

Hochschule Flensburg

MASTER-THESIS

Thema: Zwischen Greenwashing und Corporate Social Responsibility -

Chancen und Risiken der Nachhaltigkeitskommunikation

in den sozialen Medien

von:

Mads Robby Wollesen

Matrikel-Nr.:

650846

Studiengang:

Intermedia & Marketing Ma.

Betreuer/in und
Erstbewerter/in:

Prof. Dr. Werner Schurawitzki

Zweitbewerter/in:

Dipl.-Kfm. Andreas Schultz

Ausgabedatum:

27.01.2020

Abgabedatum:

19.06.2020

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Abstract

1. Einführung

1.1 Zielsetzung der Arbeit	5
1.2. Vorgehensweise	6
1.3. Eigene Motivation	6

2. Einleitung - Nachhaltigkeit

2.1. Was bedeutet „nachhaltig“?	8
2.2. Gesellschaftliche Bedeutung von Nachhaltigkeit	11
2.3. Wirtschaftliche Bedeutung von Nachhaltigkeit	13

3. Unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation

3.1. Begriffsabgrenzung und Definition	17
3.2. Kommunikationsarenen der Unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation	18
3.3. Ziele der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation	20
3.3.1. Ziele der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation im Marktumfeld	20
3.3.2. Ziele der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation im Organisationsumfeld	21
3.3.3 Ziele der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation im gesellschaftspolitischen Umfeld	22
3.4. Instrumente der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation	23
3.4.1 Corporate Social Responsibility	23
3.4.2. Cause-related Marketing	26
3.4.3. Sozio- und Umweltsponsoring	30
3.4.4. Packaging & Siegel	33

4. Greenwashing, die erlogene Nachhaltigkeit

4.1. Erscheinungsformen des Greenwashings	38
4.1.1. Irreführende Begriffe und Formulierungen	39
4.1.2. Leuchtturm-Produkte	40
4.1.3. Irrelevanz und Selbstverständlichkeiten	41
4.1.4. Erfundene Gütesiegel	41
4.1.5 Beeinflussende Bilder	42
4.1.6. Verschleierungen und Unwahrheiten	44
4.2. Wirkungsweise des Greenwashing	46
4.3. Motivation der Unternehmen	47

4.3.1. Imageverbesserung	48
4.3.2. Ökonomische Zugewinne	48
4.3.3. Deep Greenwash	49
4.3.4. Unbewusstes Greenwashing	50
4.4. Negative Folgen des Greenwashings	50
4.5. Greenwashing vs. Nachhaltigkeitskommunikation	51
5. Nachhaltigkeitskommunikation in den sozialen Medien	
5.1. Verortung der sozialen Medien	53
5.2. Veränderte Unternehmenskommunikation	54
5.3. Chancen der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation in den sozialen Medien	56
5.3.1. Vertrauen schaffen und Kunden binden	57
5.3.2. Innovation durch Partizipation	58
5.3.3. Hohe Reichweiten und Multiplikator-Effekte	60
5.3.4. Imageverbesserung	62
5.3.5. Neue Zielgruppen erreichen	64
5.4. Risiken der der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation in den sozialen Medien	64
5.4.1. Öffentlicher Dialog bietet Angriffsfläche	65
5.4.2. Shitstorms	67
5.4.3. Wer Stellung bezieht polarisiert	68
5.4.4. Glaubwürdigkeitsdilemma	70
5.5. Leitfaden für erfolgreiche Nachhaltigkeitskommunikation in den sozialen Medien	70
5.5.1. Transparenz	71
5.5.2. Authentizität	72
5.5.3. Konsistenz	73
5.5.4. Dialogbereitschaft	74
5.5.5. Relevante Inhalte	74
5.6. Fazit	75
Literaturverzeichnis	
Bücher	77
Publikationen	79
Internetquellen	82
Bildquellen	95
Erklärung	

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die drei Säulen der Nachhaltigkeit	9
Abbildung 2: Die drei Säulen der Nachhaltigkeit modifiziert	10
Abbildung 3: LOHAS in Deutschland nach Altersgruppen	12
Abbildung 4: Siegel des Leitindikators des Umweltbundesamtes	14
Abbildung 5: CSR-Eisberg	25
Abbildung 6: Win-Win-Win Situation des CrM	27
Abbildung 7: Verpackungsgestaltung der Rügenwalder Mühle	35
Abbildung 8: „Vegane“ Apfelschorle	41
Abbildung 9: Werbeplakat der „Deutschlands ungeliebte Klimaschützer“ Kampagne	44
Abbildung 10: Wirkungsweise des Greenwashing	47
Abbildung 11: Bowling vs. Flippern in der Unternehmenskommunikation	55
Abbildung 12: Positive Reaktionen der Ritter Sport Instagram Fans	59
Abbildung 13: Siemens zensiert Facebook-Kommentare	67

Abstract

Die vorliegende Arbeit untersucht und bewertet die Möglichkeiten und Potenziale der Kommunikation unternehmerischer Nachhaltigkeit über die Kanäle der sozialen Medien. Dafür wird der Begriff der Nachhaltigkeit und die Implementierung dieser im unternehmerischen Handeln anhand des „Triple Bottom Line“ Ansatzes erläutert sowie die Disziplin der Nachhaltigkeitskommunikation umfassend durchleuchtet. Im Besonderen wird der Sonderfall des sogenannten „Greenwashings“, also der Kommunikation unwahrer oder irrelevanter Nachhaltigkeitsengagements in all seinen Ausprägungen thematisiert. Konkludierend kommt die vorliegende Arbeit zu der These, dass die veränderte Kommunikationsdynamik der sozialen Medien Greenwashing behindert und aufrichtige Nachhaltigkeitskommunikation begünstigt. Anhand einer Chancen-Risiken-Analyse wird

diese These weitergehend, exemplarisch untersucht und die Erfolgsfaktoren für unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation in den sozialen Medien herausgearbeitet.

1. Einführung

1.1 Zielsetzung der Arbeit

Die vorliegende Arbeit befasst sich tiefgreifend mit dem Themengebiet der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation. Darunter fallen all jene kommunikativen Maßnahmen, welche die Nachhaltigkeit von Unternehmen bzw. deren Produkten und Dienstleistungen in den Vordergrund stellen. Ein bedeutender Teilaspekt der Nachhaltigkeitskommunikation ist das sogenannte „Greenwashing“, also die vorgetäuschte Nachhaltigkeit. Diese Arbeit zeigt Formen und Beispiele des Greenwashings auf, damit zwischen authentischer und vorgetäuschter Nachhaltigkeitskommunikation differenziert werden kann.

