter sind: Greenpeace Energy eG, EWS Schönau GmbH, Naturstrom AG und Naturenergie AG (Kundenzahlen s. Tabelle 1, vgl. Richter & Wolf 2005, 12). Naturenergie verfügt über 170.000 Privatkunden, die allerdings alle direkt vom EnBW-Konzern übernommen wurden. Deshalb bezeichnet sich LichtBlick selbst als größten unabhängigen Ökostromanbieter Deutschlands, ebenso das Handelsblatt (vgl. LichtBlick 2005; Nesshöver 2005).

LichtBlick sieht seine Konkurrenz nicht in der Öko-Nische sondern bei den konventionellen Anbietern. Wie bereits erwähnt, verfolgt LichtBlick eine klare Massenmarktausrichtung mit dem langfristigen, sehr ambitionierten Ziel, einen Marktanteil von zwei Prozent (etwa eine Million Kunden) zu erhalten (vgl. LichtBlick 2005, vgl. Richter & Wolf 2005, 12). Obwohl LichtBlick mit ca. 190.000 Kunden in Deutschland noch keinen erwähnenswerten Anteil am Gesamtmarkt hat, ist es dem Unternehmen gelungen, die Aufmerksamkeit der Konkurrenz und der Öffentlichkeit auf sich zu lenken, wie Informationsbesuche von Politikern beweisen (vgl. Pütz 2003, 77). Nach einer Forsa-Umfrage wollen fast 90 Prozent der deutschen Bürger ökologischen Strom beziehen. Allerdings hat jedoch bisher nur ein Prozent der privaten Haushalte einen Wechsel zu umweltfreundlichen Stromanbietern vorgenommen (vgl. Hamm 2005, 45)

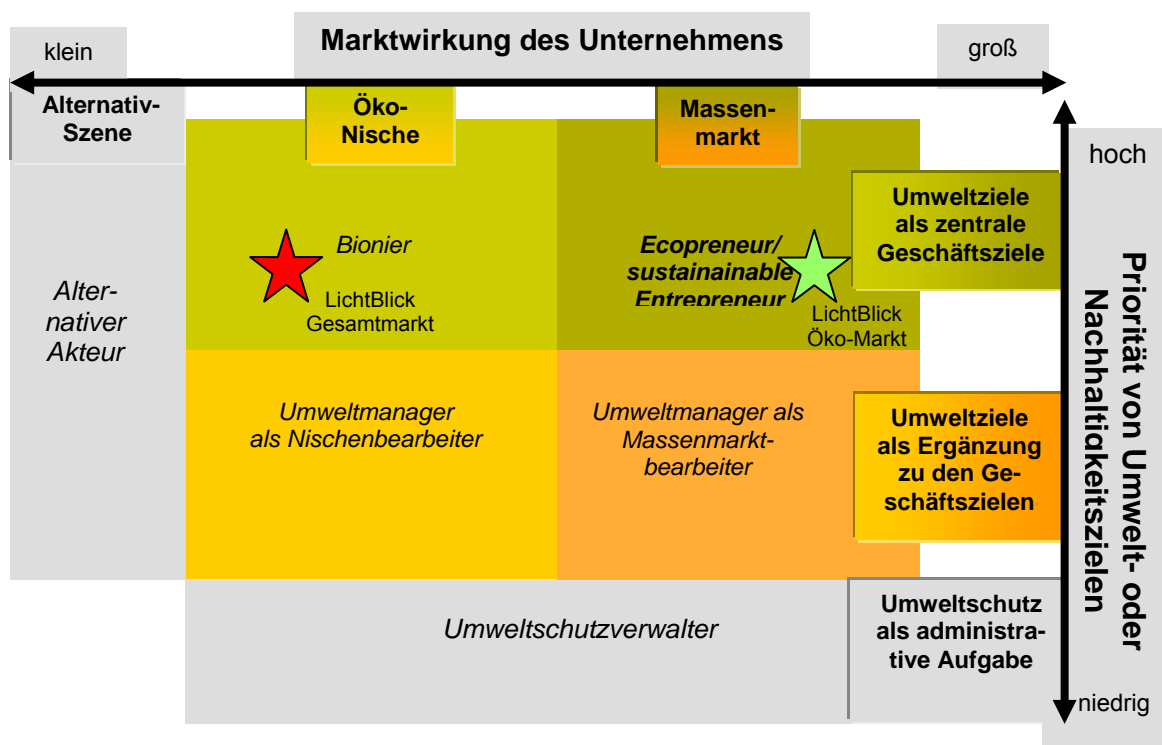


Abbildung 11: Positionierung von LichtBlick (Schaltegger & Petersen 2000)

Entscheidend für die Einordnung eines Unternehmens in die Positionierungsmatrix des Ecopreneurships ist vor allem der unternehmerische Einfluss auf den Massenmarkt, folglich auch die Marktanteile. Zudem darf der Beurteilungswinkel nicht zu eng gefasst werden. So sieht sich LichtBlick, vertreten durch die persönliche Einschätzung des Leiters der Unternehmenskommunikation, als reiner Ecopreneur (vgl. Richter & Wolf 2005, 14f.). Das Unternehmen nimmt sich bereits jetzt als Massenmarktanbieter mit integrierten Umweltzielen als zentralen Geschäftszielen wahr. Es gilt jedoch nicht nur angestrebte Ziele zu bewerten. So können 190.000 von mehr als 44 Millionen Kunden des Gesamtmarktes nicht als großer Kundenkreis gewertet werden, auch wenn eine Strategie der Marktdurchdringung und Marktentwicklung verfolgt wird. Des Weiteren ist ein Domino-Effekt LichtBlicks auf die großen konventionellen Unternehmen bisher eher gering, da diese durch ihr Oligopol eine starke Position innehaben und sich mit Ökostromtarifen lediglich absichern wollen. „Über unsere 100.000 Kunden lachen die Großen natürlich, entscheidend ist, dass wir damit noch immer im Markt sind“ (Pütz 2003, 77), so Herr von Tschischwitz. Im Vergleich zu den anderen Ökostromanbietern lässt sich LichtBlick als Ecopreneur einordnen, nicht jedoch im Vergleich mit den konventionellen. Daher ist LichtBlick mit zwei Kreuzen in der Positionierungsmatrix vertreten, im Öko-Strom-Markt als Ecopreneur und im Gesamtstrommarkt als Bionier mit Wachstumspotenzial. Bei dem angestrebten Wachstum und bei einem gleich bleibenden Energiemix (100 Prozent regenerative Energien, kein Rückschritt zu Erdgas) ist davon auszugehen, dass sich der Bionier LichtBlick in den nächsten zehn bis zwanzig Jahren zum Ecopreneur im Gesamtmarkt entwickeln wird.

Heiko von Tschischwitz

Geschäftsführer der LichtBlick – Zukunft der Energie GmbH

„Die Unternehmensidee von LichtBlick basiert auf der Überzeugung, dass Strom aus umweltfreundlicher Erzeugung wettbewerbsfähig gegenüber Kohle- und Atomstrom sein kann. Dementsprechend bietet LichtBlick Haushalten und Firmen bundesweit ein Stromprodukt an, das preislich durchaus mit den Produkten der konventionellen Energiewirtschaft mithalten kann. Mit dem Slogan „sauberer Strom für alle“ machen wir deutlich, dass wir nicht auf einen Nischenmarkt, sondern eindeutig auf den Massenmarkt setzen. Jeder Haushalt und jede Firma in Deutschland sind potentielle LichtBlick-Kunden, weil wir ein funktional-technisch gleichwertiges Produkt, aber mit ökologischem Mehrwert und ohne nennenswerten Aufpreis im Vergleich zu anderen Energieversorgern anbieten.

Möglich wird diese Positionierung durch eine weitgehende Kompensation der zweifelsfrei noch vorhandenen Mehrkosten bei der umweltfreundlichen Stromerzeugung durch konsequente Optimierung der Geschäftsprozesse und damit Minimierung der Verwaltungskosten. LichtBlick zeigt damit dem Verbraucher, der etablierten Energiewirtschaft und der Politik, dass nachhaltige Stromerzeugung durchaus auch heute schon konkurrenzfähig sein kann, wenn man gewillt ist, alte Denkmuster zu verlassen. Mit zunehmendem Ausbau der regenerativen Stromerzeugung und gleichzeitig weltweit steigenden Preisen für die konventionellen Energieträger Kohle und Öl wird es zukünftig immer einfacher möglich sein, wettbewerbsfähige Ökostromprodukte anzubieten. Für LichtBlick bedeutet dies, dass die gewählte Unternehmenspositionierung mit fortlaufender Entwicklung stetig an Attraktivität zunehmen wird. Insofern sind wir fest davon überzeugt, dass es uns durch unser Engagement gelingen wird, die Energiewende weg von Kohle und Atom und hin zur CO₂-freien Stromerzeugung zu beschleunigen und als diesbezüglicher Vorreiter einen nennenswerten Marktanteil im deutschen Strommarkt zu erreichen.“

3.2 Großbetriebliches Umweltmanagement

Firmen mit großbetrieblichem Umweltmanagement sind grundsätzlich als Massenmarktanbieter einzustufen und unterscheiden sich somit von den traditionellen Öko-Unternehmen. Massenmarktanbieter können nicht konsequent ökologisch sein. Sie schaffen es aber in ihr Angebot über technische, organisatorische oder Marketing-Innovationen Ökologie-Aspekte einzubauen, um sukzessive die Ökologisierung voranzutreiben, der Strategie der „Greening Goliaths“ folgend.



3.2.1 Toyota Motor Corporation Ltd.

Die Toyota Motor Corporation Ltd. (im Folgenden TMC bzw. Toyota) mit Sitz in Toyota City (Japan) wurde „1937 als Spin-off der Toyoda Automatic Loom Works Ltd. gegründet“ (Ostrowski & Rasmussen 2005, 3). Ursprünglich stellte das Unternehmen im großen Maßstab Webmaschinen her (vgl. TMC 2005a). Dennoch produzierte das Unternehmen auch schon während der Spin-off-Phase Personen- und Lastkraftwagen. Toyota Motor Corporation Ltd. ist einer der größten Fahrzeughersteller der Welt. Das Unternehmen produziert die „vollständige Palette an Fahrzeugen: vom Minivehikel bis zu schweren Lkw“ (Ostrowski & Rasmussen 2005, 3, vgl. TMC 2005b).

1997 hat TMC mit dem Toyota Prius „nach eigenen Angaben das erste in Serienproduktion hergestellte Hybridfahrzeug auf den Markt gebracht. Derzeit gibt es fünf Hybrid-Baureihen, eine sechste im Premium-Segment soll folgen“ (Ostrowski & Rasmussen 2005, 3). Die Zukunft sieht der Autohersteller im Brennstoffzellenantrieb, seit Anfang der 1990er Jahre wird an der Entwicklung von Fuel Cell Hybrid Vehicles gearbeitet (vgl. Ostrowski & Rasmussen 2005, 3). TMC hofft, dass Wasserstoff in Zukunft billiger bzw. CO₂-neutral erzeugt werden kann, um dieser Technologie zum Durchbruch zu verhelfen (vgl. Toyota Deutschland 2005).

Anhand des „scheidenden Präsidenten“ (Ostrowski & Rasmussen 2005, 5), Fujio Cho, soll die Bedeutung der Person des Unternehmers und ihres Charakters für das Ecopreneurship aufgezeigt werden. Cho hat Toyota in den vergangenen sechs Jahren geleitet und die ökologische Unternehmensphilosophie entscheidend mitbeeinflusst (vgl. Ostrowski & Rasmussen 2005, 5).

Fujio Cho, seit 1999 Präsident von TMC, begann seine Karriere im Unternehmen 1960. Durch den Wechsel an der Spitze des Unternehmens trat Cho in den Aufsichtsrat Toyotas ein. Zunächst ein Jahr lang als Vice Chairman, bevor er Hiroshi Okuda als Chairman ablöste (vgl. Toyota AG 2005, vgl. Ostrowski & Rasmussen 2005, 6). Fujio Cho steht als Person hinter den Leitlinien Toyotas und formuliert im Environmental Report 1999 die Umweltziele: „We need to strive for ‚zero emissions‘ at all stages of the automobile lifecycle“ (Cho & Shiramizu 1999). Fujio Cho zeichnet sich durch seine Treue zum Unternehmen aus (vgl. Ostrowski & Rasmussen 2005, 6). „Dies ist durchaus als

persönliches Commitment zu werten“ (Ostrowski & Rasmussen 2005, 6). „Zusammenfassend [kann] festgestellt werden, dass Fujio Cho zwar nicht alle Attribute eines typischen Ecopreneurs [in] sich vereint, [er] allerdings auch keinen klassischen Manager darstellt, der in den meisten Fällen im Laufe seiner Karriere bei unterschiedlichen Unternehmen tätig ist und somit keine derart starke persönliche Bindung aufbaut“ (Ostrowski & Rasmussen 2005, 6).

3.2.1.1 Branche

Ständig steigende Umweltverschmutzung und höhere Energiekosten für fossile Brennstoffe stellen vor allem für die Automobilbranche ein wachsendes Problem dar. Dennoch streben die Hersteller stetiges Wachstum sowie steigende Absatzzahlen an. In diesem Kontext stellt sich die Frage nach der Vereinbarkeit der Ziele Umweltverträglichkeit und Wachstum. Um auch in Zukunft wachsen zu können, scheint es erforderlich, innovative Technologien auf den Markt zu bringen, die sowohl dem gestiegenen Umweltbewusstsein als auch der Notwendigkeit nachhaltig zu handeln Rechnung tragen.

3.2.1.2 Handlungsprogramm

Die 1992 veröffentlichten und 1997 überarbeiteten ‚Guiding Principles at Toyota‘ enthalten ein deutliches Bekenntnis zu Nachhaltigkeit (vgl. Ostrowski & Rasmussen 2005, 7). Diese Leitlinien waren als direkte Reaktion auf den Umweltgipfel von Rio de Janeiro 1992 eingeführt worden (vgl. Toyota Motor Europe 2003, 12). Dort heißt es: „Dedicate ourselves to providing clean and safe products and to enhancing the quality of life everywhere through all our activities“ (TMC 2004a, 5). Dieses Prinzip wird durch das Streben aller Unternehmensbereiche nach Harmonisierung von ökonomischem Wachstum und Umweltschutz umgesetzt. Dazu sollen unter anderen mit diesen Zielen vereinbare Produkte entwickelt und vermarktet werden sowie Netzwerke bzw. Partnerschaften mit umweltorientierten Organisationen aufgebaut werden. Durch die Aufnahme ökologischer Themen in die Unternehmensphilosophie erlebte die Strategieplanung von Toyota einen Wandel (vgl. TMC 2005c, vgl. Ostrowski & Rasmussen 2005, 7). Derzeit ist „das Gros der verkauften Fahrzeuge mit konventionellen Antrieben ausgestattet“ (Ostrowski & Rasmussen 2005, 17), die Zukunft soll im ausschließlichen Einsatz innovativer Hybridantriebe liegen. Somit ist eine Bezeichnung des Unternehmens als „Greening Goliath“ nicht abwegig.

Der erste Environmental & Social Report 1998 stärkte das Ziel, die Umwelt in den Fokus der Geschäftsaktivitäten zu stellen (vgl. Ostrowski & Rasmussen 2005, 7). Fujio Cho und Kosuke Shiramizu heben im „Placing Environmental Issues at the Core of Business Management“ (vgl. Cho & Shiramizu 1999) die Bedeutung der Umwelt hervor. Die ökologische Strategiebildung von TMC lässt sich bis zum ersten Environmental Action Plan zurückverfolgen. Dieser wurde im Februar 1993 aufgestellt und mehrfach aktualisiert (vgl. TMC 2005a, vgl. Ostrowski & Rasmussen 2005, 7). Außerdem versucht die Studie ‚Global Vision 2010‘ ein Bild der automobilen Gesellschaft im Jahre 2010 zu entwerfen

(vgl. TMC 2004a, 4). „Diese Vision kann als der entscheidende Schlüssel zur Ausrichtung des Unternehmens auf die Umwelt gesehen werden“ (Ostrowski & Rasmussen 2005, 8).

Zusammenfassend lässt sich daher feststellen, dass ökologische Aspekte bei TMC ein fester Bestandteil der Unternehmenspolitik sind, vom Topmanagement getragen und konsequent umgesetzt (vgl. Ostrowski & Rasmussen 2005, 8). In Zukunft werden ökologische Faktoren immer mehr zum Kerngeschäft bzw. zum wichtigen Ertragsfaktor für das Unternehmen.

3.2.1.3 Ökologisches Leistungsprofil

Im Kontext der Nachhaltigkeit sind vor allem die fortschrittlichen Antriebsaggregate der Automobile Toyotas zu nennen wie der Wasserstoffantrieb (vgl. Ostrowski & Rasmussen 2005, 9). Es existieren dennoch „Zwischenlösungen, die den Stand heutiger Technik nutzen und den Grundstein für das Angestrebte legen“ (Ostrowski & Rasmussen 2005, 9). Zwei Antriebsvarianten, die im folgenden vorgestellt werden, sind dem Endergebnis am nächsten: der Hybrid Synergy Drive (HSD) und das Fuel Cell Hybrid Vehicle (FCHV).

Hybridantrieb (Hybrid Synergy Drive - HSD)

Im Jahre 1997 hat TMC in Japan mit dem Toyota Prius zum ersten Mal weltweit ein Massenauto mit einem Hybridantrieb auf den Markt gebracht, welches vergleichbar in Leistung und Ausstattung mit konventionellen Fahrzeugen ist (vgl. TMC 2003a, 4; vgl. Ostrowski & Rasmussen 2005, 9). „Das Ziel dieser neuartigen Technik ist die Verbrauchsreduzierung von fossilen Kraftstoffen“ (Ostrowski & Rasmussen 2005,9). Beim Hybridantrieb handelt es sich um die Kopplung eines konventionellen Benzin- und eines Elektromotors. Der Antrieb zeichnet sich durch ein System zur Energierückgewinnung aus. In diesem Fall wird der Elektromotor zu einem Generator, der die anfallende Bewegungsenergie in elektrische Energie umwandelt. Der konventionelle Motor ist nicht permanent beansprucht und trägt dadurch zur Einsparung von Benzin bei (vgl. Ostrowski & Rasmussen 2005, 10f.).

Brennstoffzellenantrieb (Fuel Cell Hybrid Vehicle - FCHV)

Durch den Brennstoffzellenantrieb soll der Verbrauch fossiler Energiequellen im Laufe der Zeit substituiert werden. Das Potenzial dieser Technik ist unumstritten, obwohl noch erheblicher Forschungs- und Praxisbedarf besteht (vgl. Ostrowski & Rasmussen 2005, 11f.). Beim FCHV wird auf den zusätzlichen Einsatz eines konventionellen Benzinmotors als weitere Energiequelle verzichtet. Das Elektroaggregat sorgt für Fortbewegung, da der Brennstoff dieses innovativen Antriebs Wasserstoff ist. Die Brennstoffzelle wandelt Gas in Elektrizität um (vgl. Ostrowski & Rasmussen 2005, 11ff.). Seit 1996 ist der FCHV in aktiver Erprobung (vgl. TMC 2004c, 8).

Ein Konzept zur Effizienzerfassung untermauert die Nachhaltigkeitsleistung dieser Technologie. Neben dem Verbrauch pro gefahrener Strecke wird auch der Energieverbrauch während aller Produktions- und Transportstufen des Treibstoffs mit-

berechnet. Dadurch lässt sich die Gesamteffizienz eines Antriebes zwischen Quelle und Rad erfassen und die Effektivität verschiedener Systeme verdeutlichen (vgl. TMC 2004c, 16f, vgl. Ostrowski & Rasmussen 2005, 13). Der Vorsprung der neuen Technologien von Toyota ist im Falle der Gesamteffizienz im Gegensatz zum konventionellen Benzinmotor sehr deutlich. Die reinen Wasserstofffahrzeuge haben gegenüber dem Hybridfahrzeug eine noch bessere Ausbeute der Energie bezogen auf das Fahrzeug. Die Gesamteffizienz unterliegt hier jedoch noch deutlich. Dies hängt vor allem mit der Herstellung des Wasserstoffs zusammen. Nach wie vor müssen hierzu fossile Brennstoffe verwendet werden, die gegenwärtig nur eine geringere Ausbeute zulassen (vgl. ebd., 13f.). „Das Bild würde sich ändern, wenn ausschließlich erneuerbare Energie zu diesem Zweck verwendet würde“ (Ostrowski & Rasmussen 2005, 14). In diesem Fall wäre die Herstellung CO₂-neutral. Jedoch zielt TMC heute gleichzeitig auf effizientere Ausbeutung fossiler Brennstoffe (vgl. Ostrowski & Rasmussen 2005, 14).

Die deutliche Effizienzüberlegenheit und die damit einhergehende Umweltentlastung durch die Innovationen gegenüber der Konkurrenz stellt besonders in Zukunft einen wichtigen Wettbewerbsvorteil für Toyota dar.

3.2.1.4 Organisation umweltrelevanter Tätigkeiten

Umweltaspekte stehen bei Toyota im Kern der Unternehmenspolitik und ziehen sich wie ein roter Faden durch die Firmenstrukturen (vgl. Ostrowski & Rasmussen 2005, 15). Die Verbesserung des Umweltmanagements im Unternehmen erfolgt durch die Aufstellung von Zielen und deren regelmäßige Überprüfung bezüglich der einzelnen Bereiche wie Management, Entwicklung und Design, Produktion, Logistik sowie Recycling. Von der Produktion bis zur Wiederverwertung ist für die Produkte ein Kreislauf eingerichtet und das Umweltmanagement für die Einhaltung umweltrelevanter Ziele verantwortlich (vgl. Ostrowski & Rasmussen 2005, 16).

Es herrscht eine Arbeitsteilung zwischen den verschiedenen Unternehmensbereichen. Der Umweltaspekt ist, wie erwähnt, auf der höchsten Ebene des Konzerns verankert, wodurch gemeinsames Engagement gesichert wird. Unterstrichen wird dies zusätzlich durch die Einrichtung des „Toyota Environment Committee“, dessen Ämter von Topmanagern besetzt werden (vgl. Ostrowski & Rasmussen 2005, 16). Die aktuelle und künftige Politik von TMC bezüglich Nachhaltigkeitsleistungen wird in diesem Rahmen festgelegt (vgl. TMC 2005b).

Das vom Topmanagement unterzeichnete Papier „Contribution towards Sustainable Development“, welches sich aus den „Guiding Principles at Toyota“ ableitet, sieht die Orientierung am Gedanken der Nachhaltigkeit vor (vgl. TMC 2005c). Das Engagement geht über die Firmengrenzen hinaus bis zu den Geschäftspartnern Toyotas, von denen ebenfalls eine Nachhaltigkeitsorientierung erwartet wird. Dies zeigt deutlich, welchen hohen Stellenwert in der Ausrichtung des Unternehmens die Nachhaltigkeit besitzt. Selbstverständlich spielt in diesem Kontext der Umweltaspekt eine zentrale Rolle. Auf

diesem Gebiet übernimmt Toyota aktiv Verantwortung, das beinhaltet zum einen die starke Unterstützung der Entwicklung innovativer Technologien, zum anderen die Schaffung von Firmenstrukturen, die diesem Aspekt gerecht werden.

3.2.1.5 Kommunikation von Nachhaltigkeitsthemen

Toyota bedient sich verschiedener Kommunikationsmethoden der Bereiche Umwelt und Nachhaltigkeit (vgl. Ostrowski & Rasmussen 2005, 17). Unter „Responsibility“ ist bereits auf der Startseite ein Direktzugriff auf „Environment“, „Contribution towards Sustainable Development“ und „Community Care“ möglich. Der Bereich „Environment“ bietet eine Vielzahl von Dokumenten, unter anderem auch die Environmental & Social Reports seit 1999 (vgl. TMC 2005 b).

Zentrales Medium der Kommunikation von Umweltthemen ist der Environmental & Social Report. Dieser dient, auch in der aktuellen Version von 2004, der weltweiten Kommunikation der Nachhaltigkeitsleitlinien. Seit 2004 werden zusätzlich Daten über die einzelnen Produktionsstandorte in ‚Toyota Motor Corporation Site Data‘ veröffentlicht (vgl. TMC 2004b, vgl. Ostrowski & Rasmussen 2005, 18). Der Report wird in speziellen Versionen für bestimmte Regionen, z.B. Europa, die USA und Australien veröffentlicht (vgl. TMC 2004, 122; z.B. der European Environmental Report). Auch die Geschäftsberichte, sowohl der japanischen Muttergesellschaft als auch der Toyota Deutschland GmbH, enthalten klare Bekenntnisse zu Umweltfreundlichkeit und Gemeinwohlorientierung (vgl. Ostrowski & Rasmussen 2005, 17).

Neben den genannten externen Kommunikationsformen fokussiert Toyota auch interne Kommunikation von Umweltthemen (vgl. Ostrowski & Rasmussen 2005, 18). Die Arbeitnehmer des Unternehmens werden unter anderem durch die Environmental & Social Reports informiert. Nikolopoulos wies nach, dass 100 Prozent der Beschäftigten von der Umweltberichterstattung erreicht werden (vgl. Nikolopoulos 2003, 9, vgl. Ostrowski & Rasmussen 2005, 18).

3.2.1.6 Marktwirkung

TMC ist derzeit der weltweit zweitgrößte Automobilhersteller nach General Motors. Der Marktwert von Toyota umfasste 2005 rund 110 Milliarden Dollar, verglichen mit nur 16,7 Milliarden Dollar bei General Motors (vgl. Ostrowski & Rasmussen 2005, 4). Würde man nicht nur die abgesetzten Fahrzeuge als Maßstab für die Größe, sondern auch die finanzielle Potenz berücksichtigen, wäre Toyota mit Abstand führend auf dem Weltmarkt. Die größten Absatzmärkte sind Japan und Nordamerika (vgl. ebd.).

Das Unternehmen bewegt sich eindeutig auf dem Massenmarkt. Zielgruppe ist der Normalverbraucher mit Durchschnittseinkommen (vgl. Ostrowski & Rasmussen 2005, 14). Die Kundenorientierung als Grundvoraussetzung für den Markterfolg der Produkte genießt höchste Priorität. Gleiches gilt für die Hybridfahrzeuge, wobei die aus Kostengründen sonst hohen Eintrittsbarrieren solcher Innovationen auf den Massenmarkt wegfallen. Die

Produktion von Hybridfahrzeugen ist für TMC gewinnbringend, da auf eine Quersubventionierung verzichtet werden kann. Mit dem Ziel die breite Masse zu erreichen, wird auf eine produktive und effiziente Herstellung gesetzt (vgl. Ostrowski & Rasmussen 2005, 19).

Im Falle des Brennstoffzellenantriebes ist die Entstehung eines wirklichen Massenmarktes weit entfernt. Zunächst müsste ein relativ dichtes Netz an Tankstellen mit Wasserstoffangebot aufgebaut werden. Ferner muss die Reichweite der Fahrzeuge deutlich erhöht werden, um eine wirkliche Alternative zu Verbrennungsmotoren darzustellen. „Somit ist der Prius eine exzellente Zwischenlösung, da er mit normalen Brennstoffen fährt“ (Ostrowski & Rasmussen 2005, 14f.).

Mit der Innovation des Hybridantriebs hat Toyota Maßstäbe auf dem Gesamtmarkt gesetzt. Andere Anbieter konventioneller Fahrzeuge imitieren die Technologie (beispielsweise der Honda Civic), wodurch die Marktführerschaft Toyotas allerdings keineswegs angegriffen wird (vgl. Ostrowski & Rasmussen 2005, 19). „Mit dem Lexus zeigt das Unternehmen, dass auch große Geländewagen der Luxusklasse mit einem umweltfreundlicheren Antrieb fahren können“ (Ostrowski & Rasmussen 2005, 19). Damit wird Toyota der steigenden Nachfrage in diesem Segment gerecht. In dieser Nische ist Toyota ein Pionier und hat mit dem Prius ein Massenauto mit einer innovativen Technik salonfähig gemacht (vgl. Ostrowski & Rasmussen 2005, 19f.). Dies setzt die anderen Automobilbauer beim Kampf um Marktanteile zunehmend unter Druck (vgl. Ostrowski & Rasmussen 2005, 20). Der Markt der Hybridfahrzeuge wird deutlich von TMC dominiert. Zunehmend konzentrieren sich die Konkurrenten auf die Entwicklung des Wasserstoffantriebs. Hier besteht derzeit ein starker Wettbewerb. Allerdings hat Toyota mit dem Erfolg des Prius die Konkurrenzfähigkeit neuer Technologien bereits bewiesen und sich so einen Vorsprung erarbeitet (vgl. Ostrowski & Rasmussen 2005, 20).

Bezüglich seiner Marktwirkung kann Toyota gegenwärtig als der Maßstab der Branche bezeichnet werden. Kein Konkurrent hat derzeit eine vergleichbare Produktivität und finanziellen Erfolg vorzuweisen. Auch bei der Produktqualität ist das Unternehmen an der Spitze (vgl. Ostrowski & Rasmussen 2005, 19f.). Jährlich durchgeführte Marktstudien zur Kundenzufriedenheit führen Toyota seit langer Zeit als Topmarke auf. Es kann also behauptet werden, dass Toyota trotz des im Vergleich zu General Motors niedrigeren Fahrzeugabsatzes durch die hohe Effizienz eine größere Marktwirkung besitzt (vgl. Ostrowski & Rasmussen 2005, 20).

Allerdings ist das Kriterium der ökologischen Produkte im Kerngeschäft eines Ecopreneurs von Toyota, die Absatzzahlen der Hybridfahrzeuge betreffend, derzeit nur unzureichend erfüllt. Obwohl etwa 200.000 Hybridfahrzeuge verkauft wurden, ist dies in Relation zu der gesamten Menge der verkauften Fahrzeuge ein geringer Anteil (vgl. Ostrowski & Rasmussen 2005, 20). „Die Ausrichtung des Unternehmens sowie der Stellenwert der Umwelt für Toyota, dass dieser Aspekt“ in naher Zukunft immer mehr ins Zentrum der Geschäftstätigkeit rücken wird (vgl. Ostrowski & Rasmussen 2005, 20). Auch

die konventionellen Fahrzeuge Toyotas zeichnen sich ökologisch durch ihre Langlebigkeit und den vergleichsweise geringen Verbrauch aus. Schwächen zeigt TMC allerdings noch in Sachen Markenführung. Denn die Marke Toyota wird gegenüber dem Verbraucher bis jetzt nur unzureichend im Zusammenhang mit Umwelt und Nachhaltigkeit kommuniziert. Das Marketing der technischen Innovation steht im Vordergrund. Toyota wird noch nicht als ein ökologisch orientierter Hersteller gesehen. Dies könnte sich aber in Zukunft mit der Ausweitung des Hybridantriebes auf alle Produkte des Unternehmens ändern.

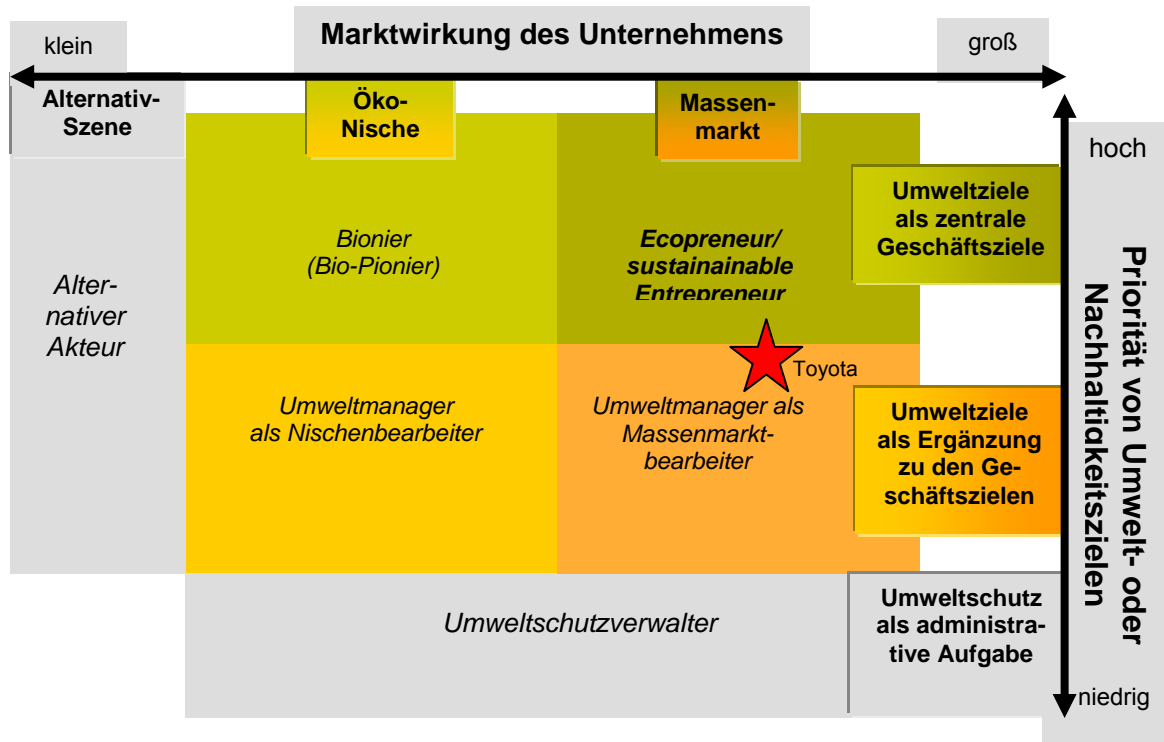


Abbildung 12: Positionierung von Toyota (Schaltegger & Petersen 2000)

Toyota ist einer der Technologie- und Marktführer auf dem globalen Automobilmarkt. Mit der Entwicklung des innovativen Hybridantriebs hat TMC den hohen Stellenwert des Nachhaltigkeitsaspekts unterstrichen und die Grenze des reinen Umweltmanagements überschritten. Doch trotz innovativer Produkte und nachhaltiger Unternehmensausrichtung muss festgehalten werden, dass Toyota nach wie vor den größten Teil des Umsatzes mit konventionellen Fahrzeugen bestreitet (vgl. Ostrowski & Rasmussen 2005, 22). Dies wird zwar dadurch relativiert, dass eine klare Stellungnahme zum künftigen Kerngeschäft mit dem Ziel des ökologischen Massenmarktes gemacht wird, aber das heutige Kerngeschäft nicht vom Hybridantrieb bestritten wird. Als Ergebnis lässt sich feststellen, dass Toyota angesichts der getroffenen Aussagen noch nicht als Ecopreneur bezeichnet werden kann. Das Unternehmen befindet sich jedoch auf dem Weg vom Großbetrieblichen Umweltmanagement zu einem vollwertigen Ecopreneur, sofern die genannten Zielvorstellungen eingehalten werden. Bezüglich der Marktwirkung ist Toyota zwar der zweitgrößte Automobilhersteller weltweit, jedoch liegt der Marktanteil des Unternehmens derzeit bei etwa 18 Prozent (vgl. FinanzNachrichten 2005). Bedingt durch

die große Konkurrenz dieser Branche kann Toyota daher trotz des großen Erfolges nicht ganz am rechten Rand der Matrix angesiedelt werden.

3.3 Ecopreneure und sustainable Entrepreneure

Ecopreneure sind ökologisch innovative und auf dem Markt erfolgreiche Unternehmen (s. Kapitel 2, Schaltegger & Petersen 2000). Sie entdecken und realisieren ökologieorientierte Marktchancen. Neben ökologischen und ökonomischen Gesichtspunkten integrieren sustainable Entrepreneure soziale Aspekte in ihre Unternehmenspolitik. Sustainable Entrepreneure unterscheiden sich durch ein außergewöhnlich starkes soziales Engagement von den Ecopreneuren.



3.3.1 *The Body Shop*

„The Body Shop“ (im Folgenden Body Shop) ist weltweiter Marktführer und Pionier auf dem Gebiet der naturnahen Kosmetik. Das Unternehmen gilt als innovativ und stark wertorientiert. Seine Geschäftstätigkeit ist darauf ausgerichtet soziale und ökologische Veränderungen zu bewirken (vgl. NAI 2004). Im Focus steht die Entwicklung, Produktion und Vermarktung von Kosmetikprodukten auf natürlicher Basis sowie die Verwendung von Inhaltsstoffen, welche nicht an Tieren getestet wurden (vgl. Feldges 2005). Die ursprüngliche Produktpalette von 25 per Hand hergestellten Produkten zur Körperpflege umfasst heute rund 600 Kosmetikprodukte (vgl. The Body Shop International 2005a, 29; vgl. Melzer & Welsch 2005, 7).

Body Shop wurde 1976 im südenglischen Brighton gegründet (vgl. Feldges 2005, 29; vgl. Melzer & Welsch 2005, 7). In London befindet sich die Konzernzentrale „The Body Shop International“. Die Produktionsstätten sind in der englischen Heimatstadt Littlehampton der Unternehmensgründerin Anita Roddick angesiedelt. Body Shop ist heute in über 52 Ländern vertreten, mit über 6000 Mitarbeitern (vgl. Melzer & Welsch 2005, 8). Die persönlichen Moralvorstellungen der Unternehmensgründerin spiegeln sich in der Unternehmensphilosophie wider (vgl. Melzer & Welsch 2005, 7). Neben der wirtschaftlichen Motivation wurde eine ökologische Produktphilosophie sowie ethnische Geschäftsprinzipien fest in den Unternehmensgrundsätzen verankert (vgl. NAI 2004). 1984 ging Body Shop an die Börse (vgl. Melzer & Welsch 2005, 8). Die konsequente Strategie, wirtschaftlichen Erfolg mit einer nachhaltigen Unternehmensführung zu koppeln, zeigt sich auch hier in der Tatsache, dass die Wertpapiere des Unternehmens in verschiedenen Aktienfonds vertreten sind, die ausschließlich Papiere nachhaltiger operierender Firmen beinhalten (vgl. Oeko-Invest 2005).

Bis 2002 führte Anita Roddick das Unternehmen. In Folge der rasanten internationalen Expansion des Unternehmens zog sich Anita Roddick aus der Unternehmensleitung zurück und übergab die Geschäftsleitung erfahrenen Managern. Positive Veränderungen

lassen sich mit den finanziellen Ergebnissen belegen (s. Umsatzzahlen Marktwirkung). Die nachhaltige Unternehmensphilosophie bleibt trotz der Veränderungen als Basis erhalten (vgl. The Body Shop International 2004).

3.3.1.1 Branche

In Deutschland schrumpfte der konventionelle Kosmetik- und Körperpflegemarkt im Jahr 2004 um 1,7 Prozent auf rund 11 Milliarden Euro. Die Naturkosmetik-Hersteller verzeichnen wachsende Umsätze im Inland sowie im Exportgeschäft und konnten sich damit erfolgreich in diesem Segment etablieren. In Deutschland beträgt der Marktanteil von Naturkosmetik-Produkten etwa drei bis sechs Prozent vom Gesamtmarkt und beansprucht damit ein Umsatzvolumen zwischen 330 und 660 Millionen Euro (vgl. Eco-World 2005).

Die Kosmetikbranche schneidet hinsichtlich gesundheitlicher und ökologischer Aspekte schlecht ab. Konsumenten kritisieren den zu hohen Anteil chemischer Zusätze, aufwendige Verpackungen und lehnen die Durchführung von Tierversuchen ab. Die Expansion des Body Shop hat den Wettbewerb auf die Vorteile der ökologischen Produktpolitik aufmerksam gemacht. Um sich, vor allem von größeren Konzernen abzugrenzen, stützt sich Body Shop auf Natürlichkeit und setzt sich damit auf dem stagnierenden Markt durch (vgl. NAI 2004).

3.3.1.2 Handlungsprogramm

„Unser Unternehmen ist sozialer Veränderung und dem Schutz der Umwelt verschrieben“ (Body Shop Deutschland 2005).

Obwohl Anita Roddick nicht direkt in Werbekampagnen auftritt, spielt sie eine tragende Rolle. Die Gründung des Unternehmens war zwar auch wirtschaftlich motiviert, da Roddick eine finanzielle Grundlage für sich und ihre Kinder benötigte, aber auch die Vision der Vereinigung von ökonomischen Erfolg und nachhaltigen Unternehmertum sollte die Basis des Unternehmens bilden. Mit zahlreichen Auszeichnungen unter anderem „Dame Commander of the British Empire“ (2003) agiert Roddick heute als Kuratorin verschiedener Organisationen und Verbände. Der von ihr ins Leben gerufene Verlag „Anita Roddick Publications“ fungiert als Plattform für Themenschwerpunkte wie Menschenrechte, Umweltschutz oder nachhaltiges Unternehmertum (vgl. Roddick 2005; Body Shop Deutschland 2005).

Die Unternehmensphilosophie wird vom Grundsatz getragen, Ökonomie, Ökologie sowie soziale Aspekte in Einklang zu bringen. Die Basis wird durch ein konsequentes Umsetzen dieser Strategie in der Praxis unterstrichen, beispielsweise bei der Auswahl von Rohstofflieferanten oder bei der Auswahl der Verpackungen für die kosmetischen Artikel.

Neben dem genannten Leitbild des Unternehmens ist die Geschäftspolitik auf fünf Prinzipien aufgebaut (s. Nachhaltigkeitsleistungen): Tierschutz, Hilfe durch Handel,

Selbstachtung, Menschenrechte sowie Umweltschutz (vgl. Body Shop Deutschland 2005; vgl. Melzer & Welsch 2005, 9).

3.3.1.3 Nachhaltigkeitsleistung

Body Shop berücksichtigt ökologische sowie soziale Kriterien über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg, d.h. vom Einkauf der Rohstoffe bis zur Entsorgung der Verpackungen (vgl. Melzer & Welsch 2005, 9). Mit der Ausrichtung auf eine ökologische Produktpolitik in Verbindung mit dem Grundsatz einer sozialen Verantwortung konnte Body Shop einen Wettbewerbsvorteil am Markt erzielen und somit die Kaufentscheidung seiner Kunden positiv beeinflussen (vgl. NAI 2004).

Zu den wichtigsten Leistungen des Unternehmens gehören außerdem: Fokussierung auf natürliche (pflanzliche) Inhaltsstoffe und Unterstützung des Konzeptes „Fair Trade“ (s. Projekt „Hilfe durch Handel“). Ziel des Unternehmens ist mindestens ein fair gehandelter Inhaltsstoff je Produkt (vgl. Weidenbach 2005). Die Unterzeichnung der „Human Cosmetic Standard“ als erstes Unternehmen und damit die Ablehnung von Tierversuchen in der Kosmetikbranche unterstreicht die Positionierung von Body Shop. Im Bereich Entsorgung liegt die Zielsetzung in der Minimierung von Verpackungen sowie Verwendung von Recyclingprodukten (vgl. Melzer & Welsch 2005, 14). Der Body Shop transportiert seine Produkte mehrheitlich mit dem Schiff, damit eine Reduzierung des Transportmittels Flugzeug erreicht wird (Reduzierung von Treibhausgasen).

Body Shop hat ein Umweltmanagementsystem entwickelt, das sich am ISO 14001 Standard orientiert. Des Weiteren ist die britische Produktionsstätte nach ISO 14001 zertifiziert (vgl. The Body Shop International 2004a). Die ökologische Leistungsfähigkeit wird jährlich anhand der Energieeffizienz, der Ökoeffizienz sowie des Stromanteils aus erneuerbaren Energien aufgezeigt. Beispielsweise beläuft sich der Stromanteil aus erneuerbaren Energien vom Body Shop weltweit auf 31 Prozent (vgl. The Body Shop International 2004a).

Folgend werden die fünf zentralen Geschäftsprinzipien des Unternehmens aufgezeigt sowie exemplarisch verschiedene Leistungen dargestellt:

Tierschutz

Die Erprobung von kosmetischen Produkten an Tieren wird konsequent abgelehnt (vgl. Melzer & Welsch 2005, 9). Das Unternehmen engagiert sich, mit Hilfe seiner Marktmacht, global für ein Verzicht der Tierversuche in der Kosmetikbranche (s. Marktwirkung). Body Shop beteiligt sich zusätzlich an verschiedenen Kampagnen zum Tierschutz, beispielsweise gegen den Handel mit gefährdeten Tierarten (vgl. Body Shop International 2005).

Hilfe durch Handel

Das 1989 von Body Shop ins Leben gerufene Programm „Hilfe durch Handel“ (vgl. Melzer & Welsch 2005, 10) verfolgt die Strategie des „Fair Trade“. Dieser Grundsatz ist fest in der Geschäftsphilosophie verankert. An dem Projekt sind 40 Dorfgemeinschaften aus 26 entwicklungsschwachen Regionen weltweit integriert. Die Rohstofflieferanten verpflichten sich zum Verzicht auf Kinderarbeit, Erprobung der kosmetischen Artikel an Tieren sowie zur Einhaltung ökologischer Richtlinien. Demgegenüber sieht sich Body Shop verpflichtet, eine dauerhafte und regelmäßige Abnahme der Rohstoffe zu gewährleisten und mit fairen Preisen zu koppeln (vgl. Weidenbach 2005; vgl. Melzer & Welsch 2005, 10). Nach Angaben vom Body Shop erwarb das Unternehmen 2002/2003 für ca. 7,7 Millionen Euro natürliche Rohstoffe im Rahmen dieses Projektes. Zurzeit enthalten etwa 500 Artikel der Produktpalette mindestens ein fair-gehandelten Rohstoff (vgl. Body Shop International 2005).

Selbstachtung

Im Focus dieser Säule steht, dass die Produkte pflegend und auf Natürlichkeit ausgerichtet sind. Die Produkte sollen keine kosmetischen „Wunder“ vollbringen. „Ich hasse das Geschäft mit der Schönheit! Es lügt. Es betrügt. Es beutet Frauen aus und macht sie unglücklich“, so Anita Roddick (vgl. Buter 2002; vgl. Melzer & Welsch 2005, 11). Verschiedene Kampagnen, wie beispielsweise „feel good about yourself“, vermitteln die Ausrichtung auf Individualität und Natürlichkeit (vgl. Body Shop Deutschland 2005).

Menschenrechte

Das Engagement vom Body Shop zeichnet sich durch einen „konsequente[n] Verzicht auf Kinderarbeit und die Verhinderung ökonomischer Abhängigkeit[en] der Rohstofflieferanten“ (Melzer & Welsch 2005, 12) aus. Neben einen offenen Dialog nach außen bezüglich der Menschenrechte wird ebenso intern Aufklärungsarbeit in den Filialen vom Body Shop geleistet (vgl. Body Shop International 2005).