Den Fokus legt diese Arbeit auf die Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen in den sozialen Medien. Diese haben durch ihre multilaterale Kommunikationsstruktur zu einem Paradigmenwechsel in der Unternehmenskommunikation geführt, welcher auch umfangreich in dieser Arbeit thematisiert wird. Diese Entwicklung bietet Unternehmen großes Potenzial um sich von den klassischen Medien zu entkoppeln und die Beziehung zu ihren Kunden zu intensivieren, birgt aber auch Gefahren, da sie den Kunden eine potenzielle Angriffsfläche bieten. Insbesondere bei vorbelasteten und emotionalen Themen wie der Nachhaltigkeitskommunikation ist eine strategische Implementierung der Social Media Aktivitäten unabdingbar.

Diese Arbeit analysiert die Chancen und Risiken der Kommunikation von nachhaltigem unternehmerischen Handeln über die sozialen Medien anhand von Beispielen und entwickelt aus den Ergebnissen einen Leitfaden für eine erfolgreiche Nachhaltigkeitskommunikation.

1.2. Vorgehensweise

Im Rahmen der Erstellung der vorliegenden Arbeit wurden zahlreiche Quellen aus Primär- und Sekundärliteratur verwendet. Während der Recherche ist aufgefallen, dass das Konzept hinter dem Begriff der Nachhaltigkeit schon sehr lange besteht, jedoch in seiner gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bedeutung jedoch erst Ende der 1980er Jahre Einzug in den wissenschaftlichen Diskurs erlangt hat. Seitdem hat sich das Konzept der Nachhaltigkeit und der darauf aufbauenden Unternehmenspraxis der Corporate Social Responsibility rapide weiterentwickelt, was sich in einer enormen Menge relevanter Literatur manifestiert hat. Nach einer intensiven Literaturrecherche wurde das Thema der Arbeit systematisch untergliedert und schrittweise aufeinander aufbauend bearbeitet.

1.3. Eigene Motivation

Unternehmenskommunikation bzw. Marketing bildet die Schnittstelle zwischen Unternehmen und seinen Stakeholdern mit dem Ziel der Beeinflussung von Konsumententscheidungen. Als angehender Marketeer sehe ich darin eine gewisse gesellschaftliche Verantwortung. Indem ich dazu beitrage, dass Konsumenten sich für Produkt A statt Produkt B entscheiden, beteilige ich mich aktiv an deren Konsumententscheidungen und trage Teile der daraus resultierenden sozialen und ökologischen Konsequenzen. Da ich sehr naturverbunden bin und das Fortbestehen unserer Flora und Fauna für nicht verhandelbar erachte, setze ich mich intensiv mit Themen der Nachhaltigkeit, Kreislaufwirtschaft und Energiewende auseinander. Durch diese Arbeit habe ich mein bestehendes Wissen vertieft, welches mir ermöglicht meine zukünftige Profession nach meinen Werten und Idealen auszurichten. Anstatt Menschen zu Konsumententscheidungen zu bewegen, die nicht gut für die Umwelt oder die Menschen in den Produktionsländern sind, möchte ich mein Wissen dazu einsetzen, bewussten Konsum zu fördern und dadurch meinen Teil zur Lösung der bevorstehenden Herausforderungen beitragen.

2. Einleitung - Nachhaltigkeit

„Das wirtschaftliche System funktioniert nur solange, als jeder Arbeiter einen größeren A-tao- Wagen hat, als er es sich eigentlich leisten kann. Die Großnasen leben auf Kredit auf die Zukunft. Sie werden die Zukunft aufgebraucht haben, ehe sie kommt.“

So schreibt es Kao-Tai, ein Mandarin, der mittels einer Zeitmaschine 1000 Jahre in die Zukunft nach München gereist ist, in seinem sechsundzwanzigsten Brief an seinen Freund Dji-Gu. Dieses Zitat aus dem Buch „Briefe in eine chinesische Vergangenheit“ von Herbert Rosendorfer aus dem Jahre 1986 ist auch heute noch so relevant wie damals.

Unser kapitalistisches Wirtschaftssystem strebt nach endlosem Wachstum, jedoch ist dieser auf einem Planeten mit begrenzten Ressourcen schlichtweg nicht möglich (Klingholz, 2014). Dieser Wachstumsgedanke bildet sich in nahezu allen Bereichen unseres Lebensstiles ab. Der durchschnittliche Wohnraum in Deutschland ist in den letzten 20 Jahren kontinuierlich von 39m² auf 47m² gestiegen (Statistisches Bundesamt, 2019a), die Anzahl der jährlichen Pkw-Neuzulassungen in Deutschland ist von 2,95 Mio. in 2013 auf 3,6 Mio. in 2019 gestiegen (KBA, VDA, EurotaxSchwacke, 2020) und auch in der Luft sieht es nicht anders aus. Die Anzahl der beförderten Personen im Luftverkehr in Deutschland ist von knapp 136 Mio. im Jahr 2004 auf 222,5 Mio. im Jahr 2018 angestiegen (Statistisches Bundesamt, 2019b). Wir frönen einen Lebensstil, der mit den vorhandenen Ressourcen der Erde nicht vereinbar ist und der momentan nur möglich ist, da wir, wie Herr Rosendorfer bereits erkannt hat, auf Kredit leben. Das Global Footprint Network hat errechnet, dass unser aktueller Ressourcenverbrauch dem von 1,75 Erden entspricht (Global Footprint Network, 2019). Jedes Jahr ermitteln sie zudem den sogenannten „Earth Overshoot Day“, also den Tag an dem alle Ressourcen aufgebraucht sind, welche die Welt innerhalb eines Jahres regenerieren und nachhaltig zur Verfügung stellen kann. 2019 war dieser Tag bereits am 29. Juli erreicht. Würde die gesamte Weltbevölkerung so leben wie die Menschen in Deutschland, wäre dieser Tag bereits am 3. Mai erreicht gewesen (Global Footprint Network, 2019). Die UN prognostiziert, dass bis 2060 über 10 Mrd. Menschen auf der Erde leben werden (UN DESA, 2019), was es nicht unbedingt vereinfachen wird, diese Herausforderungen zu meistern. Es bleibt zwangsläufig keine andere Wahl als die wachstumsgetriebene Weltwirtschaft zu einer

langfristig nachhaltigen Weltwirtschaft zu transformieren. Diese Erkenntnis durchdringt immer mehr Wirtschaftsbereiche und Bevölkerungsschichten, sodass der Begriff der „Nachhaltigkeit“ zum absoluten Buzzword der Gegenwart geworden ist und auch aus dem modernen Marketing nicht mehr wegzudenken ist. Im folgenden Kapitel wird diese Arbeit den Begriff der Nachhaltigkeit genauer betrachten und untersuchen welche Bedeutung diese für die Gesellschaft, Wirtschaft und insbesondere für das Marketing hat.