Umweltschutz

Der sparsame Umgang mit Verpackungen steht hierbei im Vordergrund. Die Idee, geeignete Behältnisse (z.B. Shampooflaschen) wieder zu befüllen, scheiterte an der mangelnden Nachfrage. Dennoch sind die Verpackungen vom Design her einfach gestaltet und mehrheitlich aus recycelten Materialien hergestellt (vgl. Melzer & Welsch 2005, 14). Body Shop unterstützt im Bereich der Energiepolitik die Nutzung regenerativer Energien (vgl. Body Shop International 2005).

Die Verantwortung gegenüber der Umwelt zeigt sich in der Tatsache, dass fast ausschließlich „Forest Stewardship Council“ zertifiziertes Holz aus nachhaltiger Waldwirtschaft für Produkte und Shop-Ausrüstung verwendet wird (vgl. The Body Shop International 2005a).

3.3.1.4 Organisation nachhaltigkeitsrelevanter Tätigkeiten

Das Umweltmanagement vom Body Shop ist auf der obersten Führungsebene verankert. Die ökologischen Grundsätze werden auf alle Managementebenen herunter gebrochen (vgl. Schaltegger & Petersen 2000, 27). Bereits 1986 wurde eine Umweltmanagement-Abteilung ins Unternehmen integriert. Haupt-Augenmerk lag und liegt in der Erfassung von Verbrauchsdaten, welche Grundlage der ökologischen Kostenrechnung bilden (vgl. NAI 2004).

2000 initiierte das Unternehmen den "The Body Shop Human Rights Award" (vgl. Melzer & Welsch 2005, 13). Mittels dieser Initiative wurden Aktivistengruppen finanziell unterstützt, die sich für soziale, ökonomische oder ökologische Rechte weltweit einsetzen (vgl. Body Shop 2005; vgl. Melzer & Welsch 2005, 13).

Die Mitarbeiter werden in den Prozess der ständigen sozialen, ökologischen und ökonomischen Verbesserung integriert. Zusätzlich sieht sich das Unternehmen als eine lernende Organisation an, die ihren Mitarbeitern regelmäßig Weiterbildungsmaßnahmen anbietet (vgl. Melzer & Welsch 2005, 9). Ziel ist die Sensibilisierung für ökologische und soziale Themenbereiche sowie die Einbringung von eigenen Ideen der Mitarbeiter im Kontext der Nachhaltigkeit (vgl. The Body Shop International 2004a).

3.3.1.5 Kommunikation von Nachhaltigkeitsleistungen

Body Shop bedient sich zahlreicher Wege der Kommunikation von Nachhaltigkeits-themen. Dabei beschränkt sich das Unternehmen nicht auf eine bestimmte Anspruchsgruppe. Die Verbreitung der Nachhaltigkeitsleitlinien und -leistungen werden sowohl intern kommuniziert als auch nach außen vertreten (vgl. The Body Shop International 2004b). Intern steht das Unternehmen in einem ständigen Dialog mit seinen Mitarbeitern. Body Shop bedient sich dabei verschiedenen Instrumenten: Befragungen, intensiven Gesprächen und Diskussionen. Die Ergebnisse werden veröffentlicht und in der Unternehmenspolitik aufgegriffen (vgl. NAI 2004).

Extern nutzt das Unternehmen verschiedene Kommunikationskanäle. Body Shop ist bekannt für seine provokativen Kampagnen zu den Themen Selbstbewusstsein und Schönheit, Tierversuche in der Kosmetikbranche, Ausländerfeindlichkeit sowie Kinderarbeit. Mit seinen Aufklärungskampagnen sorgt das Unternehmen dafür, dass über die sozialen und ökologisch thematisierten Aspekte diskutiert wird. Teilweise geraten die Kampagnen aufgrund des offensiven Charakters in die Kritik. Dennoch wird deutlich, dass sich Erfolg und Moral miteinander verbinden lassen. Hier nimmt das Unternehmen die Pionierfunktion eines sustainable Entrepreneurs ein (vgl. Littger 2001). Häufig unterstützen NGOs diese Kampagnen, beispielsweise das 2002 gestartete Projekt „Ja zu positiver Energie“. In Zusammenarbeit mit BUND und Greenpeace forderte das Unternehmen seine Kunden auf, Strom aus erneuerbaren Energien zu beziehen (vgl. Body Shop International 2005).

1992 publizierte das Unternehmen seine Umwelterklärung in Großbritannien nach den Anforderungen der EG-Richtlinien (vgl. Body Shop 2005a). Für Interessierte steht weiterhin die Umweltberichterstattung „Our Value Approach“ zur Verfügung, welche 1995 bis 1997 von der UNEP und Sustainability (jährlich stattfindender Congress, der einen wesentlichen Beitrag zur weiteren Stärkung des Nachhaltigkeits-Gedankens leistet) als qualitativ hochwertig ausgezeichnet wurde (vgl. Body Shop International 2005). Zusätzlich fertigt das Unternehmen regelmäßig spezielle Stakeholderberichte für beispielsweise Lieferanten, Investoren, Kunden oder Arbeitnehmer an (vgl. ebd.). Des Weiteren erfolgt die Berichterstattung nach GRI-Richtlinien (Global Reporting Initiative), allerdings bislang unregelmäßig und nicht konzerndeckend. Es wird jedoch angestrebt, dass alle zukünftigen Berichte globale Indikatoren enthalten sollen (vgl. The Body Shop International 2004a).

Die Unternehmensgründerin Anita Roddick ist Mitherausgeberin des Magazins „New Academy Review“. Anita Roddick nimmt auf diesem Wege die Möglichkeit wahr, Nachhaltigkeitsthemen auch außerhalb des Unternehmens zu kommunizieren. Themenschwerpunkte bilden Menschenrechte, Verantwortung von Unternehmen oder das Konzept des Entrepreneurships (vgl. New Academy Review 2002).

3.3.1.6 Marktwirkung

Body Shop ist Marktführer im Bereich der naturnahen Kosmetik und gehört somit zu den bekanntesten Kosmetikmarken weltweit (vgl. Zierul 2004). Das Unternehmen hat es als einziger konsequent nachhaltiger Anbieter von Kosmetika geschafft, sich „international erfolgreich zu positionieren“ (vgl. Melzer & Welsch 2005, 8). Mit einem Jahresumsatz von rund 560 Millionen Euro im Jahr 2004 erwirtschaftet Body Shop relativ wenig im Vergleich zu den großen Konzernen der Kosmetikbranche. Dennoch hebt sich das Unternehmen durch eine konsequente Arbeit mit nachhaltigen Anbietern von Kosmetika ab. Body Shop ist in 52 Ländern mit 2045 Filialen vertreten und beschäftigt über 6000 Mitarbeiter (vgl. Melzer & Welsch 2005, 8). Mit einem Sortiment von etwa 1000 Produkten (600 Kosmetikprodukte und 400 Accessoires) erreicht Body Shop schätzungsweise 77 Millionen Kunden weltweit (vgl. The Body Shop International 2005a).

Tabelle 2: Umsatzzahlen und prozentuale Entwicklung von Body Shop 2001-2005
(The Body Shop International 2002, 2003, 2005a)

Angaben in Millionen Euro	2001	2002	2003	2004	erwartet 2005
Umsatz "The Body Shop International"	551,2	559,3	557,2	561,5	617,4
% Veränderung des Umsatzes im Vergl. Vorjahr	-	+1,47	-0,38	+0,77	+9,96
Gewinn "The Body Shop International"	26,73	22,32	39,5	44,49	53,3

Body Shop zeichnet sich durch das Anheben von ökologischen Mindeststandards aus. Das Unternehmen entwickelte sich vom Öko-Nischen- hin zum Massenmarkt-Anbieter und konnte Marktanteile gewinnen. Trotzdem stellt der Marktanteil Body Shops im Vergleich zum weltgrößten Kosmetik-Konzern L'Oréal einen Bruchteil dar. Body Shop schaffte den Sprung in den Massenmarkt mittels eigener Geschäfte, einer Website für Onlineverkäufe und einem Verkaufskanal „The Body Shop at Home“ (vgl. Feldges 2005, 29). Nach aktuellen Entwicklungen strebt L'Oréal an die britische Kosmetikkette Body Shop für umgerechnet 980 Millionen Euro zu übernehmen. Diese Entwicklung bestätigt die Attraktivität des Unternehmens. L'Oréal will die Identität von Body Shop erhalten sowie die Werte des Unternehmens respektieren (FAZ 2006a, 15). Zusätzlich soll die Unternehmensgründerin Anita Roddick dem Konzernchef Jean-Paul Agon beratend zur Seite stehen (FAZ 2006b, 16).

Eine positive Beeinflussung der Marktrahmenbedingungen konnte das Unternehmen mittels der 1998 durchgeführten Petition „Tierversuche, Schluss damit“ erwirken. Vier Millionen Unterschriften wurden europaweit gesammelt und nicht zu letzt als Folge dessen wurden Gesetze in England, Niederlande und Deutschland gegen Tierversuche erlassen. 2009 folgt ein europaweites Gesetz gegen Tierversuche (vgl. Body Shop Deutschland 2005).

Obwohl Body Shop vergleichsweise geringe Marktanteile besitzt, hat das Unternehmen mithilfe dieser Initiative die Qualitätsansprüche der gesamten Kosmetikbranche beeinflusst. Body Shop hebt sich trotz geringer Marktanteile deutlich aufgrund seiner ökologischen und vor allem sozialen Geschäftsphilosophie, seiner Kundenorientierung und seiner Öffentlichkeitsarbeit von anderen Unternehmen ab und erreicht damit eine Nachahmung seitens der Konkurrenz.

In der Positionierungsmatrix lässt sich daher das Unternehmen im Feld des nachhaltigen Unternehmertums einordnen. Wie dargestellt, entwickelte sich das Unternehmen vom nachhaltigen Pionier im Nischenmarkt zum sustainable Entrepreneur.

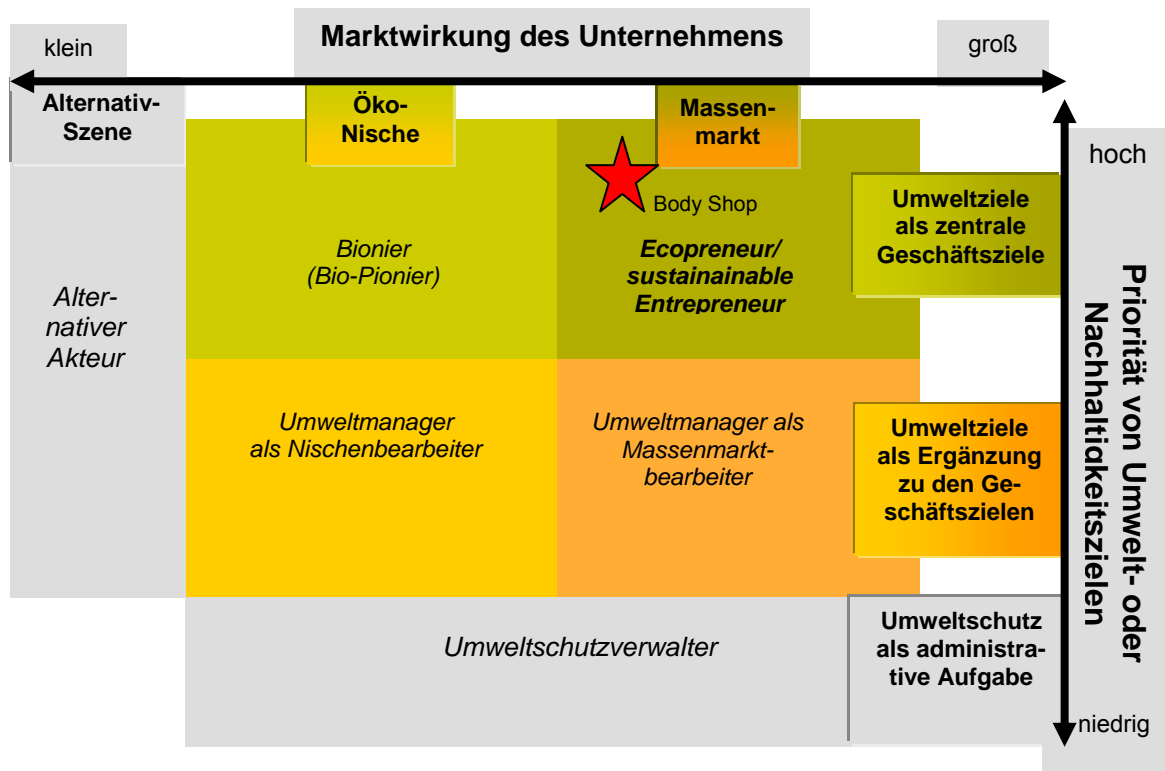


Abbildung 13: Positionierung von Body Shop (Schaltegger & Petersen 2000)



3.3.2 Svenska Cellulosa Aktiebolaget (SCA)

Svenska Cellulosa Aktiebolaget (im folgenden SCA) ist in der Papierindustrie tätig. Das schwedische Unternehmen entstand 1929 durch den Zusammenschluss zehn nordschwedischer Forstbetriebe (vgl. Giesenberg et al. 2005, 1). Mit der Erfindung der Kettensäge in den 50iger Jahren brach ein neues Zeitalter in der Forstwirtschaft an. Pulp, ein Holzfaserstoff, war bis zu dieser Zeit das einzige Produkt des Unternehmens. Jetzt differenzierte man Sägewerke zur Herstellung von Zeitungspapier und Karton und damit erweiterte sich die Produktpalette von SCA. Der Einstieg des Unternehmens in das Geschäft mit höherwertigen Produkten wurde 1970 mit der Produktion von Wellpappe und später mit der Herstellung von Hygieneartikeln ergänzt (vgl. Giesenberg et al. 2005, 1f.). „In den 60er Jahren expandierte SCA europaweit durch den Erwerb und Neubau von Sägewerken in Südschweden, Dänemark, Frankreich, Spanien und Deutschland“ (Giesenberg et al. 2005, 1). Ende der 90er Jahre dehnte sich das Unternehmen auch auf Märkte in Mittel- und Osteuropa, Asien und Amerika aus (vgl. SCA 2005). Bereits 1990 sicherte sich SCA die Stellung als zweitgrößter Papierrecycler Europas (vgl. Giesenberg et al. 2005, 2). Forest Stewardship Council (FSC) zertifizierte 1999 SCA für den nachhaltigen Umgang mit Ressourcen. Das Unternehmen entwickelte sich zu einem Global Player der Papierindustrie mit einer umfassenden Produktpalette (vgl. Giesenberg et al. 2005, 2).

Das Unternehmen ist entlang der gesamten Papierherstellungskette tätig und hat ca. 50.000 Mitarbeiter (vgl. Giesenberg et al. 2005, 3). SCA produziert und verkauft absorbierende Hygieneprodukte (mit einem Anteil von 50 Prozent am Hauptgeschäft), Verpackungslösungen sowie Zeitungs- und Magazinpapiere. Die Produkte werden für den Endverbraucher, Institutionen, Industrie und den Einzelhandel entwickelt (vgl. SCA 2005).

3.3.2.1 Branche

Die Papier produzierende Branche steht auf Grund ihrer energieintensiven Produktionsverfahren und den eingesetzten Chemikalien kritisch in der Öffentlichkeit (vgl. Giesenberg et al. 2005, 8). Die Materialintensität der Papierherstellung und – weiterverarbeitung bietet ein hohes Potenzial für ein nachhaltigeres unternehmerisches Handeln. Der Begriff der Nachhaltigkeit stammt bekanntlich aus der Forstwirtschaft. Die vorgelagerten Produktionsstufen (Waldbewirtschaftung, Holzbeschaffung) zeichnen sich durch eine hohe Belastung der nachwachsenden Rohstoffe (Holz) und der Ökosysteme allgemein aus, während die nachgelagerten Verarbeitungs- und Produktionsprozesse (Papier- und Zellstoffindustrie) einen großen Wasserbedarf haben und sehr schädliche Emissionen in die Umwelt abgeben (vgl. Giesenberg et al. 2005, 3f., IMUG 2005).

Optimierte Logistik und Produktionsverfahren verringern heute zunehmend Schadstoffausstöße. Durch den zunehmenden Einsatz von Recyclingprodukten als Rohstoffersatz wird versucht, den Produktkreislauf zu schließen, damit natürliche Ressourcen geschont werden. Dieses Bestreben der Branche wird durch entsprechende Zertifizierungsmöglichkeiten, wie das des FSC, unterstützt.

3.3.2.2 Handlungsprogramm

„Aufgrund der dargestellten Problematik im Umweltbereich konzentrierte sich SCA auf eine Denkweise, die eine ganzheitliche Konzeption für den Schutz der Umwelt beinhaltet“ (Giesenberg et al. 2005, 8). SCA-Produkte werden fast vollständig aus erneuerbaren und recyclebaren Materialien produziert. Das Unternehmen strebt eine „best in class“-Position an, was durch die ideologische Haltung von SCA deutlich wird. Hierbei sollen bestmögliche technische Standards erreicht werden (vgl. Giesenberg et al. 2005, 14).

SCA arbeitet unter dem Leitbild „Mission, Vision und Unternehmenswerte“ (vgl. Giesenberg et al. 2005, 5). Die Schlagwörter „Mission“ und „Vision“ beziehen sich auf Wert und Nutzen der Arbeit für Kunden, Aktionäre und Mitarbeiter. „Unternehmenswerte“ werden definiert als Respekt, Spitzenleistung sowie Verantwortlichkeit von SCA im sozialen Sektor (vgl. Giesenberg et al. 2005, 5). Die Unternehmensziele werden daher in den verschiedenen Bereichen festgelegt und reichen vom fairen Wettbewerbsverhalten bis hin zum Engagement im sozialen Bereich. Jan Åström, Präsident der SCA, wurde 2004 als Ökomanager des Jahres ausgezeichnet (vgl. Giesenberg et al. 2005, 6). Sein Credo lautet: „Meine Kinder sollen einmal von mir sagen: Er hat SCA vorangebracht und den Umweltschutz“ (WWF 2005). Dies zeigt deutlich, dass die Umweltziele mit den Wachstumszielen des Unternehmens harmonieren und diese Grundsätze von der Top-

Leitung mitgetragen werden. Die Leitlinien sind konsequent auf allen Managementebenen des Unternehmens vertreten und die ökologischen Ziele gehören zum Kerngeschäft, da sie auch einen Wettbewerbsvorteil bieten.

3.3.2.3 Ökologisches Leistungsprofil

Als Rohstoffe für die Produkte dienen recycelte Fasern aus eigenen Altpapierbeständen sowie Holzfasern aus schwedischen Wäldern. Die Cellulose wird für verschiedenste Produkte verwendet (vgl. Giesenberg et al. 2005, 5). Neben der ökologischen Bewirtschaftung seiner Waldgebiete nimmt SCA auch in den Bereichen Umweltmanagement und Produktgestaltung eine branchenüberdurchschnittliche Führung ein (vgl. IMUG 2005). Der Großteil der hergestellten Produkte ist fast zu 100 Prozent recyclingfähig. In nahezu allen Produkten befinden sich bereits durch Recycling gewonnene Materialien (vgl. ebd.). „SCA gehört zu den größten europäischen Sammlern und Wiederverwertern von Faserstoffen bzw. Holzfasern“ (IMUG 2005). Weiterhin versucht SCA den Anteil nichtorganischer Materialien weitestgehend zu reduzieren (vgl. SCA 2004, 20).

Im Jahr 2000 hat sich SCA zum globalen Führer von *Forest Stewardship Council (FSC)* zertifizierten Produkten entwickelt. „Unsere Tätigkeit und unsere Produkte begrenzen sich [...] nicht auf eine einzige Fabrik, sondern sind das Ergebnis einer langen Wertschöpfungskette, die mit der Rohstoffbeschaffung beginnt und selbst nach Lieferung des fertigen Erzeugnisses an den Kunden noch nicht abgeschlossen ist. In vielen Fällen werden unsere Produkte als wertvolle Glieder in neuen Produktionsketten wiederverwertet“ (SCA 2003, 2), wie Kenneth Eriksson, Geschäftsführer der SCA Forest Products betont. Die stetige Weiterentwicklung der Produkte führt zur Steigerung der Energieeffizienz. Die Produkte werden somit profitabler und können kostengünstiger hergestellt werden (vgl. Giesenberg et al. 2005, 9). Zudem nimmt SCA durch die Zertifizierung eine Vorreiterrolle in der Branche ein (vgl. IMUG 2005).

„In den SCA eigenen Wäldern wurden 2003 ca. 20 Millionen Bäume gefällt und gleichzeitig ca. 40 Millionen Bäume neu gepflanzt. Neben dem Aufforsten der Wälder, steht bei SCA auch der Erhalt der biologischen Vielfalt in Form von Tier- und Pflanzenarten sowie deren Lebensräumen im Zentrum“ der Umweltschutzbemühungen (Giesenberg et al. 2005, 9). Dies wird durch Einrichtung von Schutzgebieten und Bereichen, die nicht oder nur schonend genutzt werden, erreicht. Für Holz aus betriebsexternen Forsten schreibt SCA in seinen Lieferverträgen vor, dass Herkunftsdokumentationen vorgelegt werden. Außerdem müssen sich die Lieferanten dazu verpflichten, nationale Waldbaugesetze einzuhalten (vgl. Giesenberg et al. 2005, 9). Regelmäßige Kontrollen der Lieferkette werden durchgeführt (vgl. SCA 2003, 3ff).

Ein Hauptansatzpunkt der Umwelttätigkeiten ist unter anderem die Verminderung der Luftschadstoffe wie Kohlenstoffdioxid-Emissionen (vgl. Giesenberg et al. 2005, 10). Effiziente Transportsysteme helfen SCA Kosten zu sparen und gleichzeitig Emissionen zu

reduzieren (vgl. Giesenberg et al. 2005, 9). Angesichts des Emissionshandels trägt die Reduzierung der Emissionen zur Einhaltung des Kyoto-Protokolls. SCA kann somit Wettbewerbsvorteile erschließen (vgl. SCA 2004, 18f., vgl. Giesenberg et al. 2005, 10).

Bei der Sammlung und Verwertung von Altpapier werden die Fasern zur Herstellung von Papier eingesetzt bis sie zu kurz sind. Anschließend werden die Reste als Brennstoff verwendet, so dass dabei kein Nettozuschuss an Kohlenstoffdioxid in die Atmosphäre gelangt (vgl. Giesenberg et al. 2005, 10). „Bei der Herstellung von Papier werden Tonerde und Kreide zur Aufhellung dazugegeben. Beim Altpapier werden diese durch Auswaschung zurück gewonnen und anschließend an Bausteinhersteller verkauft“ (Giesenberg et al. 2005, 10). Die Holzreste aus den Sägewerken werden zu Pellets gepresst und besitzen einen Heizwert, der mit 70.000 Tonnen Heizöl verglichen werden kann (vgl. Giesenberg et al. 2005, 10). Diese Maßnahmen können durchaus als innovativer und nachhaltiger Umgang mit Ressourcen gesehen werden, da SCA hierbei Pionier ist (vgl. SCA 2004, 20ff.).

SCA „offeriert weltweit eine Vielzahl von Ausbildungsprogrammen u. a. auch ein Umwelttrainingsprogramm. Beschäftigte von externen Holzschlagbetrieben nehmen an Trainingsprogrammen von SCA teil, um so einen Holzschlag in Einklang mit dem FSC-Standard zu gewährleisten“ (IMUG 2005). Vorbeugende Maßnahmen für die Gesundheit und Sicherheit der Arbeitnehmer besitzen höchste Priorität im Unternehmen (vgl. SCA 2004, 32 Giesenberg et al. 2005, 6).