2.1. Was bedeutet „nachhaltig“?

Der Begriff der Nachhaltigkeit ist heutzutage ein fester Bestandteil in vielen Bereichen des öffentlichen Diskurses und wird im gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und auch politischen Kontext genutzt. Die universelle Verwendung dieses Begriffes sichert zwar auf der einen Seite eine Omnipräsenz in der allgemeinen Wahrnehmung, sorgt jedoch auf der anderen Seite auch für eine Verwässerung. Wenn ein Unternehmen von nachhaltigem Wachstum spricht kann es unter Umständen etwas Anderes meinen, als wenn es von Wachstum durch Nachhaltigkeit redet.

Ursprünglich stammt der Begriff der Nachhaltigkeit aus der Forstwirtschaft und tauchte das erste Mal 1713 in der Publikation „Sylvicultura Oeconomica“ von Hans Carl von Carlowitz auf, in welcher er erstmals von einer „nachhaltigen Nutzung“ der Wälder sprach. Gemeint ist damit, dass den Wäldern in einem bestimmten Zeitraum nur soviel Holz entnommen werden darf, wie in demselben Zeitraum auch nachwachsen kann (Brüggemeier, 2012). Unser modernes Verständnis des Nachhaltigkeitsbegriffes wurde jedoch erst 1987 geprägt, als die Welt-Kommission für Umwelt und Entwicklung in ihrem Bericht „Unsere Gemeinsame Zukunft“ das Konzept einer nachhaltigen Entwicklung vorschlug und wie folgt definierte: „Nachhaltig ist eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen“ (World Commission on Environment and Development, 1987). Auf diesem Konzept aufbauend arbeitete auch die Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages und beschreibt 1998 in ihrem Abschlussbericht „Schutz des Menschen und der Umwelt - Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung“, dass eine Entwicklung nur dauerhaft zukunftsfähig sein kann, wenn man ökologische-, ökonomische- und soziale Dimensionen integriert. „Ein strategischer Durchbruch, gerade auch für ökologische Anliegen, kann nur gelingen, wenn Umweltbelange nicht länger einer hochspezialisierten Fachpolitik und -bürokratie zugewiesen werden, sondern integraler Bestandteil der Gesellschaftspolitik sind. Die neue

Politik muss anerkennen, dass wirtschaftliche Entwicklung und damit auch soziale Wohlfahrt nur in dem Maße möglich sind, in dem die Natur als Lebensgrundlage nicht gefährdet wird“ (Enquete-Kommission, 1998). Diese Betrachtung von Nachhaltigkeit in drei Dimensionen ist heute als das Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit bekannt und wird international verwendet (SRU, 2008). Die drei Säulen sind definiert als:

Ökologische Nachhaltigkeit

Eine ökologisch nachhaltige Lebensweise beansprucht die natürlichen Lebensgrundlagen nur in einem so starken Maße, wie diese sich auch regenerieren können.

Ökonomische Nachhaltigkeit

Wirtschaftliches Handeln ist nachhaltig, wenn es dauerhaft betrieben werden kann.

Soziale Nachhaltigkeit

Eine Gesellschaft ist nachhaltig, wenn die Lebensgrundlage ihrer Teilnehmer generationenübergreifend sichergestellt ist und Konflikte friedlich gelöst werden.



Abb. 1: Die drei Säulen der Nachhaltigkeit.

Dieses Modell soll die Komplexität einer nachhaltigen Entwicklung verdeutlichen, indem es die Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Teilbereichen aufzeigt. Jedoch stößt dieses

Modell auch auf Kritik. Als Hauptargument gegen das Drei-Säulen-Modell wird häufig die Gleichrangigkeit der Säulen hervorgebracht. Ökologische, ökonomische und soziale Ressourcen sind zwar abhängig voneinander, dürften sich aber nicht gegeneinander aufwiegen lassen. Die ökologische Nachhaltigkeit sollte im Fokus stehen, denn sie ist die Daseinsgrundlage für die ökonomische und soziale Nachhaltigkeit. Denkbar wäre daher ein Modell in welchem die ökologische Nachhaltigkeit das Fundament für die wirtschaftliche und soziale Nachhaltigkeit bildet.



Abb. 2: Die drei Säulen der Nachhaltigkeit modifiziert

Dadurch wäre die unabdingbare Existenz der ökologisch-nachhaltigen Komponente für eine in der Gesamtheit nachhaltige Entwicklung abgebildet.

Die Idee hinter dem Konzept der Nachhaltigkeit ist einfach zu verstehen, aufgrund der Interdependenzen der verschiedenen Teilbereiche in der Realität jedoch sehr schwer allumfassend zu implementieren. Daher ist es wichtig sich der Komplexität von Nachhaltigkeit bewusst zu sein und integrative Strategien auszuarbeiten, die die Teilbereiche einer nachhaltigen Entwicklung in ihrer Gesamtheit und Abhängigkeit voneinander berücksichtigt.

2.2. Gesellschaftliche Bedeutung von Nachhaltigkeit

Wie bereits in der Einleitung beschrieben ist unser aktueller, westlicher Lebensstil und der damit einhergehende Ressourcenverbrauch nicht zukunftsfähig. Momentan funktioniert diese „imperiale Lebensweise“ nur, weil wir auf billige Ressourcen und Arbeitskräfte aus anderen Regionen der Welt zurückgreifen und die sozialen- und ökologischen Kosten unseres hohen Lebensstandards externalisieren (vgl. Brand/Wissen, 2017). Weltweit herrscht ein extremes Ungleichgewicht im Bezug auf Lebensstandards und den Zugang zu Ressourcen. Die Schere zwischen Arm und Reich klafft immer weiter auseinander. Während im Jahr 2010 noch 388 Personen so viel Reichtum wie die ärmere Hälfte der Weltbevölkerung besaßen, sind es 2017 nur noch acht (Kopp et al, 2017). Es liegt auf der Hand, dass mit der Art und Weise wie wir diesen Planeten bewohnen Einiges nicht in Ordnung ist.