SCA ist seit Dezember 2003 im Natur Aktien Index (NAI) vertreten. Dies kann als weiterer Nachweis für das starke Engagement im Umwelt- und Nachhaltigkeitsbereich gewertet werden (vgl. Giesenberg et al. 2005, 6). Damit hebt sich SCA von den konventionell arbeitenden Betrieben dieser Branche ab (vgl. Giesenberg et al. 2005, 17). „Neben dem schwedischen Unternehmen umfasst der Index 24 weitere nach strengen sozial-ökologischen Kriterien ausgewählte Aktiengesellschaften unterschiedlicher Branchen“ (Giesenberg et al. 2005, 6).

3.3.2.4 Organisation umweltrelevanter Unternehmenstätigkeiten

Die Umweltpolitik von SCA ist in allen Bereichen integriert und beinhaltet damit ein ganzheitliches Denken (Giesenberg et al. 2005, 11). „Damit wir immer auf das Wesentliche fokussieren und die bestmögliche Wirkung erzielen können, müssen wir sämtliche Abschnitte der Wertschöpfungskette gleichzeitig und aus einer Ganzheitsperspektive betrachten“ (SCA 2003, 2). Das Umweltmanagement bei SCA ist fester Bestandteil und somit auch in der Führung verankert (vgl. Giesenberg et al. 2005, 11). Die konsequente Umsetzung umweltbetrieblicher Maßnahmen schließt alle Konzernteile ein. Dabei bleibt die Selbständigkeit der einzelnen Geschäftseinheiten bestehen. Mit diesem Konzept wurde „eine ökologische Innovationsführerschaft in ihrer Branche“ erreicht (vgl. Giesenberg et al. 2005, 10). Wichtige strategische Elemente von SCA sind Forschung und Entwicklung (vgl. Giesenberg et al. 2005, 3).

„Mit existenten Umweltmanagementsystemen wird ständig an der Verbesserung des Wassermanagements, Energieeinsparungen, Reduzierung der Emissionen, Abfallmanagement und sorgsamem Umgang mit den Ressourcen gearbeitet“ (Giesenberg et al. 2005, 5). Akquirierte Unternehmen und Produktionsstätten werden in das Konzernumweltmanagementsystem eingegliedert. Bisher sind etwa zwei Drittel der Produktionsstätten von SCA nach ISO 14001 und/ oder EMAS zertifiziert (vgl. Giesenberg et al. 2005, 6). In einem Nachhaltigkeitsrat befassen sich Führungskräfte mit Umweltthemen und sozialen Belangen (vgl. SCA 2004, 22). „Es wurden Netzwerke aufgebaut, die alle Segmente des Unternehmens miteinander verbinden, um Verbesserungen im Bereich der Nachhaltigkeit zu erreichen. [...] Die einzelnen Netzwerke und Arbeitsgruppen arbeiten unabhängig und selbstständig voneinander“ (Giesenberg et al. 2005, 11f.). Komitees sind eigenständig verantwortlich, den Fortschritt zu überwachen, sowie neue gemeinsame Ansätze zu entwickeln und zu koordinieren (vgl. SCA 2004, 12, vgl. Giesenberg et al. 2005, 13).

3.3.2.5 Kommunikation umweltrelevanter Themen

Das primäre Instrument der Außenkommunikation ist die Website „www.sca.com“. Diese ist komplex gestaltet und geht gezielt auf die jeweiligen Informationsbedürfnisse der unterschiedlichen Stakeholdergruppen ein (vgl. Giesenberg et al. 2005, 14). Alle Mitglieder des Topmanagements sind mit Kontaktmöglichkeiten aufgeführt. Die bisher veröffentlichten Nachhaltigkeits- und Sozialberichte sind bereitgestellt und werden auf Anfrage zugesandt (vgl. ebd.). „Sie enthalten detaillierte Kennzahlen über die Umweltauswirkung der unternehmerischen Leistungserstellung, sowie Informationen über durchgeführte und geplante ökologische Projekte“ (Giesenberg et al. 2005, 14). Der 2001 erstellte Umweltbericht von SCA wurde durch den European Sustainability Reporting Award (ESRA) als bester Umweltbericht Europas 2002 ausgezeichnet (vgl. Giesenberg et al. 2005, 6). SCA unterstützt außerdem verschiedene Umwelt- und Sozialorganisationen, wie zum Beispiel UNICEF und das Rote Kreuz (vgl. SCA 2005, vgl. Giesenberg et al. 2005, 14).

Auch intern kommuniziert das Unternehmen die Umweltleistungen sowie die Wirkung der Produkte und Dienstleistungen. Damit wird eine Vergleichbarkeit der über die ganze Welt verstreuten Standorte der SCA ermöglicht, sowie die Beurteilung des gesamten Unternehmens erleichtert (vgl. Giesenberg et al. 2005, 13).

3.3.2.6 Marktwirkung

Das international ausgerichtete Unternehmen erwirtschaftete 2004 einen Gesamtumsatz von 9,4 Milliarden Euro (vgl. SCA 2005). „Die Marktdurchdringung und Markterweiterung der SCA ist so weit fortgeschritten, dass sie in vielen Bereichen Marktführer ist“ (vgl. Giesenberg et al. 2005, 15). Die Geschäftsfelder befinden sich in Europa, Nord-Amerika, Süd-Amerika, Asien, Afrika, und Australien. Deutschland, Großbritannien, die USA und Frankreich sind die vier größten Abnehmerländer (vgl. Giesenberg et al. 2005, 15f.). SCA befindet sich in einer starken Wachstumsphase und expandiert durch weltweite

strategische Akquisitionen. In den letzten Jahren wurden mehr als 30 Firmen erworben. In Westeuropa wurde die Marktposition bei Hygieneprodukten und Verpackungen gefestigt. Im Nordamerikanischen Markt ist das Unternehmen mit Inkontinenz- und Spezialverpackungen fest verankert. Zudem dehnt sich SCA in Australien, Neuseeland und Asien sowie in Zentral- und Osteuropa aus (vgl. SCA 2004a, 16). „SCA ist der größte Hersteller von Haushaltstüchern in Europa. Ein Teil der Produkte wird unter den eigenen Markennamen wie Zewa, Danke, Velvet und Edet für Toilettenpapier- und Haushaltstücher, sowie Softis für Taschentücher vertrieben. Die Windelproduktion von SCA macht 14 Prozent der Gesamtproduktion in Europa aus. Die Hausmarke Libero ist Marktführer in Skandinavien. SCA ist der weltweit größte Lieferant für Inkontinenz-Produkte. Ihre Marke Tena ist weltweit Marktführer. SCA ist Europas führender Hersteller von Verpackungen und Kartons aus Wellpappe“ (Giesenberg et al. 2005, 2). Auf dem europäischen Markt ist das Unternehmen mit einem Marktanteil von 22 Prozent und einem Abstand von sechs Prozent zu Kimberly-Clark führend (vgl. Giesenberg et al. 2005, 16).

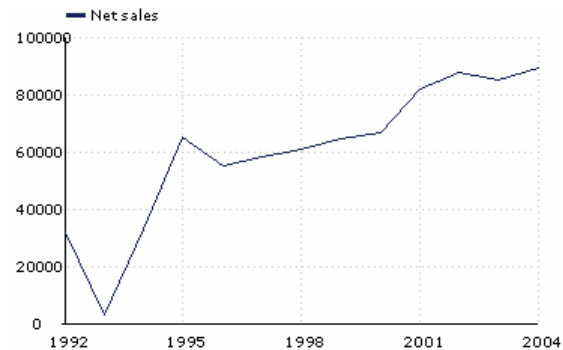
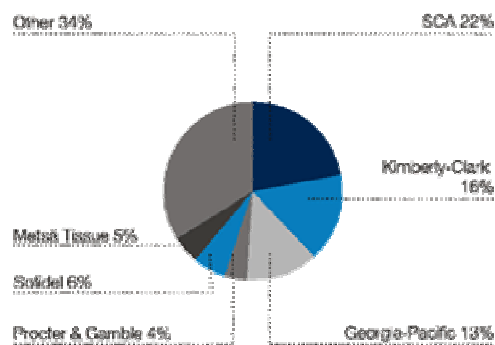


Abbildung 14: Marktanteile in Europa (SCA 2005) Abbildung 15: Umsatzentwicklung 1992-2004 (SCA 2005)

Auch die Umsatzentwicklung der letzten zwölf Jahre verdeutlicht, dass SCA sich klar auf dem Massenmarkt positioniert hat (vgl. Giesenberg et al. 2005, 16). Herkömmliche Anbieter, die weniger Wert auf Nachhaltigkeit legen, wurden in den jeweiligen Segmenten überholt. Durch das starke Engagement von SCA bezüglich ökologischer Themen und Probleme, die zum Teil auch branchenspezifisch sind, geht ein starker Pull-Effekt von dem Unternehmen aus. Die Konkurrenz muss auf diesem Gebiet nachziehen, will sie diesen Wettbewerbsvorteil nicht SCA überlassen.

SCA ist Pionier in der nachhaltigen Papierbranche mit den genannten innovativen ökologischen Leistungen (vgl. Giesenberg et al. 2005, 10). Jedoch hat das Unternehmen noch einiges an Potenzial, den Weg zu einer „grüneren“ Papierindustrie zu ebnen. Die Entwicklung von Verfahren, die den Rohstoff Holz vollständig ersetzen, wäre eine solche wegweisende Innovation. Hier könnte das Unternehmen dann seine starke Marktposition ausnutzen und ein solches neues Produkt etablieren.

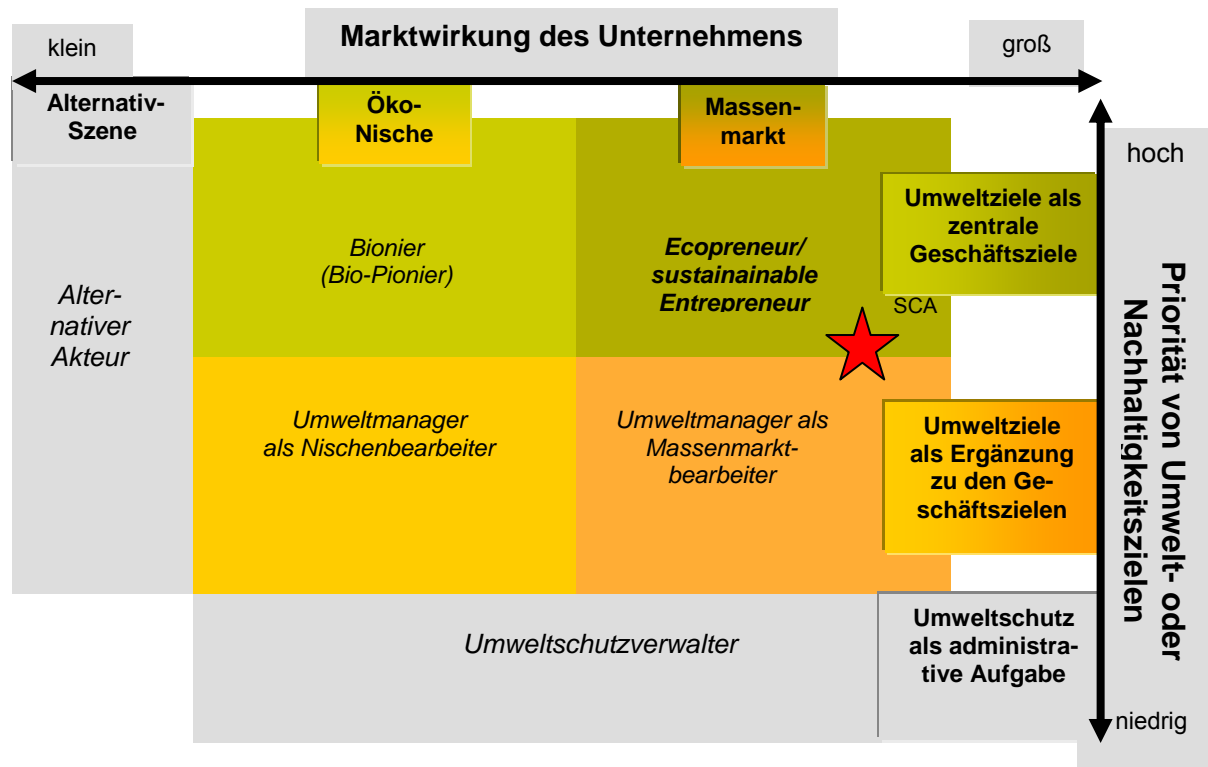


Abbildung 16: Positionierung von SCA (Schaltegger & Petersen 2000)

Trotzdem kann SCA durchaus schon eher als Ecopreneur als ein Großbetriebliches Umweltmanagement bezeichnet werden, denn die Nachhaltigkeitsziele sind zentral und tief verankert. Zudem sprechen die vorher erläuterten Charakteristika für diese Zuordnung.



3.3.3 OTTO GmbH & Co KG

Die Otto-Gruppe ist eine der größten weltweit tätigen Handels- und Dienstleistungsgruppen mit 65.000 Mitarbeitern und 86 Versandhandels- und Handelsunternehmen in 21 Ländern (vgl. OTTO 2003, 11f.). 1949 wurde der „Otto Versand“ als Schuhversandunternehmen gegründet, welcher in den folgenden 20 Jahren zu einem großen Einzelunternehmen heranwuchs (vgl. Martikainen & Stilgenbauer 2005, 3). Ab 1980 erfolgte sowohl der Aufbau der nationalen Unternehmensgruppe, wie auch die internationale Expansion und Diversifikation in neue Geschäftsfelder (vgl. OTTO 2003, 10). Der Umsatz des Otto-Konzerns betrug im Geschäftsjahr 2004/2005 14,4 Milliarden Euro. Mit einem Umsatzanteil von 49,3 Prozent ist Deutschland der wichtigste Markt für den Otto-Konzern. Der Einzelhandel als zentrales Geschäftsfeld des Otto-Konzerns trug mit 9,5 Milliarden Euro zu 66 Prozent zum Konzernumsatz bei (vgl. OTTO 2005, 1). „Zurzeit bietet der Otto-Konzern jede Saison über hunderttausend Artikel in circa 980 Katalogen weltweit an“ (Martikainen & Stilgenbauer 2005,3). Die Otto Einzelgesellschaft bietet seit dem Frühjahr 2005 als erster Universalversender jährlich drei statt zwei Hauptkataloge an (vgl. OTTO GROUP 2005, 60). Zur Otto-Gruppe gehören in Deutschland unter anderem die Versandhäuser Baur und Schwab, discount24, Heine Versand, der Modefilialist Zara,

SportScheck, bon prix, Alba Moda, Eddie Bauer, die Actebis-Gruppe sowie das Logistik-Unternehmen Hermes Versand und Witt Weiden. Die Otto-Gruppe ist in vier Geschäftssegmente geteilt: Der Multichannel-Einzelhandel erzeugt mit dem Katalog-Versandhandel und dem stationärem Einzelhandel „hohe Synergieeffekte und größtmögliche Präsenz“ (Martikainen & Stilgenbauer 2005, 3), Finanzdienst- und Serviceleistungen (Logistik, Reisen) ergänzen das Angebot des Einzelhandels. Der Großhandel beinhaltet den europaweiten Vertrieb an Wiederverkäufer und gewerbliche Kunden (vgl. OTTO 2004, 1).

Aufgrund der starken Präsenz der in Hamburg ansässigen Otto Einzelgesellschaft wird nur diese im Folgenden analysiert. Die Otto Einzelgesellschaft ist die „Keimzelle“ der Otto Group, welche nicht mehr „Otto Versand“ heißt, sondern als OTTO (GmbH & Co KG) firmiert ist und 10.109 Mitarbeiter Anfang 2005 beschäftigte (vgl. OTTO 2005, 28).

OTTO hat früh mit einer Nachhaltigkeitspolitik begonnen. Im Jahr 1986 wurde Umweltschutz als ausdrückliches Unternehmensziel in der Geschäftspolitik verankert (vgl. Martikainen & Stilgenbauer 2005, 4). Ausdruck dessen ist unter anderem die Mitgliedschaft bei B.A.U.M. ab 1987. Im Jahre 1994 wurde die erste betriebliche Umweltprüfung nach der Öko-Audit-Verordnung durchgeführt, 1997 hat OTTO seine „first-mover“-Positionierung durch die Zertifizierung nach DIN EN ISO 14001 als weltweit erstes Handelsunternehmen gestärkt, ebenso durch den im Jahr 2000 veröffentlichten Nachhaltigkeitsbericht, der seit 2003 nach den GRI-Leitlinien publiziert wird. Seit 2002 sind alle sieben deutschen Otto-Standorte in das Umweltmanagementsystem nach ISO 14001 integriert (vgl. OTTO 2004, 3).

3.3.3.1 Branche

Der Versandhandel ist eine Art des Einzelhandels (Distanzhandel), bei dem die Produkte per Katalog, Prospekt, Internet, Fernsehen oder Vertreter angeboten werden. Differenziert wird nach der Zielgruppe (B2C oder B2B) und dem Sortiment. Spezialversender haben sich auf einen Sortimentsbereich spezialisiert. Universalversender sind Versandhandelsunternehmen, die ein breites Sortiment (unter anderem Bekleidung, Unterhaltungselektronik, Möbel, Haushaltswaren) mithilfe von saisonal erscheinenden Hauptkatalogen und zusätzlichen Spezialkatalogen abdecken. Der Versandhandel hat eine Vielzahl von Umweltauswirkungen durch Produkte, Marketing sowie Logistik und agiert in einem schwierigen Marktumfeld, das von Konsumzurückhaltung geprägt ist.

3.3.3.2 Handlungsprogramm

Im Nachhaltigkeitsbericht verankert ist die Unternehmensstrategie von OTTO, in der alle Aspekte der Nachhaltigkeit zu finden sind: Verantwortungsbewusster Umgang mit Ressourcen, Engagement für die Gesellschaft und nachhaltiges Wachstum des Unternehmens (vgl. OTTO 2003, vgl. Martikainen & Stilgenbauer 2005, 5). „Aus dem Unternehmensziel Nachhaltigkeit ist eine Umwelt- und Sozialpolitik mit verbindlichen Handlungsgrundsätzen abgeleitet worden, deren Umsetzung kontinuierlich durch interne

Audits geprüft wird“ (Martikainen & Stilgenbauer 2005, 4). Die ökologischen Grundsätze sind Bestandteil der allgemeinen Unternehmenspolitik. Hieraus werden terminierte und quantifizierte Einzelziele abgeleitet (vgl. Martikainen & Stilgenbauer 2005, 5f.). Die Umweltpolitik ist in zehn Handlungsgrundsätzen formuliert, die als „gute Managementpraktiken“ verbindlich für alle Managementebenen gelten (vgl. OTTO 2004, 4). Neben standortbezogenen Umweltprogrammen werden Funktionsbereiche definiert, die wesentliche Umweltauswirkungen aufweisen (Einkauf Textilien, Einkauf Hartwaren, Transport & Verkehr, Verpackungen und Kataloge & Werbemittel) und für die Funktionsbereiche ein Umweltprogramm mit Strategien und Zielen bestimmt (vgl. OTTO 2004, 3, vgl. Martikainen & Stilgenbauer 2005, 4).

Der Vorstandsvorsitzende Dr. Michael Otto, Sohn des Gründers, nimmt eine wichtige Rolle bei der Integration der Nachhaltigkeit in die Unternehmensziele von OTTO ein. Sein Engagement für die Umwelt und Nachhaltigkeit prägt das Unternehmen (vgl. Martikainen & Stilgenbauer 2005, 6). „Eine Gesellschaft funktioniert nur, wenn jeder bereit ist, sich im Rahmen seiner Möglichkeiten einzubringen. Wir richten unsere Unternehmenspolitik am Prinzip der Nachhaltigkeit aus und verbinden so ökonomisches Handeln mit der Förderung ökologischer und sozialer Ziele“ (Dr. Michael Otto, OTTO 2006). Für sein persönliches Engagement erhielt Michael Otto bereits eine Reihe von Auszeichnungen, wie 1997 den Deutschen Umweltpreis, 2002 den Sustainability Leadership Award und in 2005 den internationalen B.A.U.M.-Sonderpreis (vgl. Martikainen & Stilgenbauer 2005, 6) mit der Begründung, dass „der langjährige Einsatz von Dr. Michael Otto für die Umwelt... vorbildlich [sei]. Sein Ziel ist es, eine lebenswerte Welt für die zukünftigen Generationen zu erhalten. Die Verantwortung des Einzelnen hat er angenommen und engagiert sich sowohl im eigenen Unternehmen als auch darüber hinaus auf vielfältige Weise“ (vgl. OTTO 2006).

3.3.3.3 Nachhaltigkeitsleistung

OTTO hat „drei strategische Stoßrichtungen“, zu denen umweltbezogene Standortmaßnahmen, ökologische Sortimentsoptimierungen und das Ziel, die Aufmerksamkeit der Kunden für dieses Thema zu gewinnen, gehören (vgl. OTTO 2003, 9). Die Nachhaltigkeitsleistung OTTOs erstreckt sich somit auf die speziellen Öko-Produkte v. a. im Textil-Bereich, im weiteren auf alle Produkte, wie technische Geräte oder Möbel, für die ebenfalls sehr umfassende Umweltziele in den einzelnen Umweltprogrammen festgelegt werden. Die Standorte selbst, in denen umfassende Umweltmanagementmaßnahmen durchgeführt und angestrebt werden (vgl. OTTO 2004), sowie die ausgeprägten Maßnahmen und das Engagement im sozialen Bereich zählen ebenfalls zu den Leistungen (vgl. Martikainen & Stilgenbauer 2005, 8ff.).

Eine Sonderstellung im Nachhaltigkeitsleistungsprogramm OTTOs nehmen die Öko-Textilien aus Bio-Baumwolle, das „PURE WEAR“- und das „Schadstoffgeprüft-Siegel“ ein (vgl. Martikainen & Stilgenbauer 2005, 10). Dabei verfolgt OTTO zwei Strategien: die der strikten ökologischen Produktion und der Kontrolle eventueller Rückstände im Produkt

(vgl. OTTO 2003, 24). Im Bereich der Bio-Baumwolle ist OTTO marktführend. 95 Prozent aller Textilien (Sommer 2005) von OTTO sind mit dem Qualitätssiegel „hautfreundlich, weil schadstoffgeprüft“ ausgezeichnet – Anteil steigend (vgl. OTTO 2006). Das Anforderungsprofil geht weit über die gesetzlichen Grenzwerte hinaus und lehnt sich an den in der Textilwirtschaft allgemein anerkannten Standard „Öko-Tex 100“ an.



Abbildung 17: Textil-Logos (OTTO 2006)

Seit 2003 ist PURE WEAR der höchste Standard von OTTO für ökologisch optimierte und Schadstoff geprüfte Textilien. Die Baumwolle aller Produkte, die mit diesem Qualitätssiegel angeboten werden, stammt aus kontrolliert biologischem Anbau und ist optimal schadstoffbefreit und daher besonders hautverträglich. Dabei „zielt [PURE WEAR] kommunikativ nicht auf abstrakte Umweltvorteile, sondern verweist auf den persönlichen Nutzen, die besondere Hautfreundlichkeit von Beginn an“ (Dr. Johannes Merck, OTTO 2003, 8). Das Beispiel des Funktionsbereiches Textilien im Allgemeinen und des Labels PURE WEAR im Speziellen sollen nur beispielhaft für die ganzheitliche Herangehensweise im Bereich der Ökologie von Seiten des Unternehmens OTTO stehen, da es „eine Pionierleistung von Otto [ist], Transparenz und ökologisch-ökonomische Effizienz in der textilen Kette zu realisieren“ (OTTO 2003, 24).