Diese Erkenntnis verbreitet sich zunehmend auch im öffentlichen Diskurs. Insbesondere in jüngeren Bevölkerungsschichten ruft diese Entwicklung große Empörung und Bedenken hervor. So geben etwa 80% der Jugendlichen zwischen 14 und 22 Jahren an, dass es sie beunruhigt sind, wenn sie darüber nachdenken in welchen Umweltverhältnissen ihre Kinder und Enkelkinder wahrscheinlich leben müssen (BMU, 2017). Diese Bedenken manifestieren sich auch in dem großen Zulauf der „Fridays For Future“ Demonstrationen. So nahmen beispielsweise am ersten „Global Climate Strike For Future“ am 15. März 2019 weltweit knapp 2,3 Millionen Demonstranten teil, über 200.000 davon in Deutschland (FridaysForFuture, 2019). Fridays for Future sensibilisiert jüngere Bevölkerungsgruppen für das Thema der Nachhaltigkeit, was positiv zu bewerten ist, da bisherige Datenerhebungen zeigen, dass das Interesse für Nachhaltigkeits- und Gesundheitsthemen sich erst mit steigendem Alter stärker ausprägt. So lag der Anteil an LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability), also Personen, die sich stark für Gesundheit und Nachhaltigkeit interessieren, im Jahr 2019 in der Altersgruppe 50-59 Jahre bei 22% (bei einem Anteil von 19% an der Deutschen Gesamtbevölkerung), wohingegen der Anteil an LOHAS in der Altersgruppe 20-29 lediglich bei 7,5% lag (bei einem Anteil von 14% an der Deutschen Gesamtbevölkerung)(IfD Allensbach, 2019a). Es bleibt zu beobachten, ob Entwicklungen wie die Fridays for Future Bewegung eine Steigerung der LOHAS in den jüngeren Altersgruppe bewirken können.

Je früher sich die Menschen mit einem nachhaltigen Lebensstil auseinandersetzen, desto mehr Ressourcen können im Laufe ihres Lebens gespart, bzw. nachhaltig konsumiert werden

und desto mehr Druck können die jüngeren Generationen auch auf Wirtschaft und Politik ausüben.

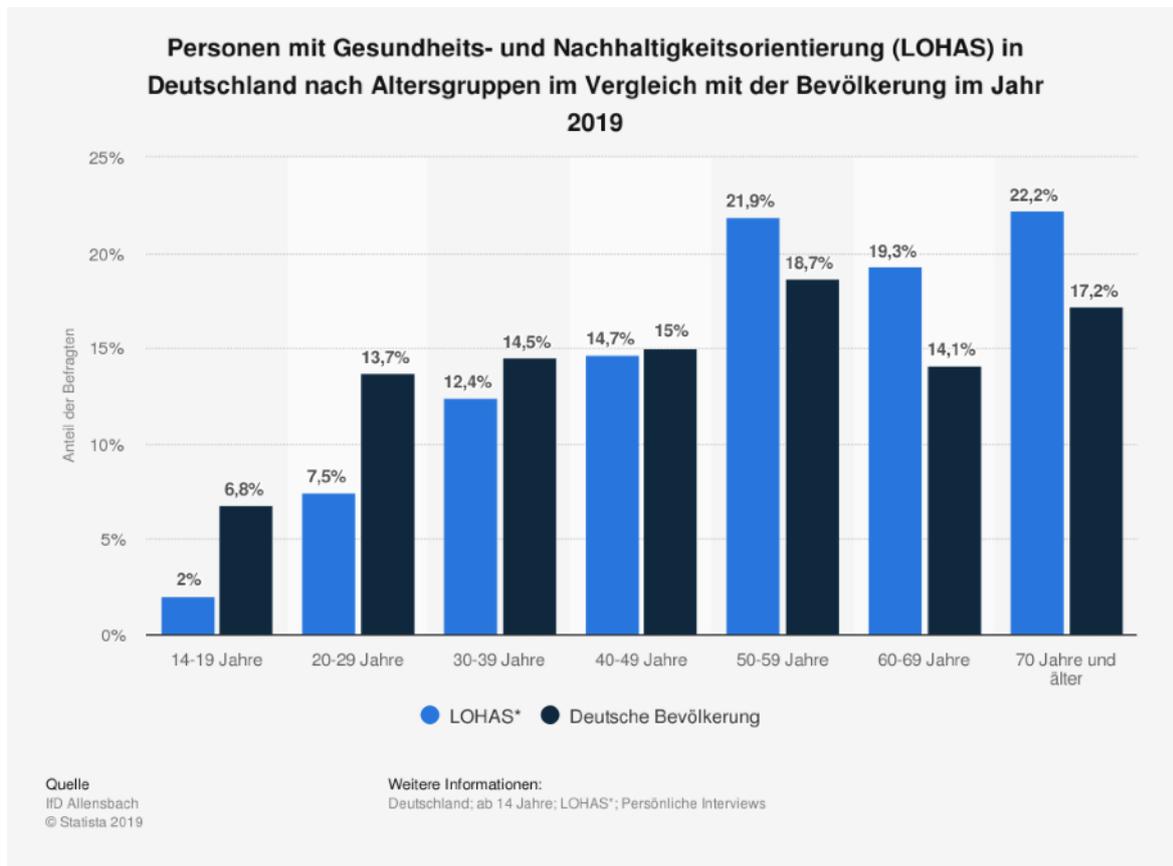


Abb. 3: LOHAS in Deutschland nach Altersgruppen

Es sind jedoch nicht nur die Schuldgefühle und das schlechte Gewissen, die Menschen zu einem nachhaltigeren Lebensstil bewegen. Nachhaltigkeit liegt im Trend und wird mehr und mehr zu einem positiven Lebensgefühl (Wenzel/Kirig/Rauch, 2007). Das Interesse an dem Thema Nachhaltigkeit hat sich in den letzten fünf Jahren mehr als verdoppelt (Google Trends, 2020a) und bei der Abfrage von allgemeinen Themen-Interessen landet Nachhaltigkeit auf dem dritten Platz hinter Reisen und Ernährung ([m]SCIENCE, 2019, S.9). Menschen informieren sich vermehrt über einen nachhaltigen Lebensstil und überdenken ihr Konsumverhalten. Der Anteil an Menschen in Deutschland mit einem ausgeprägtem Interesse für Nachhaltigkeit (LOHAS) ist von 2007 bis 2015 um ein Viertel gestiegen (GfK, 2016). Je stärker die LOHAS in der Bevölkerung vertreten sind, desto mehr Druck können sie auch auf die übrigen Konsumenten ausüben und das Thema der Nachhaltigkeit vermehrt in den öffentlichen Diskurs rücken. Es bleibt natürlich zu beobachten, ob die steigende Zahl der LOHAS auch wirklich einen nachweisbaren Einfluss auf das gesellschaftliche Konsumverhalten hat. Bisweilen lässt sich nämlich innerhalb der LOHAS teilweise eine starke Diskrepanz zwischen der persönlichen Einstellung und dem tatsächlichen Handeln feststellen

(vgl. Giger, 2008). In einer explorativen Studie mit 24 Mitgliedern des Umweltverbandes Regensburg, die allesamt in die Zielgruppe der LOHAS fallen, konnten Dr. Michael Bilharz und Prof. Dr. Frank-Martin Belz keine ressourcenschonenden Konsummuster feststellen. Für jeden Teilnehmer wurde die persönliche Energiebilanz errechnet. Der Durchschnitt der Testgruppe lag bei 53.500 kWh, was sogar noch leicht über dem deutschen Durchschnitt von 53.200 kWh entspricht. Besonders interessant dabei ist, dass die Befragten sich selber als 30% sparsamer gegenüber dem „Otto-Normal-Verbraucher“ eingeschätzt haben (Bilharz/Belz, 2008, S.7). Doch selbst wenn mehr LOHAS nicht automatisch zu einem nachhaltigeren Konsumstil der Gesellschaft führen, ist diese Entwicklung trotzdem positiv zu bewerten, da sie einen Trend verkörpern und immer stärkeren Druck auf die Wirtschaft ausüben können. Dies wird langfristig nicht nur zu Absatzsteigerungen einzelner „grüner“ Produkte führen, sondern die Unternehmen ganzheitlich zum Umdenken zwingen.

Für die Gesellschaft spielt das Thema Nachhaltigkeit eine entscheidende Rolle, welche in ihrer Bedeutung stetig wächst. Die negativen Folgen des übermäßigen Konsums sind nicht mehr von der Hand zu weisen und immer mehr und vor allem jüngere Menschen kommen zu der Erkenntnis, dass es so nicht weitergehen kann. Diese Erkenntnis spiegelt sich auch immer stärker in dem Konsumverhalten der Verbraucher wider. Die sich ändernde Nachfrage kombiniert mit der globalen Verknappung der Ressourcen zwingen Unternehmen dazu auf Nachhaltigkeit zu setzen, wenn sie langfristig am Markt bestehen wollen.

Im nächsten Abschnitt wird diese Arbeit die Relevanz von Nachhaltigkeit für die Wirtschaft genauer betrachten.

2.3. Wirtschaftliche Bedeutung von Nachhaltigkeit

Die in Abschnitt 2.2. beschriebenen LOHAS sind jedoch nicht nur eine gewisse Gruppierung innerhalb der Gesellschaft, sondern vielmehr auch eine kaufkräftige Zielgruppe für Unternehmen. Der Trend der Nachhaltigkeit spielt auch für die Wirtschaft eine bedeutende Rolle. Ein wachsender Teil der Bevölkerung setzt sich zunehmend mit seinem Konsumverhalten auseinander und ist aufgeklärt über die Zusammenhänge zwischen den Gütern und Dienstleistungen, die sie konsumieren und den daraus resultierenden Folgen für die Umwelt. „Ohne nachhaltigen Konsum kann es deshalb keinen umfassenden Klima- und

Umweltschutz geben“ sagt auch Jochen Flasbarth, der Präsident des Deutschen Umweltbundesamtes (Umwelt Bundesamt, 2013, S.2).

Unternehmen, die die zunehmenden Erwartungen der Kunden in Sachen Gesundheit und Nachhaltigkeit nicht erfüllen können, werden mittelfristig vom Markt verschwinden (vgl. Giger, 2008, S.5). Das Interesse an nachhaltigen Produkten steigt. So ist der Umsatz mit „grünen Produkten“ von 35,8 Mrd. € im Jahr 2011 auf 60,5Mrd. im Jahr 2016 gestiegen (GfK, 2018). Besonders stark ist dieser Anstieg im Segment der Bio-Lebensmittel zu verzeichnen. Von 2000 bis 2018 hat sich der Umsatz von Bio-Lebensmitteln mehr als verfünffacht (Suhr, 2020). Viel wichtiger jedoch als die nominale Umsatzsteigerung einzelner grüner Produkte ist jedoch die Transformation der Märkte. Nur wenn auch die Marktanteile nachhaltiger Produkte steigen und sie dadurch nicht-nachhaltige Produkte und Dienstleistungen vom Markt verdrängen, findet eine Entwicklung zu einem wirklich nachhaltigen Konsum statt. Aus diesem Grund hat das Umweltbundesamt den Leitindikator „Marktanteil von Produkten mit staatlichen Umweltzeichen“ entwickelt, der folgende Label beinhaltet: EU-Energieverbrauchskennzeichnung, EU-Biosiegel, das EU Ecolabel und den Blauen Engel. Der Leitindikator führt die Marktanteile von Produkten mit staatlichen Umweltzeichen in einem Gesamtwert zusammen, wobei hierzu die Marktanteile der einzelnen Produkte gemäß der Umsatzrelevanz des jeweiligen Produktmarktes gewichtet werden (Umweltbundesamt, 2017).



Abb. 4: Siegel des Leitindikators des Umweltbundesamtes

Diesen Leitindikator hat auch in die Bundesregierung als Kennzahl in ihre „Nachhaltigkeitsstrategie 2016“ aufgenommen. Diese Strategie sieht vor bis 2030 einen Marktanteil der Leitindikator-Produkte von mindestens 34% zu erreichen (Umweltbundesamt, 2017). Von 3,6% im Jahr 2012 konnte sich der Marktanteil bislang auf 8,3% im Jahr 2017 erhöhen (Umweltbundesamt, 2019).