Weiterhin werden noch andere Fremdlabel verwendet, z.B. das FSC-Siegel für tropenholzfreie Möbel und das Rugmark-Siegel für Teppiche, das 1996 von Otto als erstes Versandhaus in den Katalog aufgenommen wurde. Auch hier wird die „first-mover“-Strategie sichtbar (vgl. OTTO 2003, 29, vgl. Martikainen & Stilgenbauer 2005, 14ff.). „Mit seiner ersten Umweltinformation „Otto Versand und Umweltschutz“ gehörte OTTO bereits 1992 zu den Pionieren in Sachen Umweltkommunikation. Zum damaligen Zeitpunkt gab es in Deutschland gerade einmal zehn Unternehmen, die im Rahmen eines Umweltberichts freiwillig über ihre Grundsätze, Aktivitäten und Ergebnisse im Umweltschutz Rechenschaft ablegten“ (OTTO 2003, 59). OTTO hat sein Umweltmanagement nach ISO 14001 zertifizieren lassen und orientiert sich bei seiner Nachhaltigkeitsberichterstattung an den GRI-Leitlinien (vgl. Martikainen & Stilgenbauer 2005, 4). Des Weiteren gibt es zahlreiche namenhafte Auszeichnungen und Mitgliedschaften im Bereich Nachhaltigkeit (vgl. OTTO 2006).

Im Bereich des sozialen Engagements sollen ebenfalls einige Projekte beschrieben werden. Zu nennen sind hier nur kurz die Arbeit im „Global Compact – für einen besseren Handel“, die Unterstützung von gepa und „Fairer Handel“ (vgl. Martikainen & Stilgenbauer 2005, 11), die ökologische Michael Otto Stiftung und die sozial-medizinische Werner Otto Stiftung, einem internen Gesundheitsmanagements, zahlreichen Mitarbeiter-

Weiterbildungsprogrammen und weiteren Förderprogrammen (vgl. OTTO 2003, 2004). Es gibt ein Sozialmanagementsystem, das ebenso wie das Umweltmanagementsystem aufgebaut ist, mit dem Code of Conduct als Ausgangspunkt. Es wurde ein AVE-Sektorenmodell Sozialverantwortung mit anderen Handelsunternehmen erarbeitet, das sich an das internationale Zertifizierungssystem Social Accountability 8000 anlehnt (vgl. Martikainen & Stilgenbauer 2005, 11). Kinderarbeit und menschenunwürdige Sozialstandards werden verachtet (vgl. OTTO 2004, 25f.).

3.3.3.4 Organisation nachhaltiger Tätigkeiten

„Der Konzernvorstand steuert die Otto Einzelgesellschaft, aber auch die gesamte Otto Gruppe. Die Organe der geschäftsführenden GmbH sind der Vorstand und Aufsichtsrat“ (OTTO 2003, 12). Alle Führungsebenen sind in das Umwelt- bzw. Sozialmanagementsystem eingebunden. Eine Steuerungsabteilung mit Umweltkoordinator, Import-, Qualitätssicherung- und Rechtsabteilung berichtet der Geschäftsführung und steuert die Führungs- und operativen Teams, so dass eine ganzheitliche Umweltpolitik mit Strategien, Zielen und Programmen entwickelt wird (vgl. OTTO 2004, 4, 24). „Auf Konzernebene findet mindestens einmal jährlich ein Treffen der Umweltkoordinatoren statt, um Neuerungen zu besprechen und Synergien zu nutzen“ (Martikainen & Stilgenbauer 2005, 9). Die Umweltbeauftragten aus allen Abteilungen treffen sich regelmäßig im Netzwerk für Umwelt- und Gesellschaftspolitik (Networking) (vgl. OTTO 2003, 30). Jeder Mitarbeiter findet bei OTTO die Beschreibung des Umweltmanagementsystems in Form eines digitalen Umwelthandbuchs im Intranet (vgl. Martikainen & Stilgenbauer 2005, 9). „So wird ein optimaler Zugriff auf Umweltprogramme, Verfahrensbeschreibungen und Verfahrensanweisungen sowie Namen der Kontaktpersonen ermöglicht“ (vgl. Martikainen & Stilgenbauer 2005, 9).

3.3.3.5 Kommunikation von Nachhaltigkeitsthemen

Zu unterscheiden ist zwischen der internen und externen Kommunikation. „Symptomatisch für das Ecopreneurship ist das unvermittelte Hinaustragen von Zielen und Leistungen nach Außen. Über die verschiedensten Kommunikationskanäle besteht hierbei Möglichkeit zur Kontaktaufnahme, wobei die verantwortlichen Personen weniger Rechenschaft ablegen wollen als zu überzeugen“ (Martikainen & Stilgenbauer 2005, 12; vgl. Schaltegger & Petersen 2000, 35).

Wie bereits bei der Organisation erwähnt, findet die interne Kommunikation von Nachhaltigkeitsfragen bei OTTO über verschiedene Kanäle statt (s. Organisation). Dabei sei nur kurz das Intranet, das Internet, Broschüren und Berichte zu nennen. „Auch bei der externen Kommunikation setzt OTTO auf eine Kombination der verschiedensten Mittel. Als eines der bekanntesten Kommunikationsmittel ist der OTTO-Katalog zu nennen“ (Martikainen & Stilgenbauer 2005, 13). Die Auflage des OTTO Hauptkatalogs, der mittlerweile drei Mal im Jahr erscheint, beträgt rund 20 Millionen Exemplare pro Saison. In Ergänzung zu diesem gibt OTTO (Stammhaus) aktuell 60 weitere, zielgruppenspezifische Spezialkataloge heraus, in denen das Sortiment des Unternehmens präsentiert wird (vgl.

OTTO 2006). Als zweites Medium der Kommunikation ist das Internet zu nennen, dass von OTTO auf die vielfältigste Art und Weise genutzt wird. Unter „Otto.de“ wird über das gesamte Sortiment informiert, wohingegen die Seite „Otto.de/naturwelten“ ausschließlich für die nachhaltigen Produkte wirbt (vgl. Martikainen & Stilgenbauer 2005, 13). Allgemeine Informationen über den Gesamtkonzern und die einzelnen Geschäftsbereiche erhält man über die Seiten „Otto.com“ und „Ottogroup.com“ mit einem sehr ausführlichen Bereich unter „Otto.com/Nachhaltigkeit“. Des Weiteren gibt OTTO eine Vielzahl von Broschüren, finanzielle und nicht-finanzielle Berichte heraus, die z.B. über umweltbewusstes oder verantwortungsvolles Handeln informieren. Der Nachhaltigkeits- und der Daten & Fakten-Bericht sind sehr umfassend und übersichtlich gestaltet. Der Nachhaltigkeitsbericht 2003 orientiert sich am Leitfaden für nachhaltige Berichterstattung der GRI, und ist als „In-accordance-with-Report“ verfasst, welcher Qualität und Transparenz beweisen soll. Spezielle Kommunikation über die Qualität erfolgt zusätzlich durch ökologische und soziale Labels (s. Nachhaltigkeitsleistung; vgl. OTTO 2003).

3.3.3.6 Marktwirkung

OTTO ist als weltweite Nummer eins im Versandhandel deutlich auf dem Massenmarkt positioniert (vgl. Martikainen & Stilgenbauer 2005, 15). Bei den sieben warenhausähnlichen Universalversendern in Deutschland (Bader, Baur, Klingel, Neckermann, OTTO, Quelle und Schwab) zählt OTTO zu den führenden. 2003 war die Quelle AG gemessen am Umsatzerlös marktführend, an zweiter Stelle war OTTO (mit Baur und Schwab) und an dritter Neckermann positioniert. Quelle und Neckermann hielten zusammen 30 Prozent am Non-Food-Versandhandel Deutschland (vgl. Karstadt Quelle AG 2004, 39, 49). Die Branche hält sechs Prozent am gesamten Einzelhandelsumsatz. Der Anteil des Versandhandels am gesamten Textil- und Bekleidungshandel in Deutschland liegt bei 16 Prozent im Jahr 2003 (vgl. BVDP 2004).

„Betrachtet man [...] den Anteil an biologisch angebaute Baumwolle, so liegt dieser weltweit derzeit nur bei 0,1 Prozent (2003)“ (Martikainen & Stilgenbauer 2005, 15). Mit der Verarbeitung von 600 Tonnen zertifizierter Bio-Baumwolle im Jahr 2003 ist OTTO in Deutschland marktführend beim Angebot von Textilien aus kontrolliert biologischer Baumwolle, wobei es sich dabei bisher um einen Nischenmarkt handelt (vgl. OTTO 2004, 6). 2004 konnte wegen abwicklungstechnischer Gründe nur wenig Bio-Baumwolle verarbeitet werden, dieses soll eine Ausnahme darstellen. OTTO entgegnet dem Nischenmarkt-Dasein „mit der Kombination dreier Richtungen[:] der Marktdurchdringung, der Markterweiterung und der Marktentwicklung (Martikainen & Stilgenbauer 2005, 15; vgl. Schaltegger & Petersen 2000, 37-38). Der Massenmarkt wird durch bestehende Absatzkanäle erreicht, neue Kunden durch modernes Design und dem im Vordergrund stehenden Nutzen der besonderen Hautverträglichkeit gewonnen. „Die Strategie der Marktentwicklung vollzieht OTTO durch Imagekampagnen wie z.B. der Herausgabe von Broschüren über ihr Produkt PURE WEAR“ (Martikainen & Stilgenbauer 2005, 16).

Zunächst kann festgehalten werden, dass „OTTO in der Funktion als Versandhandelsunternehmen in seiner Marktwirkung zu den Großverteilern gehört“ (Martikainen & Stilgenbauer 2005,16). Dabei ist OTTO ein sehr anschauliches Beispiel für den „Greening Goliath“ (vgl. Villiger et al. 2000), indem das Unternehmen versucht sein Massenangebot sukzessive mit ökologischen Qualitätsvorteilen zu bereichern.

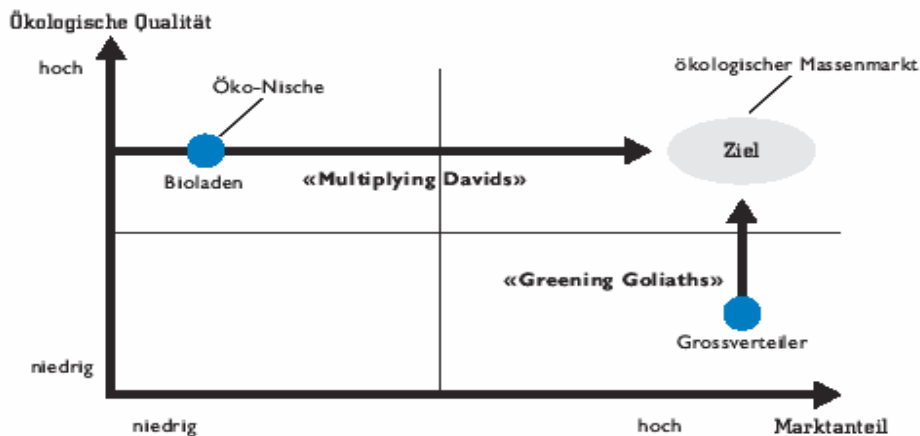


Abbildung 18: Wege zum ökologischen Massenmarkt (Villiger et al. 2000)

Eine der Ausgangsthesen für das Ecopreneurship ist, dass Unternehmen zur Verbesserung der Umweltqualität und zur nachhaltigen Entwicklung am effektivsten beitragen können, indem sie umweltbezogene Problemlösungen zum Kerngeschäft machen und ihre Innovationen auf dem Massenmarkt greifen können (vgl. Schaltegger & Petersen 2000, 9). „Betrachtet man den Bereich der Öko-Textilien, so kann man dieser These zustimmen und würde OTTO [bereits] als einen Ecopreneur [bzw. sustainable Entrepreneur] bezeichnen müssen. Wird [hingegen] die gesamte Produktpalette von OTTO betrachtet, so ist das Geschäft in sich zum Teil problematisch zu beurteilen, da OTTO Produkte verkauft, die deutlich über den täglichen Bedarf hinausgehen“ (Martikainen & Stilgenbauer 2005,17) und nicht immer ökologisch sind. Das Unternehmen ist sich dieser Auswirkungen seines Handelns jedoch bewusst und bemüht sich, diese zu minimieren (vgl. OTTO 2003, 6).

Nicht zu vernachlässigen ist bei der Positionierung allerdings die Bedeutung der unternehmerischen Persönlichkeit in Form von Michael Otto (s. Handlungsprogramm). Durch seine Präsenz und Handlungen besonders im Sozialbereich werden die Nachhaltigkeitsleistungen des Unternehmens nach außen getragen, womit die Einordnung trotz des noch nicht vollständigen ökologischen Sortiments als sustainable Entrepreneur bereits gerechtfertigt erscheint. Bei weiterer Ökologisierung der Produktpalette ist es nicht auszuschließen, dass sich OTTO in Zukunft zum vollständigen Sustainopreneur entwickeln wird.

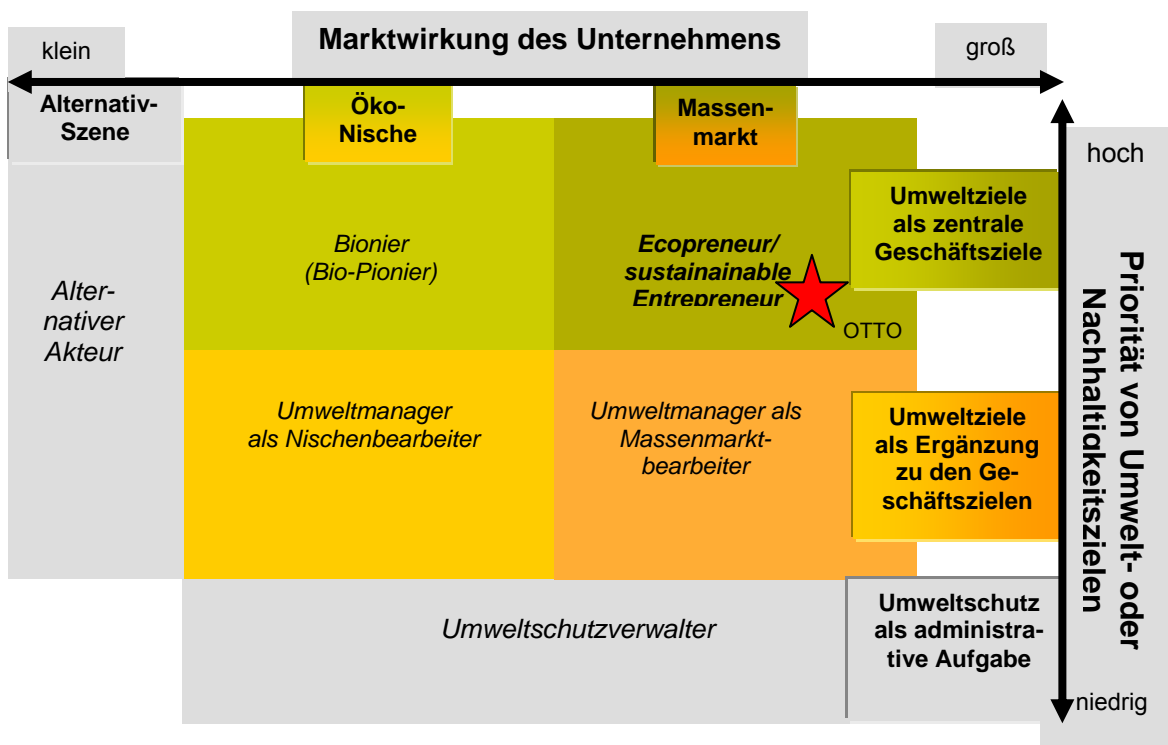


Abbildung 19: Positionierung von OTTO (Schaltegger & Petersen 2000)



3.3.4 Interface Incorporation

Die Interface Incorporation wurde 1973 von Ray Anderson in Atlanta gegründet und ist weltweit mit 110 Niederlassungen, 19 Produktionsstätten (unter anderem in den USA, Niederlande, Großbritannien, Kanada, Australien, Thailand) und 5.000 Mitarbeitern auf vier Kontinenten vertreten (vgl. Interface Inc. 2005a). Ray Anderson glaubte, Teppichfliesen wären der bessere Weg, um Fußböden zu bedecken und setzte seine Idee um. Interface bietet neben modularen Teppichböden (Teppichfliesen für die individuelle Zusammenstellung, auch Systemteppichböden genannt), klassische Verlegeware (Teppichrollen), Kabel-Management-Systeme, Bodenpflegeprodukte und Boden-Fixierungen an (vgl. Schüffner & Liedtke 2005, 4). 70 Prozent der Konzern-Umsätze werden in Amerika erwirtschaftet, gefolgt von Europa (26 Prozent). 2004 erwirtschaftete der Konzern 881,7 Millionen Dollar (vgl. Interface Inc. 2005b, 16 Finanzteil). Modulare Teppiche im „Marktsegment Unternehmen“ erzielen mit 49 Prozent den Hauptumsatz, neben Dienstleistungen mit 20 Prozent (vgl. Interface Inc. 2005b, 10). Trotzdem wird eine „segment diversification strategy“ verfolgt, um sich auch in den Segmenten Regierung/ Verwaltung, Gesundheit, Krankenhaus, Erziehung und Einzelhandel weiterzuentwickeln. Interface ist heute weltgrößter Hersteller von Systemteppichböden im Bereich der Objekteinrichtung und besitzt hier einen Marktanteil von 35 Prozent. Interface betont, „we are the world’s leading manufacturer of modular carpets, with a market share that we believe is more than twice that of our nearest competitor“ (Interface Inc. 2005b - Finanzteil,

2). Zur Produktpalette gehören Marken wie „Interface“, „Intercell“ und „Heuga“. Die Marken „Bentley“ und „Prince Street“ sind hinsichtlich Qualität und Design weltweit Spitzenreiter bei den modularen Teppichen (vgl. Interface Europe 2005).

3.3.4.1 Handlungsprogramm

Erklärtes Ziel des Unternehmens ist es, uneingeschränkter Marktführer bei der textilen Inneneinrichtung (Bodenbelegware, Bezugstoffe, Gewebe und weiteres) von gewerblich genutzten Gebäuden zu sein (vgl. Interface Fabrics 2005, vgl. Schüffner & Liedtke 2005, 4). Die eines Ecopreneurs würdige Vision des Unternehmens „ist es, der ganzen industrialisierten Welt zu demonstrieren, dass umfassender Umweltschutz ökonomisch vertretbar praktiziert werden kann, wenn man nur will“ (vgl. Interface Deutschland 2005). „Das Handlungsprogramm von Interface wird entscheidend durch den Unternehmensgründer Ray Anderson beeinflusst“ (Schüffner & Liedtke 2005, 7). Die Umsetzung der Nachhaltigkeit im Unternehmen wurde 1994 zum Ziel erklärt. „Dies geschieht bei Interface vor allem in Form von Innovationen“ (ebd., 7). In der Produktentwicklung geht es immer um die Reduzierung von Umweltschäden. Interface hat sich bis 2020 das Ziel gesetzt, vollständig nachhaltig zu sein (vgl. u. a. Interface Inc. 2003, 24), das heißt keinen ökologischen Fußabdruck zu hinterlassen. Die Vorstellung von Nachhaltigkeit kristallisiert sich in fünf Dimensionen heraus: People, Place, Profit, Product und Process (vgl. Interface Europe 2005). Die Ökologie ist die stärkste Säule des Konzepts. Erst 2000 trat die soziale Seite im Unternehmen hinzu (vgl. Faktor X 2003). Der Umweltschutz ist in sieben Umweltleitlinien verankert (vgl. Schüffner & Liedtke 2005, 5). Diese gehen über die Vermeidung von Abfall und Emissionen, Nutzung von erneuerbaren Energien und Schaffung von geschlossenen Stoffkreisläufen bis hin zu einer Veränderung des Wirtschaftens (vgl. Interface Inc. 2004).

3.3.4.2 Nachhaltigkeitsleistung

Wie bei Bionieren und Ecopreneuren üblich, ist das Produkt die zentrale Nachhaltigkeitsleistung. An erster Stelle sind die Teppichfliesen (modulare Systemteppichböden) zu nennen. Die meiste Beanspruchung des Bodens findet nur auf einer sehr begrenzten Fläche statt, weshalb ein gezielter Austausch des beanspruchten Teppichbodens nicht nur wirtschaftlich sondern auch umweltschonend ist. Die Verlegung einer Bahnenware verursacht durchschnittlich 13 Prozent Abfall. Interface Teppichfliesen sind ökologisch effizienter, da sie lediglich vier Prozent oder weniger Verschnitt hinterlassen. Zusätzlich wirbt das Unternehmen mit einem außergewöhnlichen Design, d. h. Interface steht für die Verbindung von Funktionalität und Ästhetik (vgl. Interface Europe 2005).

„Interface konzentriert sich bei der Umsetzung von Nachhaltigkeit vor allem auf Innovationen und Funktionen“ (Schüffner & Liedtke 2005, 9). Der Produktlebensweg eines Produktes wird schon vor dessen Entstehung, also während der Entwicklung, betrachtet (Konzept des Eco Designs). Bei der Produktforschung wird das Biomimicy-Konzept angewandt, welches Lösungen aus der Natur in die Produktgestaltung aufnimmt (vgl. Interface Inc. 2005a). Somit wurde die erste wirklich richtungsfrei verlegbare Teppichfliese

kreiert, die zu erheblich weniger Verschnitt führt. Zudem werden die neusten Technologien zur Verminderung des Material- und Energiebedarfs angewandt. Eine Untersuchung ergab, dass 90 Prozent der entstehenden Emissionen außerhalb des Produktionsprozesses verursacht werden (vgl. Interface Inc. 2005b, 2). Um den vom Unternehmen nicht zu beeinflussenden Auswirkungen entgegen zu wirken, wurde 2003 „Cool Carpet™“ gestartet, ein System, das den Kunden „klimaneutrale“ Produkte bietet. Hiermit kann der Kunde bei allen Produkten von Interface die entstehenden Emissionen über die Produktlebensdauer hinweg kompensieren, indem in Projekte investiert wird, die Auswirkungen der Treibhausgase verringern, umkehren oder ausgleichen (vgl. Schüffner & Liedtke 2005, 9f.). Ebenso gibt es Programme für Mitarbeiter beispielsweise „Cool CO₂mmute™“, in dem CO₂-Emissionen der pendelnden Mitarbeiter thematisiert werden. Das „Cool Fuel™“ Programm bezieht sich auf geschäftliche Pkw-Fahrten und „Trees for Travel™“ auf Geschäftsflugreisen (vgl. Interface Inc. 2005b, 4).