Die Ausprägung dieser Entwicklung ist zwar noch überschaubar, aber es ist ganz deutlich ein Trend zu erkennen, aus denen Unternehmen zwei Schlüsse ziehen müssen. Zum einen werden nicht-nachhaltige Produkte und Dienstleistungen nach und nach vom Markt

verdrängt und sind damit langfristig nicht zukunftsfähig und zum anderen haben nachhaltige Produkte und Dienstleistungen ein sehr großes Wachstumspotenzial mit einer stetig steigenden Nachfrage. Diese hohen Kaufbereitschaften sind ein Indiz dafür, dass Marktpotenziale für grüne Produkte bestehen, die noch nicht vollständig ausgeschöpft sind (Umweltbundesamt, 2017). Verknappung der Rohstoffe und eine schwindende Nachfrage für konventionelle Produkte auf der einen Seite, sowie eine wachsende Nachfrage der Konsumenten für nachhaltige Produkte auf der anderen Seite lassen Unternehmen langfristig kaum eine andere Wahl, als ihre Produkte und Dienstleistungen nachhaltig zu gestalten. Wie bereits erwähnt vollzieht sich diese Transformation der Märkte langsam, wodurch der Handlungsdruck für einige Unternehmen momentan noch nicht stark genug ist. Doch auch die Politik steht unter Druck und hat ambitionierte Nachhaltigkeitsziele. Durch entsprechende Gesetze kann sie Hebel ansetzen, die diese Transformation drastisch beschleunigt. Durch Verbote von ökologisch bedenklichen Produkten oder strenge Auflagen werden sich nachhaltige Produkte als Standards etablieren. Diese Wirkung hat sich in der Vergangenheit beispielsweise eindrücklich bei dem EU-Import-Verbot von illegal geschlagenem Tropenholz gezeigt, welches entscheidend für den Markterfolg nachhaltiger Holzlabels wie dem FSC oder PEFC verantwortlich ist (Umweltbundesamt, 2017). Ein weiteres, aktuelles Beispiel dafür ist die Einführung des Europäischen CO₂-Preises, der dazu geführt hat, dass die Stromerzeugung von Steinkohlekraftwerken um 31% und die von Braunkohlekraftwerken um 22% im Jahr 2019 zurückgegangen ist. Dadurch wurde 2019 eine Reduzierung der CO₂ Emissionen um 6% im Vergleich zu 2018 realisiert und das obwohl die Emissionen in den Bereichen Verkehr und Gebäude gestiegen sind (Ehring, 2020).

Nachhaltigkeit spielt zudem nicht nur auf den Märkten der alltäglichen Konsumgüter eine entscheidende Rolle, sondern auch bei Konsumentenscheidungen mit langfristiger Perspektive (Wenzel/Kirig/Rauch, 2007). Das zeigt sich beispielsweise im Bereich des Neubaus von Immobilien, wo die Summe der KfW-Förderungen für energieeffizientes Bauen von 376 Mio. € im Jahr 2005 auf 10,3 Mrd. € im Jahr 2017 angestiegen ist (KfW, 2018). Noch stärker zeichnet sich dieser Trend jedoch bei den nachhaltigen Geldanlagen ab. So ist das Anlagevolumen nachhaltiger Mandate und Investmentfonds von 5 Mrd. € in 2005 auf 133,5 Mrd. € in 2018 angestiegen (Forum Nachhaltige Geldanlagen, 2019). Große Unternehmen bekommen also nicht nur von den Konsumenten Druck nachhaltige Produkte und Dienstleistungen anzubieten, sondern auch von den Shareholdern, die ihr Geld zunehmend in Unternehmen investieren, die nachhaltig agieren. Dieser Druck fungiert einerseits in großen Unternehmen, die schon lange bestehen, als Treiber für Innovation, andererseits öffnet er Räume für neue, junge Unternehmen, die Nachhaltigkeit als zentrales Element in

ihrem unternehmerischen Handeln verankern. Je größer ein Unternehmen ist, desto komplexer und langwieriger sind auch die Transformationsprozesse hin zu einer nachhaltigen Geschäftsweise. Damit diese Transformationen von Kunden und Shareholdern auch wahrgenommen werden, ist es daher wichtig, diese Prozesse möglichst transparent zu gestalten und nach Aussen zu kommunizieren. Dementsprechend spielt das Thema der Nachhaltigkeit nicht nur für die operativen Aktivitäten von Unternehmen eine entscheidende Rolle sondern auch für das Marketing. Was genau man sich unter „Nachhaltigkeitskommunikation“ vorstellen kann und wie genau diese funktioniert wird die vorliegende Arbeit im nächsten Abschnitt ausführlich erläutern.

Fazit

Nachhaltigkeit, bzw. die Konsum-Kultur der Menschen, die sich stark für eben diese interessieren, hat einen spürbaren Einfluss auf die Unternehmen und Märkte. Eine zunehmende Sensibilisierung der Gesellschaft für nachhaltigen Konsum wird mehr und mehr Druck auf die Unternehmen ausüben, ihr Angebot entsprechend anzupassen. Um jedoch eine noch signifikantere Marktdurchdringung zu erreichen und nachhaltige Produkte und Dienstleistungen zum Standard zu machen, ist jedoch zusätzlich die Politik gefordert. Große Unternehmen sollten ihre Transformationsprozesse transparent gestalten und glaubhaft nach Aussen kommunizieren, um nicht von jungen, auf Nachhaltigkeit aufgebauten, Unternehmen überholt zu werden.

3. Unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation

Ganz einfach könnte man unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation mit dem Satz: „Tue Gutes und rede darüber“ erklären. Grundsätzlich beschreibt dieser kurze Satz erstaunlich treffend die Funktionsweise der Nachhaltigkeitskommunikation. In der Realität ist es jedoch deutlich komplexer. Eine Kommunikationsstrategie muss viele Variablen betrachten, um erfolgreich zu sein. Gerade im Bereich der Nachhaltigkeit ist die Glaubwürdigkeit der Botschaft der alles entscheidende Faktor. Weil in der Vergangenheit viele Unternehmen die erste Hälfte des oben genannten Satzes weggelassen haben und eher nach dem Motto: „Nicht das Erreichte zählt, sondern das Erzählte reicht“ agierten, hat die Glaubwürdigkeit der Kommunikation von sozialen oder ökologischen Engagements von Unternehmen stark gelitten. Nur 23% der Deutschen empfinden Nachhaltigkeit in der

Werbung als glaubwürdig ([m]SCIENCE, 2019, S.60) und 57% glauben, dass viele Firmen gesellschaftliche Themen lediglich als Marketingvehikel nutzen (Edelman, 2019).