Neben Abfallmanagement und Rohstoffeinsparung steht die Produktrückgewinnung im Mittelpunkt des Umweltschutzes mit dem Teppichleasing-Programm „Evergreen Lease“. Interface kümmert sich um Verlegung, Instandhaltung und Entsorgung, womit eine maximale Lebensdauer und sinnvollste Entsorgung (in Form von Wiederverwendung oder Recycling) gewährleistet wird (vgl. Interface Europe 2005). Selbiges verfolgt der „Teppichrückgewinnungsdienst“ im Rahmen des „Re:Entry“-Programms durch ermäßigten Wiederverkauf oder als soziale Spende des Teppichs. Wenig Abfall und Wiederverwertung ist bei Teppichböden von besonderer Bedeutung, da konventionelle Verlegeware über 20.000 Jahre überdauern (vgl. Faktor X 2003).

„Um den sozialen Nachhaltigkeitsaspekten gerecht zu werden, arbeitet Interface seit 2004 verstärkt mit Betrieben zusammen, in denen gesellschaftliche Minderheiten (z. B. Behinderte) arbeiten. Zudem wird durch die Verbindung zu einer Vielzahl kleinerer Lieferanten die Diversität der zu erwerbenden Ressourcen erhöht“ (Schüffner & Liedtke 2005, 8.) Das Risiko, von einzelnen Anbietern abhängig zu sein, wird hierdurch verringert. Interface ist zudem Mitglied des National Minority Supplier Diversity Council (vgl. Interface Inc. 2005b, 2).

1995 startete Interface die „QUEST zero waste Initiative“ und das „EcoSense Programm“, um eine notwendige Sensibilisierung hinsichtlich von Umweltproblemen und eine stärkere prozessorientierte Müllvermeidung im Unternehmen zu erreichen (vgl. Interface Inc. 2005b, 8, vgl. Schüffner & Liedtke 2005, 9). Aus den oben erwähnten Programmen entstand auch die „Marke Terratex“, eine Produktfamilie von ökologischen Geweben. Terratex ist „100 Prozent umweltfreundlich“, da es sich um sortenreines Material, Naturfaser oder recycelte synthetische Fasern handelt, die vollständig recycelbar und/oder vollständig kompostierbar sind (vgl. Interface Fabrics 2005, vgl. Schüffner & Liedtke 2005, 9). Es wird weiter vielfältig nach Alternativen zu den bisher auf Erdöl basierenden Produkten geforscht (vgl. ebd.).

„Die Mitgliedschaft [in] der Gemeinschaft für umweltfreundliche Teppiche e. V. (GuT) und das damit verbundene Gütesiegel, [das GuT-Signet,] bestätigt und untermauert das Bestreben des Unternehmens nach Nachhaltigkeit und die ökologische Qualität der Produkte“ (Schüffner & Liedtke 2005, 10) (vgl. GuT 2005). Des Weiteren ist zu erwähnen, dass Interface zahlreiche Auszeichnungen erhalten hat. Dazu gehört die Eintragung im Ethibel-Nachhaltigkeits-Index (vgl. Interface Europe 2005). 2004 wurde Interface von Nachhaltigkeits-Experten von der Globe Scan Organisation auf Platz drei hinter Shell und BP als Unternehmen mit dem größten Engagement für Nachhaltigkeit gewählt (vgl. Interface Inc. 2005b, 1). Im gleichen Jahr erhielt Interface den Green Power Leadership Award der US-Umweltschutzbehörde und dem US-Energieministerium für die Anstrengungen, den Markt für erneuerbare Energien durch Gebrauch dieser zu entwickeln (vgl. Interface Europe 2005). Unter anderem haben die Marken Bently Prince Street und Interface Flooring System das Zertifikat für umweltfreundliche Produkte (Environmentally Preferable Product, EPP certification) des Scientific Certification System erhalten. „Außerdem gehört Interface unter den Anbietern von Objekteinrichtungen zu den wenigen Unternehmen, die einen großen Teil ihres Konzerns nach DIN EN ISO 14001 zertifizieren ließen“ (Schüffner & Liedtke 2005, 10).

3.3.4.3 Organisation nachhaltigkeitsrelevanter Tätigkeiten

Der Gründer und heutige Präsident des Unternehmens Ray Anderson setzt sich zusammen mit seinem Direktorenstab für die weltweite Verbreitung des Nachhaltigkeitsgedankens ein und gibt diesen an seine Mitarbeiter weiter (vgl. Schüffner & Liedtke 2005, 11). Zur Beratung bei Nachhaltigkeitsfragen werden externe Spezialisten herangezogen (vgl. Schüffner & Liedtke 2005, 10). Das von Ray Anderson so genannte Eco Dream Team hat durch die langjährige Erfahrung von außerhalb stark zum Erfolg beigetragen und das Interface-Modell mit den sieben Umweltleitlinien oder sieben Schritten entwickelt. Zu diesem Team gehören Janine Benyus, Paul Hawken, Amory Lovins, Daniel Quinn, John Picard, Dr. Karl Robert, William Browning, Jonathan Porritt, Hunter Lovins und Walter Stahel. Die Bücher von Paul Hawken und Daniel Quinn waren 1994 verantwortlich für den Wechsel des Unternehmensstils in Richtung Nachhaltigkeit (vgl. Interface Inc. 2005a).

3.3.4.4 Kommunikation von Umweltthemen

„Eine eigens angelegte Internetseite mit Informationen zu den unternehmerischen Nachhaltigkeitsleistungen „interfacesustainability.com“ macht deutlich, dass Interface auf eine umfassende Kommunikation nach außen Wert legt. Dort werden alle nachhaltigen Unternehmensleistungen dargelegt sowie die Grundsätze und Ansichten des Unternehmens veröffentlicht“ (Schüffner & Liedtke 2005, 11). Allerdings gibt es keinen in Print- oder Pdf- Format vorliegenden Nachhaltigkeitsbericht oder andere nicht-finanzielle Berichterstattung, die wesentlich mehr Übersichtlichkeit und Transparenz schaffen könnten. Weiterhin werden auf den verschiedenen Webseiten (s. Literaturverzeichnis) persönliche Kontaktmöglichkeiten offeriert, die für weitere Informationen oder Beratung genutzt werden können. Das Gütesiegel der GuT kennzeichnet die Produkte und gibt den

Kunden so die Gewissheit, ein ökologisches Produkt zu kaufen. Vorträge von Ray Anderson auf Veranstaltungen tragen die Unternehmensphilosophie nach außen und lassen viele Menschen an seiner persönlichen Überzeugung teilhaben. Ray Anderson ist außerdem Mitglied des Ausschusses für Nachhaltige Entwicklung, welcher das Weiße Haus hinsichtlich ihrer Umweltpolitik berät (vgl. Schüffner & Liedtke 2005, 11f.).

3.3.4.5 Marktwirkung

„Interface gehört weltweit zu den führenden Unternehmen in der Teppichindustrie“ (Schüffner & Liedtke 2005, 12). Zudem ist das Unternehmen in den USA der Anbieter Nummer eins bei Teppichen, Stoffen und Bodenverlegediensten. Darüber hinaus ist Interface zweiter unter den Anbietern von Unterboden-Verbindungssystemen und Luftverteilungsanlagen (vgl. Interface Inc. 2001, 1). Gerade im Bereich der modularen Teppiche hat das Unternehmen entscheidenden Einfluss auf den Markt ausgeübt und nimmt einen Marktanteil von 35 Prozent ein (vgl. Schüffner & Liedtke 2005, 12).

Die Interface Incorporation ist sehr schwierig zu beurteilen. Interface ist einer der größten Teppichproduzenten der Welt und damit eindeutig auf dem Massenmarkt positioniert. Der Konzern tritt mit einem „gewaltigen Anspruch auf: das prototypische nachhaltige Unternehmen des 21. Jahrhunderts zu werden“ (Faktor X 2003). Jedoch gilt es im Vergleich mit einem Unternehmen, das bereits mit dieser Zielsetzung gegründet wurde, wie die HiPP GmbH (s. Fallstudie HiPP), Verbesserungsmöglichkeiten auszuschöpfen. Der überwiegende Teil der Rohstoffe stammt weiterhin aus Erdöl und der Konzern ist nur zu einem gewissen Teil ISO zertifiziert. Die soziale Säule der Nachhaltigkeit ist ausbaufähig. Andererseits werden unglaubliche Bemühungen auf sich genommen, um die Vision der Nachhaltigkeit umzusetzen. Der Gründer Ray Anderson tritt persönlich dafür ein (vgl. Schüffner & Liedtke 2005, 13). Innovationen werden zu Produkten. Insofern kann Interface Inc. vermutlich bereits als Ecopreneur in die Positionierungsmatrix eingeordnet werden – mit einem noch nicht ausgeschöpften Potenzial. Sollte die absolute Nachhaltigkeit 2020 mit Null-Emissionen erreicht werden, ist eine Positionierung nahe HiPP möglich (s. Abb. 20).

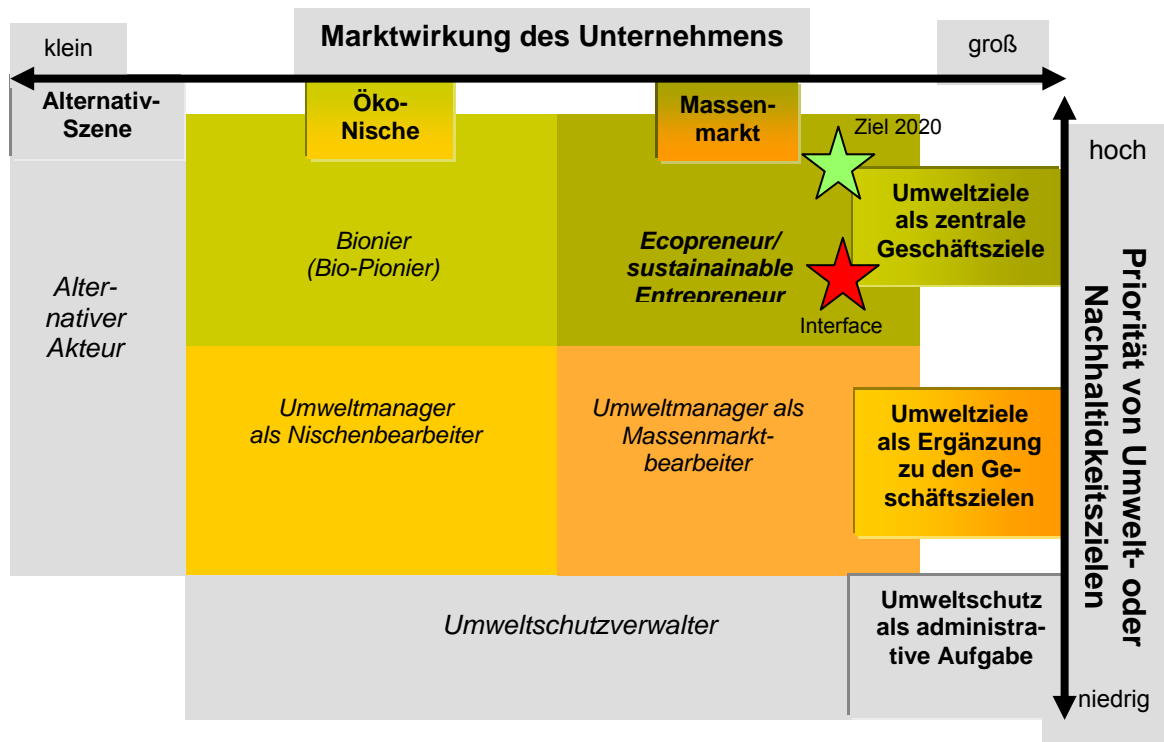


Abbildung 20: Positionierung von Interface (Schaltegger & Petersen 2000)

Interface Incorporation
 Deutscher Standort

„Für die Firma Interface bleibt die Vision 2020, d.h. bis zum Jahre 2020 ein nachhaltiges Unternehmen zu werden, oberstes Ziel. Wir beglückwünschen die Autoren zu der gelungenen Studie.“

3.3.5 HiPP GmbH & Co Vertrieb KG



Das Beste aus der Natur. Das Beste für die Natur

„Das Unternehmen HiPP gehört seit Jahren zu den Großanbietern von Babynahrung aller Produktbereiche. Dem Werbeslogan des Unternehmens, von Dr. Claus Hipp persönlich im Fernsehen und den Printmedien zelebriert, kann sich kaum ein Mitbürger entziehen“ (Brix et al. 2005, 3).

Georg Hipp gründete 1932 die Firma HiPP in Pfaffenhofen, heute HiPP GmbH & Co Vertrieb KG. Ausgangspunkt war die 1899 vom Vater Josef Hipp entwickelte Säuglingsnahrung in Form von Zwiebackmehl (vgl. HiPP 2005). Georg Hipp wurde 1956 durch den Schweizer Dr. Hans Müller, den Begründer des organisch-biologischen Landbaus, inspiriert. Dieses Modell übernahm Georg Hipp und gilt damit als Pionier im Bio-Anbau (vgl. ebd.). Der Agrarpolitiker Dr. Hans Müller verknüpfte die

Landbewirtschaftung der Bauern und ihr christliches Glaubensverständnis mit den neuen Grundsätzen einer nachhaltigen Landwirtschaft sowie der Erzeugung von hochwertigen Nahrungsmitteln (vgl. Landwirtschaftskammer Nordrhein-Westfalen 2004). Zentrales Anliegen von Georg Hipp war die Orientierung an Dr. Hans Müller, d.h. den Anbau von Obst und Gemüse auf naturbelassenen Böden ohne Verwendung von chemischen Stoffen. Heute leiten Dr. Claus Hipp, Georg Hipp sowie Paulus Hipp das Unternehmen und verfolgen weiterhin das Ziel als Unternehmensphilosophie: die Erzeugung von Babynahrung ausschließlich aus biologisch angebauten Produkten herzustellen. Dabei steht auch die Erzeugung von allergie-vermeidbarer Kost im Mittelpunkt (vgl. HIP 2005, vgl. Brix et al. 2005, 3f.).

Derzeit beschäftigt das Unternehmen 1.000 Mitarbeiter. Neben dem Werk in Pfaffenhofen ist HiPP mit Zweigstellen in Österreich, Ungarn, Ukraine und Kroatien vertreten (vgl. HiPP-Werk 2005). HiPP steht mit 3.000 Bio-Bauern in vertraglichen Verhältnissen, dieses entspricht einer Gesamtanbaufläche von 15.000 Hektar. Insgesamt 207 Produkte umfasst zzt. das Sortiment, welches von Säuglings-Milchnahrung über Babykost im Glas bis hin zu Kinder-Fertiggerichten reicht (vgl. Flemming & Pielow 2005, 128). 2004 erzielte das Unternehmen HiPP insgesamt 240 Millionen Euro Umsatz (2002 Gesamtumsatz von etwa 250 Millionen Euro) (vgl. ebd.).

3.3.5.1 Branche

Das Unternehmen HiPP gehört zur Branche Baby- und Kindernahrung und diätische Lebensmittel. Hierbei handelt es sich um eine sehr sensitive Branche, die durch Skandale wie BSE, Gentechnik, „Gammelfleisch“ und Pestizide geprägt ist. Vertrauen und Glaubwürdigkeit stehen deshalb an erster Stelle.

3.3.5.2 Handlungsprogramm

Nachhaltigkeit ist essentieller Teil der Unternehmensphilosophie. Die Unternehmensphilosophie und das Leitbild wurden vom Topmanagement erstellt. Die ökologischen Grundsätze finden sich auf allen Managementebenen wieder und sind Teil des Kerngeschäftes (vgl. Brix et al. 2005, 10). So findet man in den Unternehmensgrundsätzen die Bedeutung des Familienunternehmens und des christlichen Handelns, gefolgt vom Begriff des Erfolgs und dem Bekenntnis zu Qualität, Sicherheit und Umweltschutz, welches in den Umweltleitlinien konkretisiert ist (vgl. Meffert & Kirchgeorg 1998, 514; HiPP 2003, 7). „Umweltschutz ist bei uns als unverrückbares Grundprinzip in allen Bereichen des Unternehmen integriert“ (Journal Mittelstand o. J.). Die Identifikation der Mitarbeiter mit den Zielen der Nachhaltigkeit ist ebenfalls sehr groß.

3.3.5.3 Nachhaltigkeitsleistungen

„Als Hersteller von Babynahrung liegt es mir besonders am Herzen, meinen Teil zu einem nachhaltigen Wirtschaften und zu einer lebenswerten Umwelt für unsere Kinder beizutragen“ (Claus Hipp, HiPP-Werk 2003, 12). Nachhaltigkeit bedeutet folglich für Dr.

Claus Hipp nachhaltige Produkte zu liefern, nachhaltig zu produzieren, gewinnbringend zu wirtschaften und eine soziale und umweltrelevante Vorbildfunktion einzunehmen (vgl. Brix et al. 2005, 8).

Wie bereits erwähnt, gibt es 207 Artikel aus zehn Produktbereichen (Auflistung s. u. a. HiPP-Werk 2005, 4). Aufgrund dieses Produkt-Sortiments und einem Bio-Produkt-Anteil von 76 Prozent am Gesamtsortiment (2001) ist HiPP weltgrößter Verarbeiter organisch-biologischer Rohstoffe (vgl. HiPP 2005, HiPP-Werk 2005, 3). „Die ökologische Babynahrung hat Innovationscharakter und ist eine der Kernleistungen des Unternehmens. Sie stellt den Wettbewerbsvorteil des Öko-Pioniers HiPP zu den Nachzüglern der Branche dar. Die resultierenden positiven Umwelteffekte beruhen hier auf der persönlichen Einstellung Dr. Claus Hipps und den Marktmechanismen, erst in zweiter Linie auf den rechtlichen Rahmenbedingungen“ (Brix et al. 2005, 10f.). Um genügend organisch-biologische Rohstoffe zu erhalten, bestehen langfristige Verträge mit Bio-Landwirten. Es besteht ein bewährtes Qualitätskontrollsystem, das sich unternehmensübergreifend in fünf Phasen auf die gesamte Erzeuger- und Produktionskette erstreckt (vgl. Meffert & Kirchgeorg 1998, 521). Ein Glas wird bis zu 260mal kontrolliert. Das firmeneigene Labor zählt europaweit zu den besten in der Rückstandsanalytik (vgl. HiPP-Werk 2003, 31) und setzt damit Standards. Da Lebensmittel Vertrauenseigenschaften besitzen, versucht HiPP gesetzlich vorgegebene Grenzwerte immer zu unterschreiten. HiPP sieht den „Ruf als Premiummarke Nr.1“ daher auch als gerechtfertigt an (vgl. HiPP-Werk 2003, 13).

Natürlich ist auch das Umweltmanagementsystem unter anderem nach EMAS validiert bzw. registriert und nach ISO 14001 zertifiziert (vgl. HiPP-Werk 2003, 10). Das bedeutet, es liegen Ökobilanzen für Energie, Wasser, Produktionsrohstoffe, Abfall und Emissionen vor, an denen sich die jährlich gesteckten Umweltziele orientieren. Es wird Strom aus 100 Prozent Wasserkraft bezogen, Heizenergie wird von einem Biomasse-Heizkraftwerk geliefert und zusätzlich laufen Projekte mit Solarenergie (vgl. HiPP 2003, 15, vgl. Brix et al. 2005, 9). Weiterhin bietet der Betrieb verschiedene Aus- und Weiterbildungen für seine Mitarbeiter im Bereich Umweltschutz an und unterstützt ökologisches Fahren der Mitarbeiter, indem ein Fahrkostenzuschuss als Anreiz dienen soll (vgl. unter anderem HiPP-Werk 2003, 15; MIMONA).

Auch die soziale Dimension ist ein fester Anker bei HiPP. „Nicht Ethik oder Ellenbogen sondern Ethik und Ellenbogen sind Bestandteile einer modernen Unternehmensführung“ (HiPP 2002). Seit 1999 haben sie deshalb ein eigenständiges Ethik-Management eingeführt, das konkrete Vorgaben für das Verhalten gegenüber Mitarbeitern, Konsumenten, Wirtschaftspartnern, Gesellschaft und Umwelt festlegt (vgl. HiPP 2004). Der Gesundheitsschutz sowie ideelle und materielle Unterstützung ökologischer und sozialer Projekte und Organisation haben bei HiPP einen großen Stellenwert, so dass alle drei Säulen der Nachhaltigkeit bei HiPP konsequent vertreten sind (vgl. HiPP-Werk 2003, 14-15).

Zu den Nachhaltigkeitsleistungen bzw. zum Ecopreneurship zählt ferner die Beharrlichkeit des Unternehmers, folglich die konsequente Umsetzung seiner Grundsätze und Ziele (vgl. Brix et al. 2005, 9). Prof. Dr. Claus Hipp, 66, „der Herr der Gläschen“ (Flemming & Pielow 2005, 126), zeigt diese Zähigkeit in allen Lebenslagen. Er musste 32 Jahre Geduld aufbringen bis die Bio- „Idee auf die Kunden übersprang“ (Flemming & Pielow 2005, 128). Das Unternehmen wird in der Öffentlichkeit stets durch Dr. Claus Hipp repräsentiert. Dr. Claus Hipp ist nicht nur durch seinen berühmten Satz „Dafür stehe ich mit meinem Namen“ bekannt, sondern ist auch stellvertretend Mitglied in zahlreichen lokalen oder regionalen Gremien und in Ausschüssen tätig. Hipp ist z.B. Mitglied der Assoziation ökologischer Lebensmittelhersteller (AOEL). Des Weiteren ist er Vizepräsident des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK), Präsident des BIHK, Vorsitzender des DIHK-Umweltausschusses, daneben Mitglied des Nachhaltigkeitsrates und kann somit interessenpolitische Forderungen an die Wirtschaft stellen (vgl. Brix et al. 2005, 10). Weiterhin erhielt Dr. Claus Hipp den Deutschen Gründerpreis 2005 für seine führende Rolle bei der Vermarktung von Bio-Produkten ausgezeichnet (vgl. unter anderem MIMONA (initiiert durch B.A.U.M.); Startup Initiative 2005) und wurde 1997 Ökomanager des Jahres von WWF & Capitol.

Das Unternehmen selbst wurde mit zahlreichen Anerkennungen im Bereich des Umweltschutzes ausgezeichnet. Beispielsweise sind in diesem Zusammenhang die Verleihung des B.A.U.M. Umweltpreises 1997, des Millennium Business Awards for Environmental Achievement der UNEP 2000, des Initiativpreises der deutschen Ernährungsindustrie 2001 (für die Gesamtleistung des Unternehmens u. a. Leistungen für den Schutz der Umwelt), des Energy Globes 2002 (für eine nachhaltige Energiewirtschaft) oder des Deutschen Umwelt-Reporting Awards 2003/04 (DURA) (u. a. für die Nachhaltigkeitsberichterstattung) zu nennen (vgl. HiPP 2005). Der internationale B.A.U.M. Sonderpreis folgt 2006.

3.3.5.4 Organisation nachhaltigkeitsrelevanter Tätigkeiten

„Umweltschutz genießt höchsten Stellenwert in der Unternehmensführung HiPPs und ist somit direkt der Geschäftsleitung zugeordnet. Die Leitungsebenen sind aktiv in umweltbezogene Aktivitäten eingebunden. Ökologie gilt im Unternehmen HiPP als Kerngeschäft, weshalb es vom Top-Management geleitet und auf die einzelnen Ebenen des Unternehmens runter gebrochen wird“ (Brix et al. 2005, 4). Es herrscht ein hierarchischer Führungsstil und Kontrolle von oben (vgl. Startup Initiative 2005). Mitarbeiter müssen in ihrem Arbeitsvertrag eine Umwelterklärung unterschreiben.

Die folgende Abbildung skizziert einen Teil der Unternehmensführung, fokussiert auf die Integration des Umweltgedanken in der Unternehmensführung.