Diese Zahlen zeigen auf, dass in der Bevölkerung eine große Skepsis gegenüber der unternehmerischen Kommunikation von Nachhaltigkeit vorherrscht. Unternehmen befinden sich also in einer Situation in welcher sie auf der einen Seite nachhaltiger agieren und kommunizieren müssen, um am Markt zu bleiben und auf der anderen Seite auf große Zweifel gegenüber dieser Kommunikation treffen. Dieses Dilemma macht eine genaue, strategische Planung der unternehmerischen Kommunikationsmaßnahmen unabdingbar. Botschaft, Medium, Distributionskanal und Empfänger müssen genau aufeinander abgestimmt sein, um die gewünschte Wirkung zu erzielen.

Im folgenden Abschnitt wird diese Arbeit den Begriff, bzw. das Prinzip der Nachhaltigkeitskommunikation genau erläutern, sowie die Formen und Kanäle dieser aufzeigen.

3.1. Begriffsabgrenzung und Definition

Zunächst soll das Inhaltsspektrum der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation klar definiert werden. Wie bereits in Abschnitt 2.1. erläutert beinhaltet das moderne Verständnis von Nachhaltigkeit neben der ökologischen Komponente auch die Dimensionen der ökonomischen und sozialen Nachhaltigkeit. Die Betrachtung der Nachhaltigkeit in diesen drei Dimensionen legt diese Arbeit auch für die Nachhaltigkeitskommunikation zugrunde und verfolgt somit den Ansatz der „Triple Bottom Line“, welcher beinhaltet, dass Unternehmen eine Balance zwischen ökologischen, ökonomischen und sozialen Leistungen schaffen sollten (ControllingWiki, 2019). Um den Begriff der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation klar zu definieren, wird nachfolgend zunächst der Begriff der Unternehmenskommunikation erläutert.

Unternehmenskommunikation wird formal als „Alle kommunikativen Handlungen von Organisationsmitgliedern, mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und -erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird“ definiert (Zerfaß, 2010). Zweck der Unternehmenskommunikation ist also die Erfüllung vordefinierter unternehmerischer Kommunikationsziele, welche in einer engen Beziehung zu den übergeordneten Marketing- und Unternehmenszielen stehen. Werden die Kommunikationsziele erfüllt, trägt dies auch zur Erfüllung der Unternehmensziele bei. Grundlegend lassen sich diese

Kommunikationsziele in ökonomische Ziele (z.B. Umsatz, Absatz) und psychographische Ziele (z.B. Bekanntheit, Sympathie) unterteilen (Meffert et al, 2019, S. 634-637).

Die Kommunikation ist die Stimme des Unternehmens, bzw. der Marke und beinhaltet alle marktgerichteten Maßnahmen. Sie dient dazu die Identität und Positionierung der Marke an allen relevanten Kontaktpunkten mit Kunden zu vermitteln, um dadurch ein präferenzprägendes Markenimage zu bilden, bzw. ein vorhandenes zu stärken (Esch, 2018, S. 909ff). All die Einzelmaßnahmen sollten kohärent sein und systematisch in die übergeordnete Kommunikationsstrategie des Unternehmens integriert sein. Nur wenn alle Teilaspekte stringent das vorab definierte Ziel verfolgen, können Synergieeffekte zwischen den verschiedenen Kontaktpunkten generiert werden, wodurch ein ganzheitliches Markenerlebnis erreicht wird (Esch, 2018, S.909ff). Dieses Prinzip der inhaltlichen und formalen Abstimmung der kommunikativen Einzelmaßnahmen wird als integrierte Kommunikation bezeichnet (Esch, 2018, S.909ff).

Innerhalb der Kommunikationsstrategie des Unternehmens bildet die Nachhaltigkeitskommunikation einen thematisch fokussierten Teilbereich, welcher wiederum den Rahmen für alle thematisch entsprechenden kommunikativen Einzelmaßnahmen bildet. Inhalte der Nachhaltigkeitskommunikation sind Leistungen und Engagements des Unternehmens in ökologischer, ökonomischer und sozialer Hinsicht (Bohnet-Joschko, 2001, S.459ff). Das Ziel der Nachhaltigkeitskommunikation ist es diese Inhalte an die Stakeholder zu kommunizieren um sich dadurch als nachhaltiges Unternehmen zu profilieren, Wettbewerbsvorteile zu sichern und die Unternehmensziele zu erreichen.

3.2. Kommunikationsarenen der Unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation

Die Zielgruppe der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation sind alle Stakeholder des Unternehmens. Das umfasst alle internen und externen Personengruppen, die gegenwärtig oder zukünftig direkt oder indirekt von den unternehmerischen Tätigkeiten betroffen sind (Thommen, 2018). Denn nur wenn unternehmerische Nachhaltigkeit kommuniziert wird, kann sie in die Entscheidungsprozesse der Stakeholder mit einbezogen werden und erhält so eine gesellschaftliche Relevanz (Ziemann, 2007). Um all diese Anspruchsgruppen zu erreichen, sollte eine Einteilung in Marktkommunikation als Kommunikation mit dem Marktumfeld, Organisationskommunikation als Kommunikation mit

dem internen Organisationsumfeld und Öffentlichkeitsarbeit als Kommunikation mit dem gesellschaftlichen Umfeld vorgenommen werden (Zerfaß, 2010).

Die **Marktkommunikation** adressiert die bestehenden und potenziellen Kunden, Kapitalgeber, Lieferanten, sowie Wettbewerber und zielt darauf ab auf die Beziehungen im Marktumfeld einzuwirken. Durch eine persuasive Marktkommunikation sollen externe Stakeholder von dem Unternehmen überzeugt werden, wodurch ökonomische und psychographische Unternehmensziele erreicht werden sollen.