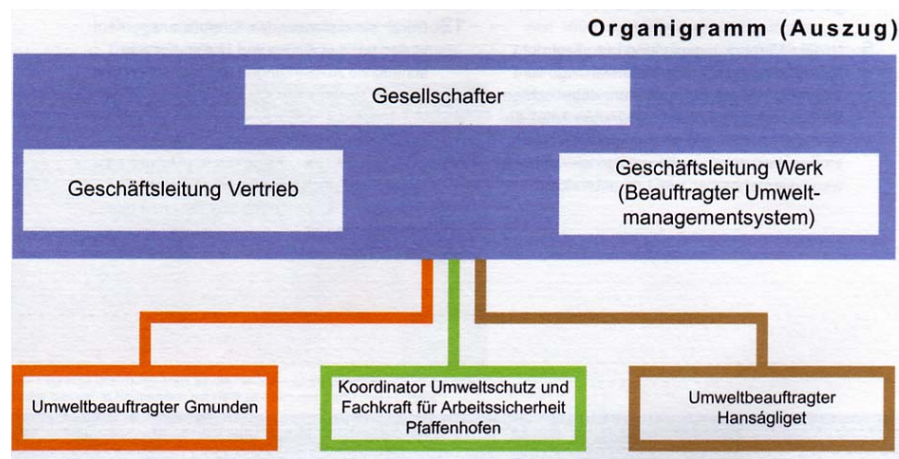


Abbildung 21: Organigramm (HiPP-Werk 2005, 8)

Seit 1992 übernimmt ein hauptamtlicher Umweltkoordinator „die funktionsübergreifende Integration von Umweltschutzerfordernissen“ (Meffert & Kirchgeorg 1998, 517). Weiterhin ist in jedem Werk ein Umwelt- und Arbeitsschutzausschuss eingerichtet (vgl. HIPP 2005, 8).

3.3.5.5 Kommunikation von Umwelt- und Sozialthemen

Die interne Kommunikation der Umweltthemen ist bei HiPP sehr ausgeprägt und aktiv. Der Netzwerkcharakter erleichtert den Dialog zwischen den Mitarbeitern. In der Außenkommunikation setzt HiPP auf einen betont offenen Dialog mit seinen Kunden. Es werden alle Kommunikationskanäle genutzt (vgl. Brix et al. 2005, 11). Von besonderem Wert ist dabei die Direktkommunikation über das Telefon („Elterntelefon“) oder das Internet („Baby-Club“ mit Foren, Zeitschriften, etc.). Hier wird ein persönlicher Kontakt zwischen Kunde und Unternehmen hergestellt. Dieses hat den Vorteil, dass HiPP sich sehr gut und schnell an Kundenwünschen orientieren kann und gleichzeitig das gerade bei ökologischen Produkten immens wichtige Vertrauen der Verbraucher gewinnt. Durch den persönlichen Kontakt unterstreicht das Unternehmen seine Glaubwürdigkeit (vgl. Meffert & Kirchgeorg 1998, 525; HiPP-Werk 2003, 8).

Ein weiteres Instrument sind Garantieverprechen. Durch das persönliche Auftreten von Claus Hipp in TV- und Printwerbung und seinem Bekenntnis zum ökologischen Landbau wird die Vertrauenswürdigkeit der Marke verstärkt. „Diese Personifizierung kann zudem von der Konkurrenz nicht imitiert werden und ist emotional betont, was dem Produkt der Babynahrung entspricht“ (Brix et al. 2005, 12). Die im Internet und in der Werbung verbreiteten Informationen zur Überwachung der ökologischen und gesundheitlichen Qualität der Produkte (z.B. das firmeneigene Labor) sind weitere Vertrauensbeweise an die Kunden und sorgen für Transparenz. Auch zu den Garantieverprechen zählen das Öko-Label, der Markenname an sich und der Slogan „Das Beste aus der Natur. Das Beste für die Natur.“ (vgl. Meffert & Kirchgeorg 1998, 524).

Die jährlich bis zweijährlich erscheinenden Umweltberichte von HiPP, die jeder Kunde kostenlos erhalten kann, tragen ebenfalls zur Kommunikation der Umwelt- und Nachhaltigkeitsziele bei. Sie enthalten ausführliche Informationen über die verschiedenen Nachhaltigkeitsleistungen und -maßnahmen der Vergangenheit und der Zukunft. Dem Umweltbericht ist eine Rücksendekarte mit einer Evaluation beigelegt, so dass der Kunde die Möglichkeit zur Meinungsäußerung erhält (vgl. Brix et al. 2005, 12).

Auch die aktive Pressearbeit zählt zu den genutzten Kommunikationsinstrumenten. Neben der Bekanntmachung von aktuellen PR-Kampagnen und Veranstaltungen wird sie vor allem effektiv bei der Risikokommunikation eingesetzt (vgl. Meffert & Kirchgeorg 1998, 512).

Ein weiteres Merkmal eines Ecopreneurs ist seine Bereitschaft, Risiken bei der Verfolgung und Umsetzung seiner ökologischen Überzeugungen einzugehen (vgl. Schaltegger & Petersen 2000). Im Falle von Dr. Claus Hipp ist diese Eigenschaft sehr stark ausgeprägt. Er geht durch die langfristigen Verträge mit Bio-Bauern das Risiko ein, nicht schnell genug auf die Preispolitik der Konkurrenz reagieren zu können. Die Tatsache, dass die Firma HiPP ein mittelständisches Unternehmen ist, verstärkt dieses Risiko weiter. Denn während große Konzerne wie z.B. Nestlé die Babynahrungssparte durch Gewinne anderer Produktzweige subventionieren und so starke Preissenkungen erreichen können, hat HiPP diese Flexibilität nicht (vgl. Meffert & Kirchgeorg 1998, 513). „Preiskämpfe auf Kosten der Qualität kommen für Dr. Claus Hipp nicht in Frage. Konsequenter nimmt er Margeneinbußen in Kauf oder das Risiko von manchen Händlern wegen zu hoher Preise ausgelistet zu werden“ (Brix et al. 2005, 13). Die bleibende Nachfrage nach HiPP-Produkten bestätigt diese Strategie, die sehr zur Glaubwürdigkeit der Bio-Qualität und zum Vertrauen in die Marke beiträgt. Diese Risikobereitschaft zu Gunsten der ökologischen Qualität auch Rückschläge hinzunehmen, zeichnet Dr. Claus Hipp als Ecopreneur besonders aus.

Diese für Ecopreneure typische offene und dialogische Kommunikationspolitik unterstützt die Glaubwürdigkeit und die Transparenz der ökologischen Grundsätze des Unternehmens HiPP. Die Kunden vertrauen der Firma und beweisen dem Unternehmen HiPP mit dem „quitschbunten Herzchenlogo“ (Flemming & Pielow 2005, 126) Markentreue.

3.3.5.6 Marktwirkung

HiPP war der erste Anbieter von Bio-Babynahrung auf dem deutschen Markt, ein first mover. Das Unternehmen vertritt „kompromisslose Bioqualität jenseits von Moden und Trends“ (Startup Initiative 2005). Diese Strategie verfolgt das Unternehmen HiPP konsequent. Trotz anfänglicher Schwierigkeiten konnte sich das Unternehmen auf dem Markt erfolgreich etablieren (vgl. Flemming & Pielow 2005, 128). Zu den Hauptkonkurrenten zählt der Großkonzern Nestlé mit den Marken Alete und Milasan, Milupa und Humana. Der Markt für Babynahrung spaltet sich in mehrere Segmente auf

(Glaskost, Milchbreie, etc.), weshalb sich ein Gesamtüberblick als schwierig herausstellt. Die Startup Initiative spricht davon, dass 2005 zwei von drei verkauften „Baby-Gläschen“ aus dem Hause HiPP stammen. „Durch diese positive Entwicklung für HiPP auf dem Gesamtmarkt der Babynahrungsmittel waren andere Anbieter von Babynahrung gezwungen, ebenfalls Bio-Babynahrungsprodukte in ihr Sortiment zu integrieren. Damit erzeugte HiPP einen Domino-Effekt auf dem Markt“ (Brix et al. 2005, 5). Beispielsweise stellte Nestlé 1998 seine Zweitmarke Milasan auf Bio um und gab damit eine Antwort auf den Erfolg des Unternehmens HiPP (vgl. Biofach 2003). Mit der geradlinigen Verwendung von Bio-Rohstoffen setzte HiPP einen hohen Standard. Diese neue Innovation auf den Markt hat Pioniercharakter (vgl. Brix et al. 2005, 6).

HiPP ist heute auf dem deutschen Massenmarkt der Babynahrung vertreten. 1996 besaß HiPP einen Marktanteil von 31 Prozent am Gesamtmarkt, Nestlé Alete hielten einen Marktanteil von 37 Prozent und waren in Deutschland Marktführer (vgl. Meffert & Kirchgeorg 1998, 506). Nach der Stern-Ausgabe 26/2005 ist HiPP zzt. Marktführer im Gesamtmarkt Babynahrung (vgl. Flemming & Pielow 2005, 128). HiPP selbst gibt in seinem neuen Umweltbericht Marktanteile für einzelne Segmente an (s. Tabelle 3).

Tabelle 3: HiPP-Marktanteile (HiPP-Werk 2005, 4)

HiPP-Marktanteile Deutschland (2004):	
Baby- und Kindernahrung	ca. 44 %
Babykost im Glas	ca. 68 %
Milchnahrungen	ca. 19 %
Milch-Fertigbreie	ca. 24 %
Baby- / Kindertees	ca. 39 %

Allerdings variieren die Marktanteile der einzelnen Segmente stark und die Babykosthersteller müssen ständig mit Absatzrückgängen rechnen (vgl. Handelsmagazin 2002).

Das nachhaltige Unternehmertum vereint die drei Dimensionen von Markt-, Werte- und Problemlöseorientierung. Während andere Unternehmen sich nur in eine oder zwei dieser Richtungen entwickeln, kann die Firma HiPP alle drei Ansprüche erfüllen. Die Marktorientierung kann sehr gut anhand des unbestrittenen Erfolges des Unternehmens im Bereich der Babynahrung belegt werden. Die Werteorientierung spiegelt sich in der Philosophie der Nachhaltigkeit und den umwelt- sowie sozialorientierten Unternehmensleitlinien wider (vgl. Brix et al. 2005, 14).

„Durch ihre Innovations- und Kreativitätsstärke bewiesen Dr. Claus Hipp und seine Vorfahren die Problemlösungsorientierung eines Ecopreneurs“ (Brix et al. 2005, 14). Sie entdeckten die Vorteile von ökologischer Nahrung für Babys und ergriffen die Chance, aus ihnen als Pioniere ein erfolgreiches Kerngeschäft zu erschaffen. Die konsequente Umsetzung dieser Merkmale macht die Firma HiPP zu einem Musterbeispiel des sustainable Entrepreneurships und demgemäß erfolgt die Einordnung des Unternehmens HiPP in der folgenden Matrix:

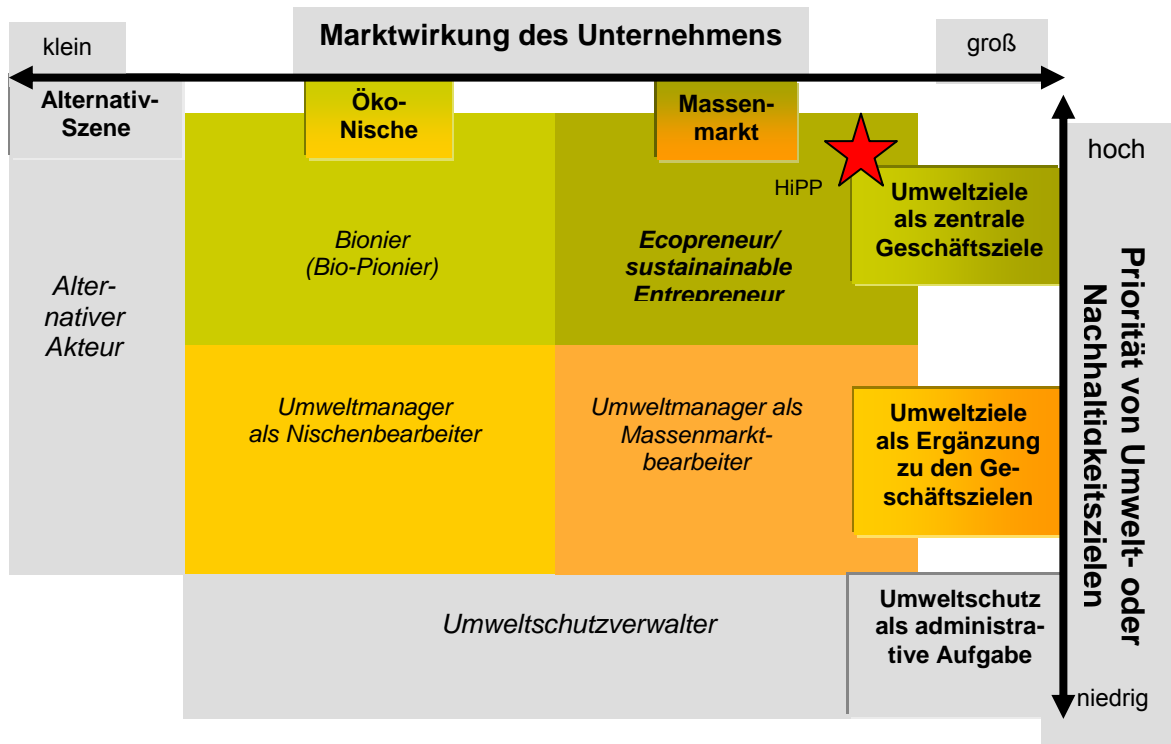


Abbildung 22: Positionierung von HiPP (Schaltegger & Petersen 2000)

4 ZUSAMMENFASSUNG

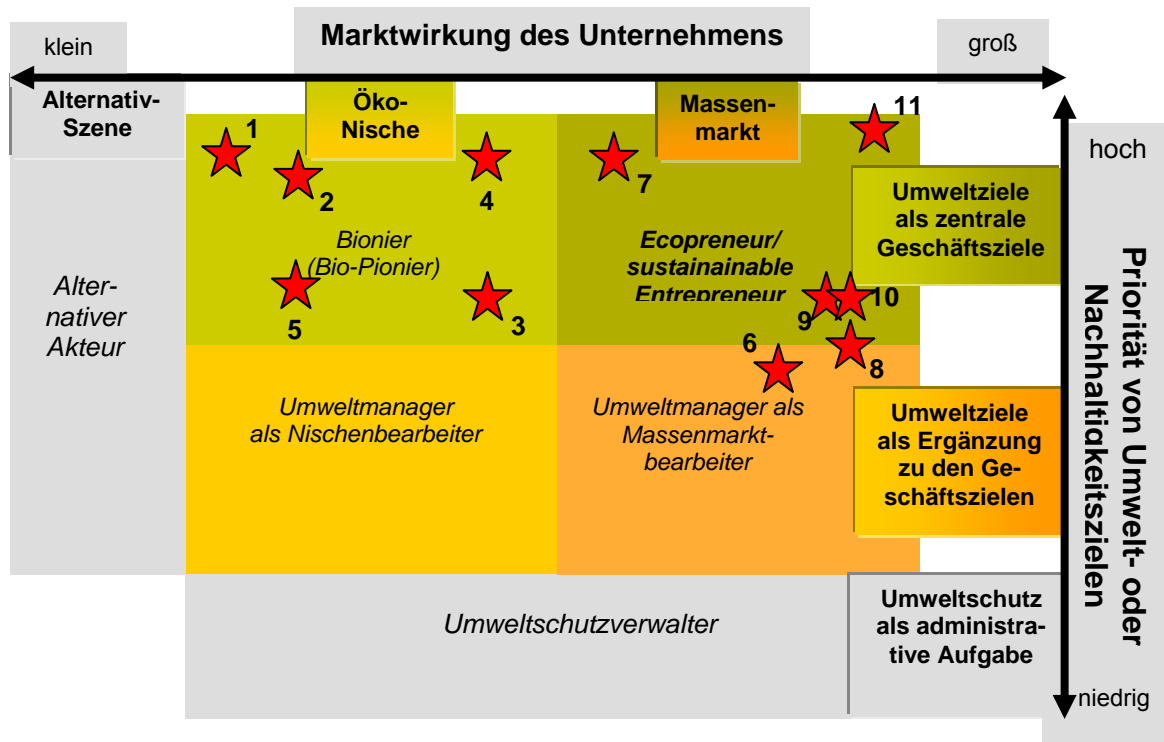


Abbildung 23: Positionierung der analysierten Unternehmen (Schaltegger & Petersen 2000)

1: Livos	7: Body Shop
2: Auro	8: SCA
3: Ben & Jerry`s	9: OTTO
4: Demeter	10: Interface
5: Lichtblick (Gesamtmarkt)	11: HiPP
6: Toyota	

In Abbildung 23 sind alle analysierten Unternehmen gemeinsam in der Matrix dargestellt. Die unterschiedlichen Positionierungen zeigen deutlich, dass es verschiedene Möglichkeiten der Ausprägung des sustainable Entrepreneurships gibt und ebenso viele Wege zum Ziel des Ecopreneurs auf den Massenmarkt führen. Die momentanen Positionen der Unternehmen hängen u.a. von der Branche, der Ausgangssituation (z.B. Marktposition, Betriebsgröße, schon vorhandenes Umweltmanagement) und nicht zuletzt von der umgesetzten Performance im Bereich der Nachhaltigkeit ab. Die Unternehmen wurden in den obigen Abschnitten jeweils ausführlich besprochen.

Doch von welchen Faktoren hängt die weitere Entwicklung des nachhaltigen Unternehmertums ab? Zunächst ist es Voraussetzung, dass ein Unternehmen der nachhaltigen Entwicklung generell eine sehr hohe Priorität beimisst und diese im Kerngeschäft ausreichend berücksichtigt. Das Erkennen der zukünftig hohen Bedeutung der Nachhaltigkeit und deren Ergreifung als Chance für das Unternehmertum ist ein

wesentlicher Schritt. Weiter müssen gerade große Anbieter auf dem Massenmarkt Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigen, denn nur so ist eine Entwicklung auch in der Breite umsetzbar. Mit der Auseinandersetzung der Unternehmen mit dem Thema der nachhaltigen Entwicklung beginnt ein solcher Prozess hin zum Ecopreneurship bzw. sustainable Entrepreneurship.

Es müssen hierbei, wie die obige Abbildung verdeutlicht, beide Achsen berücksichtigt werden, um Nachhaltigkeit als Kerngeschäft und Erfolgsfaktor aufzubauen. Faktoren, die helfen, Umwelt- bzw. Nachhaltigkeitsziele zu Geschäftszielen zu machen, sind:

- Unterstützende politische Rahmenbedingungen (z.B. Förderung von nachhaltigem Engagement),
- Nutzen von gesellschaftlichen Megatrends im Sinne der nachhaltigen Entwicklung,
- Investitionen in die Ausbildung und das Know-How von Managern bezüglich der Nachhaltigkeit (Umwelt- oder Nachhaltigkeitsmanagement) und
- Unterstützung von Kreativität seitens der Unternehmen um nachhaltige Chancen zu nutzen.

Faktoren, die eine Entwicklung des nachhaltigen Unternehmertums hin zum Massenmarkt beeinflussen, wären:

- Eine Entidealisierung der Diskussion um die Nachhaltigkeit in Politik und Gesellschaft. Das Thema müsste aus der „Öko-Nische“ herausgebracht und Berührungsängste bzw. Vorurteile der Massenkonsumenten abgebaut werden.
- Geschäftsmodelle und Unternehmenskommunikation müssten dem Mainstream angepasst werden, wollten sie auf dem Massenmarkt akzeptiert werden und Erfolg haben.
- Als Managementaufgabe wäre hier vor allem eine Entwicklung von geschäftsrelevanten Nachhaltigkeitsthemen zu nennen.

Ein generell wichtiger Faktor im Entwicklungsprozess des Ecopreneurships ist die technische Innovation. Nicht alle Innovationen, die zwar kreativ und nachhaltig sind, haben auch Erfolg. Viele Innovationen scheitern am Markt auf Grund ihrer nicht konsumentengerechten Funktionalität oder ihrer hohen Kosten.

Diese Studie zeigt, dass ökonomischer Erfolg von Unternehmen nicht zu Lasten der Umwelt erwirtschaftet werden muss, sondern der Erfolg durch die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten auf langfristige Sicht vielmehr erst erzielt werden kann. Die analysierten Beispiele veranschaulichen, dass nachhaltiges Unternehmertum ökonomische, ökologische und soziale Aspekte sehr erfolgreich vereinbaren kann.

„Der Gewinn ist der Lohn für das Ergreifen des Vorteils beim Wandel“
(Joseph Schumpeter, aus: Gillies 2005).

LITERATUR

- Andres, M. (2003): „Ben, Jerry und der große Fisch“, Brand Eins, Vol.1, 24-25.
- Auro (2004a): Das Unternehmen, <http://www.auro.de> (Stand 15.02.2006).
- Auro (2004b): Informationsbroschüre: Häuser atmen auf. Braunschweig: Auro.
- Auro (2003): Beitrag von Dr. Hermann Fischer: Ökologische Bauprodukte und Naturfarben als Motor einer ‚sanften Chemie‘ Vortrag von Tokio, <http://www.auro.de> (Stand: 15.02.2006).
- Auro (2001): Informationsbroschüre: Lebendige Harmonie von Farbe und Natur. Braunschweig: Auro.
- Ben & Jerry's (2005): Unternehmen, Kampagnen, <http://www.benjerry.de> (Stand: 27.05.2005).
- Ben & Jerry's Homemade Holdings Inc. (2004): Social and Environmental Assessment 2004. One scoop at a time. Vermont: Ben & Jerry's.
- Ben & Jerry's Konzern (2005): Company, History, <http://www.benjerry.com> (Stand: 27.05.2005).
- Bergius, S. (2004): „Strengere Regeln für Käpt'n Iglo: Der Weltkonzern Unilever setzt auf Nachhaltigkeit – mit Erfolg“, Frankfurter Rundschau, Heftnr. 114, 25.
- BGW (2005): Energie-Wissen, http://www.swtue.de/pdf/Energie_Wissen.pdf (Stand: 20.02.2006).
- Biofach (2003): Nestlé setzt bei Babynahrung auf Bio, <http://www.biofach.de/main/d6gknnw3/d6gkpkki5/dnztgr2y/page.html?referent=mehr+> (Stand: 14.09.2005).
- Bne (2005): Energiemarkt, <http://www.neue-energieanbieter.de> (Stand:28.01.2006).
- Body Shop Deutschland (2005): Was gibt's Neues? <http://www.thebodyshop.de> (Stand: 20.09.2005).
- Body Shop (2005): Unternehmen und weitere Informationen, <http://www.thebodyshop.com> (Stand: 20.09.2005).
- Body Shop (2005a): Das etwas andere Unternehmen. Littlehampton: Body Shop.
- Body Shop International (2005): Unternehmen und weitere Informationen, <http://www.thebodyshopinternational.com> (Stand: 20.09.2005).
- Brix, K., Bromma, B. & Jaenisch, J. (2005): Das Unternehmen HiPP. CSM Universität Lüneburg: Seminararbeit (unveröffentlicht).
- Buchenau, M-W. (2004): Friede, Freude, Babybrei, <http://www.handelsblatt.com/pshb?fn=tt&sfn=go&id=850665> (Stand: 20.08.2005).
- Bühler, W. (1987): Anthroposophie als Forderung unserer Zeit. Schaffhausen: Novalis.

- Bültemann, D. & Hecht, W. (2005): Fallstudie: Livos Pflanzenchemie Forschungs- und Entwicklungsgesellschaft. CSM Universität Lüneburg: Seminararbeit (unveröffentlicht).
- Bund der Energieverbraucher (2004): Wie grün ist Grüner Strom?
http://www.energieverbraucher.de/pre_cat_41-id_89-subid_377-subsubid_1241_.html (Stand: 29.01.2006).
- Buter, V. (2002): „Mit Erdbeerparfüm für eine bessere Welt“, Missio Aktuell, 2/02, o. S.
- BVDP (2004): Versandbranche beendet das vergangene Jahr uneinheitlich, <http://www.bvdp.de/index.htm?/files/postmaerkte/1E26E55C4FA24CDD9EEA8D5B265300B1.htm> (Stand: 01.02.2006).
- Cho, F. (o. J.): Wise Words,
<http://www.sustainablestyle.org/sass/wisewords/02quotes.html> (Stand: 21.06.2005).
- Cho, F. & Shiramizu, K. (1999): Environmental Report 1999. Placing Environmental Issues at the Core of Business Management,
http://www.toyota.co.jp/en/environmental_rep/99/aisatsu/index.html (Stand: 17.07.2005).
- Cova (2005): Das Unternehmen, <http://www.cova.de> (Stand: 20.06.2005).
- Dairy Field (2002): Ben & Jerry's to expand St. Albans operations,
http://www.findarticles.com/p/articles/mi_qa3846/is_200206/ai_n9115481 (Stand: 19.06.2006).
- Demeter Marktforum e.V. (2005): Grundsätze, Wirtschaftsweise, etc.,
<http://www.demeter.de> (Stand: 20.09.2005).
- Eberenz, M. (2003): „Das Kulteis kommt. BEN & JERRY'S eröffnet Filiale in Othmarschen. Zwischen Geldverdienen und sozialem Engagement. Die Erfolgsstory zweier Hippies, die ihr Geschäft an Unilever verkauften“, Hamburger Abendblatt, 29.04.03, o. S.
- EcoTopTen (2005): Strom beziehen, http://www.ecotopen.de/prod_strom_prod.php (Stand: 28.01.2006).
- Eco-World (2005a): 30 Jahre Livos. Ein Unternehmensportrait, http://www.eco-world.de/scripts/basics/econews/basics.prg?session=55b0a86143ebb655&a_no=11791&suchbegriff=Sonderm%FCII%20Lacke (Stand: 05.02.2006).
- Eco-World (2005b): BioFach 2006: Naturkosmetik als eigenständige Fachmesse am Start, http://www.eco-world.de/scripts/basics/econews/basics.prg?a_no=12542 (Stand: 15.02.2006).
- Eco-World (2000): Produktion in ökologischen Kreisläufen, http://www.eco-world.de/scripts/basics/econews/basics.prg?session=55b0b3ee43fed5bd&a_no=3192&suchbegriff=Auro (Stand 22.02.2006).
- Eco-World (1999a): Auro-Naturfarben „Umwelterklärung 1999“, http://www.eco-world.de/scripts/basics/econews/basics.prg?session=55b0b3ee43fed5bd&a_no=104

- 9&suchbegriff=Auro (Stand 15.02.2006).
- Eco-World (1999b): Naturfarbenhersteller Auro wird Aktiengesellschaft: Neue Möglichkeiten für umweltbewusste Anleger, http://www.eco-world.de/scripts/basics/econews/basics.prg?session=55b0b3ee43fed5bd&a_no=1055&suchbegriff=Auro (Stand: 15.02.2006).
- ENAV (2005): Mitglieder. Livos, <http://www.enav.org> (Stand: 20.06.2005).
- Faktor X (2003): Die Gipfelstürmer des Mount Sustainability, <http://www.faktor-x.info/cms.php?id=279> (Stand: 05.02.2006).
- FAZ (2006a): „L'Oréal übernimmt die britische Kette Body Shop“, FAZ, 18.03.2006, 15.
- FAZ (2006b): „Die missionarische Unternehmerin“, FAZ, 18.03.2006, 16.
- Feldges, D. (2005): „Die Kosmetikmarke Body Shop gönnt sich ein Facelifting“, Finanz und Wirtschaft No. 1, 29.
- FinanzNachrichten (2005): Toyota überrundet Ford beim Marktanteil, <http://www.finanznachrichten.de/nachrichten-2005-11/artikel-5633440.asp> (Stand: 15.02.2006).
- Finsterbusch, S. (2005): Fujio Cho. Toyotas Meisterschüler, <http://www.faz.net/s/RubF7879F89A5714469978900AFD0C879AF/Doc~E9A8CA8A757FE4881A426B386C02C5FC1~ATpl~Ecommon~Scontent.html> (Stand: 21.06.2005).
- Flemming, B. & Pielow, S. (2005): „Herr der Gläschen“, Stern, 26/2005, 126-131.
- Foodmultimedia (2002): Das bewegte Jahr 2002, <http://www.foodmultimedia.de/brotbackwaren/archiv/index.php3?id=1551> (Stand: 07.02.2006).
- Foodwatch (2005): Ausweg Bio? http://www.foodwatch.de/themen__aktivitaeten/biolebensmittel/index_ger.html (Stand: 15.02.2006).
- Forschungsring für biologisch-dynamische Wirtschaftsweise (2002): Demeter-Leitbild; Biologisch – Dynamisch. Darmstadt: Forschungsring für biologisch-dynamische Wirtschaftsweise.
- Forschungsring für biologisch-dynamische Wirtschaftsweise (1995): Fachtag Saatgut. Darmstadt: Forschungsring für biologisch-dynamische Wirtschaftsweise.
- Franchise-Net (2005): Franchise-System Ben & Jerry, http://www.franchise-net.de/de/news/index_20050830151733.html (Stand: 07.02.2006).
- Friemel, K. (2002): „Im Reich der glücklichen Malocher; Die Eiscremefirma Ben & Jerry's gilt als das mitarbeiterfreundlichste Unternehmen der USA. Wer hier nicht froh wird, bekommt Ärger“, Financial Times Deutschland, Heftnr. 103, 36.
- General Mills (2002): Pressemitteilungen, <http://64.233.179.104/search?q=cache:wJdFC0MgB98J:www.fh-augsburg.de/~j->

bauer/eisMarkt/nestle/umsa%CC%88tze%2520ha%CC%88agen.pdf+Marktanteile+Super+Premium+Eiscreme&hl=de&gl=de&ct=clnk&cd=4 (Stand: 07.02.2006).

Giesenberg, M., Jungklas, K. & Schulz, K. (2005): Svenska Cellulosa Aktiebolaget. CSM Universität Lüneburg: Seminararbeit (unveröffentlicht).

Gillies, P. (2005): Joseph A. Schumpeter. Der schöpferische Zerstörer, <http://www.trendzeitschrift.de/trend103/10309.html> (Stand: 02.03.2006).

Gourmet Report (2005): Unilever Icecream verpflichtet sich zur Vitality-Strategie und kündigt weltweite Investitionen an, http://www.kochmesser.de/archiv/05-0304/050428_unilever_ice_cream_verpflichtet_sich_zur_vitality-strategie_und_kuendigt_weltweite_investitionen_an.html?sid=1304 (Stand: 07.02.2006).

GuT (2005): GuT-Signet, <http://193.201.162.104> (Stand: 05.02.2006).

Hamm, H. (2005): „EcoTopTen. Strom: Jeder Kunde hat die Wahl“, Natur+Kosmos, 07/2005, 45-47.

Handelsmagazin (2002): „Vorbild Eltern“, HandelsMagazin, 07/2002, 38-39.

Hemleben, J. (1984): Rudolf Steiner. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Hipp, C. (2002): Ethisches Handeln bringt nachhaltigen Erfolg, http://www.nachhaltigkeitsrat.de/service/download/pdf/Rede_Hipp_Ethik_09-11-02.pdf (Stand: 20.08.2005).

HiPP (2005): Historie, Unternehmen, Umwelt, <http://www.hipp.de> (Stand: 10.06.2005).

HiPP-Werk (2005): Umweltbericht 2005 und Nachhaltigkeitsbericht. Pfaffenhofen: HiPP-Werk Georg Hipp OHG.

HiPP-Werk (2003): Umwelterklärung 2003 Werk Pfaffenhofen und Nachhaltigkeitsbericht. Pfaffenhofen: HiPP-Werk Georg Hipp OHG.

HiPP -Werk Georg Hipp OHG (2004): Ethik-Charta, http://www1.hipp.de/unternehmen/presse/download_pdf/Ethik-Charta.pdf (Stand: 29.08.2005).

Huber, K. (2004): Ernährungs-Qualitäts-Studie (Klosterstudie). Darmstadt: Forschungsring für biologisch-dynamische Wirtschaftsweise.

IMUG (2005): Svenska Cellulosa Aktiebolaget. Natur Aktien Index, <http://www.greeneffects.de/seiten/pdf/svenskacellulosa.pdf> (Stand: 29.07.2005).

Interface Deutschland (2005): Vorbildlich. Krefeld: Interface.

Interface Europe (2005): Unternehmen, Produkte, etc., <http://www.interfaceeurope.com> (Stand: 04.02.2006).

Interface Fabrics Ltd (2005): Unternehmen, Historie, Produkte, <http://www.interfacefabrics.com> (Stand: 05.02.2006).

Interface Inc. (2005a): Company, Products, <http://www.interfaceinc.com> (Stand:

- 05.02.2006).
- Interface Inc. (2005b): Annual Report 2004. Atlanta: Interface Inc.
- Interface Inc. (2004): Sustainability, <http://www.interfacesustainability.com> (Stand: 04.02.2006).
- Interface Inc. (2003): Annual Report 2002. Business in Motion. Atlanta: Interface Inc.
- Interface Inc. (2001): Annual Report 2000. A better Way to bigger Profit. Atlanta: Interface Inc.
- Journal Mittelstand (o. J.): Hipp setzt auf erneuerbare Energie, <http://www.journal-mittelstand.de/aktuell/hipp.htm> (Stand: 20.08.2005).
- Karstadt Quelle AG (2004): Verkaufsprospekt. Essen: Karstadt Quelle.
- Kemfert, C. (2003): „Märkte unter Strom: Die Folgen der Stromliberalisierung“, EINBLICKE, 38/2003, 12-14.
- Kranz, B. (2002): Babynahrung schmeckt auch Älteren, <http://www.abendblatt.de/daten/2002/11/01/87624.html?prx=1> (Stand: 20.08.2005).
- Lackindustrie (2005): Die Lackindustrie in Deutschland, <http://www.lackindustrie.de> (Stand: 08.02.2006).
- Lager, F. (1994): Ben & Jerry's: The inside scoop. New York: Three River Press.
- Landwirtschaftskammer Nordrhein-Westfalen (2004): Geschichte und Richtungen des ökologischen Landbaus, <http://www.oekolandbau.nrw.de/umstellung/einfuehrung/geschichte/index.html> (Stand: 10.06.2005).
- Leopold, J. (1998): Saatgut-Nachbau und Saatgut-Pflege. Darmstadt: Forschungsring für biologisch-dynamische Wirtschaftsweise.
- LichtBlick (2006): LichtBlick-News, http://www.lichtblick.de/newsundinfos/news_detail.php?lbid=sclwv7aZCzqt&v=3&&nr=36 (Stand: 08.02.2006).
- LichtBlick (2005): Unternehmen, Umwelt, <http://www.lichtblick.de> (Stand: 28.01.2006).
- Littgers, H. (2001): „Business ist hochpolitisch“, Süddeutsche Zeitung, Nr. 271, V1/18.
- Livos (2005): Allgemeine Informationen, <http://www.livos.de> (Stand: 20.06.2005).
- Livos Pflanzenchemie (2005): Unternehmensinformationen. Broschüre. Lüneburg: Livos.
- Martikainen, A. & Stilgenbauer, C. (2005): Fallstudie Otto. CSM Universität Lüneburg: Seminararbeit (unveröffentlicht).
- Meffert, H. & Kirchgeorg, M. (1998): Marktorientiertes Umweltmanagement. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 3.Aufl., 505-535.
- Melzer, U. & Welsch, A. (2005): Body Shop. CSM Universität Lüneburg: Seminararbeit – Entwurf (unveröffentlicht).

- MIMONA (Mitarbeiter-Motivation zu Nachhaltigkeit) (o. J.): Praxisbeispiele HiPP, <http://www.mimona.de/default.asp?Funktion=FIRMEN&Menue=6&Showliste=170> (Stand: 10.06.2005).
- NAI (2004): The Body Shop, <http://www.nai-index.de/pdf/boyshop.pdf> (Stand: 21.09.2005).
- Natureplus (2002): Natureplus. Qualitätszeichen, <http://www.natureplus.de/web/main/default.asp> (Stand: 15.02.2006).
- Nesshöver, C. (2005): „Willkommen im Wilden Westen“, Handelsblatt, 113/2005, 2.
- Nestlé Alete (2002): Geschäftsverlauf 2002. Gesamtmarkt Babynahrung, http://www.alete.de/pub/presstext.php4?presse_id=64 (Stand: 29.08.2005).
- New Academy Review (2002): Anita Rodick, http://www.new-academy-review.com/_vti_bin/shtml.exe/new_academy_review1n2.htm (Stand: 26.09.2005).
- Nikolopoulos, J. (2003): Corporate Responsibility Rating. Toyota Motor. München: ökom research AG.
- Oeko-Invest (2005): Body Shop, http://www.oeko-invest.de/index.php?action=,19,,,,,_n796 (Stand: 21.09.2005).
- Ostrowski, L. & Rasmussen, K. (2005): Ist Toyota ein Ecopreneur? CSM Universität Lüneburg: Seminararbeit (unveröffentlicht).
- OTTO (GmbH & Co KG) (2006): Unternehmen, Nachhaltigkeit, <http://www.otto.com> (Stand: 01.02.2006).
- OTTO (GmbH & Co KG) (2005): Daten (&) Fakten. Geschäftsjahr 2004/2005. Hamburg: OTTO (GmbH & Co KG).
- OTTO (GmbH & Co KG) (2004): Daten (&) Fakten. Geschäftsjahr 2003/2004. Hamburg: OTTO (GmbH & Co KG).
- OTTO (GmbH & Co KG) (2003): Bewusstsein(s) formen. Nachhaltigkeitsbericht 2003. Hamburg: OTTO (GmbH & Co KG).
- OTTO GROUP (2005): Geschäftsbericht 2004. Hamburg: OTTO Group.
- Petersen, H. (2000): „Die bewegten Gründer“, Ökologisches Wirtschaften, Nr. 2/00, 4-5.
- Pütz, U. (2003): Die neuen Macher. Baden Baden: Humbolt, 64-79.
- Reichardt, S., Schröder, O. & Tiemann, N. (2005): Ben & Jerry's. CSM Universität Lüneburg: Seminararbeit (unveröffentlicht).
- Richter, M. & Wolf, A. (2005): Fallstudie: LichtBlick GmbH. CSM Universität Lüneburg: Seminararbeit (unveröffentlicht).
- Roddick, A. (2005): About Anita Roddick, <http://www.anitaroddick.com> (Stand: 20.09.2005).
- Roos, R. (2005): Trading in emissions rights worth billions, <http://www.sca.com/environment> (Stand: 15.09.05).

- SCA (2005): About SCA, Products, Environment, <http://www.sca.com> (Stand: 20.06.2005).
- SCA (2004): Environmental and social report 2004. Stockholm: SCA.
- SCA (2004a): Essentials for everyday life 2004. Stockholm: SCA.
- SCA (2003): Umweltbericht 2003. SCA Forest Products. Stockholm: SCA.
- Schaltegger, S. (2002): „A Framework for Ecopreneurship. Leading Bioneers and Environmental Managers to Ecopreneurship“, Greener Management International, Summer 2002, Issue 38, 45-58.
- Schaltegger, S (1999): „Von Bionieren zu Ecopreneuren“, Basler Zeitung, Nr. 135, 18.
- Schaltegger, S. & Petersen, H. (2002): „Ecopreneurship fördern“, Ökologisches Wirtschaften, 07/2002, 27-28.
- Schaltegger, S. & Petersen, H. (2000): Ecopreneurship - Konzept und Typologie. Lüneburg/ Luzern: R.I.O.Impuls.
- Schrot & Korn (2003): Umstellung auf Spitzenklasse, <http://www.naturkost.de/schrotundkorn/2003/200306sp3.html> (Stand: 15.02.2006).
- Schüffner, S. & Liedtke, T. (2005): Interface – Ein Fall von Ecopreneurship? CSM Universität Lüneburg: Seminararbeit (unveröffentlicht).
- Sehstedter Naturfarben (2005): Lösungsmittelvermeidung bei den Naturfarben, <http://www.cheto.com/aktuell/loesungsmittelfrei.html> (Stand: 05.02.2006).
- Seilnacht (1998): Interview mit Dr. Hermann Fischer, <http://www.seilnacht.com/Lexikon/Auro3.htm> (Stand 15.02.2006).
- Sonnenseite (2004): Ökomanager des Jahres 2004, http://www.windkraft.de/windkraft_php/ct_news_archivbericht.php?id=20041104149508.html (Stand: 20.06.05).
- Startup Initiative (2005): Der Deutsche Gründerpreis. Preisträger 2005, http://www.startup-initiative.de/owx_1_2365_1_11_0_0000000000000000.html (Stand: 25.08.2005).
- Stiftung Warentest (Hrsg.) (2001): Grün, gut, günstig. Sonderdruck aus Test 8/ 2001 Stromwechsel. Berlin: Stiftung Warentest.
- The Body Shop International (2005a): Vorläufiger Geschäftsbericht 2005. Littlehampton: Body Shop.
- The Body Shop International (2004): Geschäftsbericht 2004. Littlehampton: Body Shop.
- The Body Shop International (2004a): Individual Stakeholder Accounts for the Environmental 2004. Littlehampton: Body Shop.
- The Body Shop International (2004b): Our Value Approach 2004. Littlehampton: Body Shop.

- The Body Shop International (2004c): Individual Stakeholder Accounts for Suppliers 2004. Littlehampton: Body Shop.
- The Body Shop International (2004d): Individual Stakeholder Accounts for Employees 2004. Littlehampton: Body Shop.
- The Body Shop International (2003): Geschäftsbericht 2003. Littlehampton: Body Shop.
- The Body Shop International (2002): Geschäftsbericht 2002. Littlehampton: Body Shop.
- Toyota AG (2005): Katsuaki Watanabe wird im Juni Präsident der Toyota Motor Corporation. Verjüngung und Aufstockung des TMC Vorstands, http://de.toyota.ch/about/news/about_news_wantabe_050301.html (Stand: 23.06.2005).
- Toyota Deutschland GmbH (2005): Das Unternehmen Toyota, <http://www.toyota.de> (Stand: 05.06.2005).
- Toyota Deutschland GmbH (2004) (Hrsg.): Toyota in Deutschland 2004. Geschäftsbericht für das Geschäftsjahr 2003/2004. Köln: Toyota Deutschland GmbH.
- Toyota Motor Europe (2003) (Hrsg.): European Environmental Report 2003. Brüssel: Toyota Motor Europe.
- TMC (2005a): History of Toyota, http://www.toyota.co.jp/en/about_toyota/history/ (Stand: 05.06.2005).
- TMC (2005b): Overview, <http://www.toyota.co.jp/en/> (Stand: 05.06.2005).
- TMC (2005c): Contribution towards Sustainable Development. Global Society/Local Communities – Environment, <http://www.toyota.co.jp/en/sustainability/02.html> (Stand: 22.06.2005).
- TMC (2004) (Hrsg.): Annual Report 2004. Toyota City: TMC.
- TMC (2004a) (Hrsg.): Environmental & Social Report 2004. Toyota City: TMC.
- TMC (2004b) (Hrsg.): Environmental & Social Report 2004 Supplement. Toyota Motor Corporation Site Data. Toyota City: TMC.
- TMC (2004c) (Hrsg.): Toyota FCHV Book. Toyota City: TMC.
- TMC (2003a) (Hrsg.): A Guide to Hybrid Synergy Drive. Toyota City: TMC.
- TMC (2003b) (Hrsg.): Toyota Hybrid System. THS II. Toyota City: TMC.
- TMC (1999a) (Hrsg.): Environmental Report 1999. Environmental Actions and Results in FY1998, http://www.toyota.co.jp/en/environmental_rep/99/youyaku/index.html (Stand 17.07.2005).
- TMC (1999b) (Hrsg.): Environmental Report 1999. Contents, http://www.toyota.co.jp/en/environmental_rep/99/mokuji/index.html (Stand 17.07.2005).
- TMC (1998) (Hrsg.): The Toyota Production System. Leaner Manufacturing for a Greener Planet. Toyota City: TMC.

- Trauth, J. & Schönheit, E. (2005): Kritischer Papierbericht 2005. Essen: Initiative 2000 plus NRW.
- UBA (Hrsg.) (2002): Langfristszenarien für eine nachhaltige Energienutzung in Deutschland. Berlin: UBA, 1.
- Unilever (2005): Ben & Jerry's board approves Unilever offer, <http://www.unilever.com/ourcompany/newsandmedia/pressreleases/2000/jerry.asp> (Stand: 07.02.2005).
- Unilever (2003): Environmental Report 2003: Listening, learning, update on progress. London: Unilever.
- VDEW (2005a): Stromfakten, <http://www.strom.de/wysstr/stromwys.nsf/WYSFrameset1?Readform&JScript=1&> (Stand:28.01.2006).
- VDEW (2005b): Deutscher Strommarkt 1994/2004, <http://www.strom.de/wysstr/stromwys.nsf/WYSFrameset1?Readform&JScript=1&> (Stand: 28.01.2006).
- Villiger, A. et al. (2000): Jenseits der Öko-Nische. Basel et al.: Birkhäuser.
- Weidenbach, T. (2005): „Die Pionierin“, Frankfurter Rundschau, Nr. 144/25, 27-28.
- Weiguny, B. (2004): Und ein Gläschen zum Dessert, <http://www.faz.net/s/RubEC1ACFE1EE274C81BCD3621EF555C83C/Doc~E4B1A98DC913C4AA6BD69A5FDED1A5F82~ATpl~Ecommon~Scontent.html> (Stand: 20.08.2005).
- Weiss, D. (2005): Eispreis, http://www.wdr.de/tv/service/geld/inhalt/20050630/b_2.phtml (Stand: 15.02.2006).
- Werner, C.-H. (2005): Demeter. CSM Universität Lüneburg: Seminararbeit (unveröffentlicht).
- Willenbock, H. (2005): „Unter Strom“, McK Wissen, Nr. 12, 16-23.
- Wüstenhagen, R. (2003): „Von der Öko-Nische zum Massenmarkt“, Umweltwirtschaftsforum, Nr. 1, 27-31.
- Wüstenhagen, R. et al. (1999): „Die Landkarte des ökologischen Massenmarktes“, Ökologisches Wirtschaften, 99/1, 27-29.
- WWF (2005): Ökomanager des Jahres, <http://www.wwf.de/sponsoring/strateg-allianzen/oekomanager/> (Stand: 15.09.2005).
- WWF (2003): Auswege aus dem Treibhaus, <http://www.wwf.de/presse/pressearchiv/artikel/01187/> (Stand: 28.01.2006).

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): Transdisziplinäre 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 CO₂-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 CO₂-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.