Die **Organisationskommunikation** umfasst alle kommunikativen Prozesse, die sich in einem Unternehmen zwischen deren Mitgliedern abspielen (Zerfaß, 2010) und zielt auf die Informiertheit der Mitarbeiter ab. Durch die kommunikative Einbindung aller Mitarbeiter sollen einerseits die internen Abläufe optimiert werden, andererseits soll durch die starke kommunikative Integration auch die Bindung zwischen Mitarbeiter und Unternehmen gestärkt werden. Je stärker die Werte von Unternehmen und Mitarbeiter übereinstimmen, desto stärker identifiziert sich der Mitarbeiter auch mit seinem Arbeitgeber. Eine zunehmende Verknappung auf dem Markt für Fachkräfte macht es für Unternehmen essentiell als attraktiver Arbeitgeber aufzutreten und seine Mitarbeiter an sich zu binden. Employer Branding trägt somit unmittelbar zum Unternehmenserfolg bei (Meyer / Dietz, 2019).

Die **Öffentlichkeitsarbeit** adressiert das gesellschaftspolitische Umfeld des Unternehmens und umfasst die beiden Teilbereiche der Politik und der nicht-marktlichen Öffentlichkeit (Zerfaß, 2010). Anders als die Marktkommunikation ist die Öffentlichkeitsarbeit durch einen informativen Charakter gekennzeichnet. Die Zielsetzung der Öffentlichkeitsarbeit ist eine proaktive Kommunikation der unternehmerischen Nachhaltigkeit, um Transparenz zu schaffen. Auf diese Weise können sich gesellschaftspolitische Öffentlichkeiten (Meinungsführer, NGOs, Journalisten), sowie soziokulturelle Öffentlichkeiten (Anwohner, Kritiker, Wissenschaftler) über die Aktivitäten von Unternehmen informieren (Brugger, 2008).

Transparenz wirkt sich positiv auf die Glaubwürdigkeit von Unternehmen aus, was wiederum das Fundament für eine erfolgreiche Marktkommunikation bildet. Die Kommunikationsarenen der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation stehen somit in einer direkten Wechselwirkung zueinander und sollten daher systematisch abgestimmt werden.

3.3. Ziele der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation

Wie in Abschnitt 3.2. bereits deutlich wurde, ist das Feld der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation ein komplexes Geflecht kommunikativer Maßnahmen mit unterschiedlichen Zielsetzungen. Diese Ziele variieren je nach Anspruchsgruppe innerhalb der verschiedenen Kommunikationsarenen.

3.3.1. Ziele der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation im Marktumfeld

Die marktorientierte Nachhaltigkeitskommunikation verfolgt grundsätzlich zwei Ziele: Die Nutzung von Chancen und die Vermeidung von Risiken. Wie in Abschnitt 2.3. bereits aufgezeigt, wächst die Nachfrage für nachhaltige Produkte und Dienstleistungen kontinuierlich und der Druck auf Unternehmen steigt. Die marktorientierte Nachhaltigkeitskommunikation ist die Schnittstelle zwischen den nachhaltigen Engagements des Unternehmens und dessen Stakeholdern. Nur wenn die Anspruchsgruppen des Unternehmens Kenntnis von dessen Nachhaltigkeitsaktivitäten haben, können diese auch mit in die Entscheidungsprozesse einfließen und erfolgreich zur Marktprofilierung beitragen. Vor allem in homogenen Märkten, wie beispielsweise im Lebensmittelbereich, wo Produkte leicht ersetzt werden können, wird Nachhaltigkeit ein immer bedeutenderer Differentiator. Dementsprechend kann fehlendes Engagement von Unternehmen, bzw. auch schon die fehlende Kommunikation entsprechender Engagements, mittelfristig für akute Wettbewerbsnachteile sorgen.

Aufgrund der wachsenden Sensibilisierung der gesamten Bevölkerung auf dieses Thema kann die Kommunikation von Nachhaltigkeit aber auch dazu beitragen neue Märkte zu erschließen bzw. sich auf Märkten zu profilieren, auf denen Nachhaltigkeit bisher keine bedeutende Rolle im Entscheidungsprozess gespielt hat. Durch diesen First Mover Advantage können Unternehmen starke Zugewinne im Bereich der Imagebildung und des Absatzes realisieren.

Zusätzlich zur absatzmarktorientierten Nachhaltigkeitskommunikation ist für größere Unternehmen auch die Kommunikation von Nachhaltigkeit am Kapitalmarkt von großer Relevanz. Wie bereits in Abschnitt 2.3. aufgeführt ist das Anlagevolumen in nachhaltige Geldanlagen in den letzten Jahren massiv angestiegen, wodurch die strategische Kommunikation einer nachhaltigen Unternehmensführung zur Grundvoraussetzung für erfolgreiche Nachhaltigkeitsratings wird (Mast / Fiedler, 2007, S.568ff).

Durch die globale Vernetzung können sich die Menschen immer besser informieren, wodurch ihre Rollen als Stakeholder gestärkt werden. Die Legitimität von Unternehmen wird ein immer wichtigeres Bewertungskriterium und Verstöße gegen die Moralvorstellungen der Anspruchsgruppen können im Handumdrehen Boykotte seitens der Konsumenten hervorrufen, was zu massiven wirtschaftlichen Schäden führen kann. Das Ziel der marktorientierten Nachhaltigkeitskommunikation sollte neben der Profilierung am Markt also auch ein proaktives Risikomanagement sein. Wenn Unternehmen ihre Ausrichtung auf Nachhaltigkeit konsequent und offen kommunizieren, geben Sie den Stakeholdern einerseits keinen Anlass für Unzufriedenheit und andererseits sorgt die geschaffene Vertrauensbasis bei einem eventuell dennoch auftretendem Fehlverhalten für mehr Nachsichtigkeit der Anspruchsgruppen (Mast / Fiedler, 2007, S.568ff).

3.3.2. Ziele der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation im Organisationsumfeld

Im internen Unternehmensumfeld zielt die Nachhaltigkeitskommunikation überwiegend auf die Optimierung interner Prozesse, sowie die Steigerung der Mitarbeitermotivation ab. Wenn das Unternehmen als Arbeitgeber seine Verantwortung im Bereich der Nachhaltigkeit intern kommuniziert, können so einheitliche Wertemuster und eine nachhaltige Unternehmenskultur etabliert werden. Dadurch wird die Arbeitsmotivation gesteigert und die Mitarbeiter werden stärker an das Unternehmen gebunden (BDI, 2004). Im Kontext des aktuellen Fachkräftemangels kann sich das Unternehmen so eine Reputation als attraktiver Arbeitgeber aufbauen. Vor allem für jüngere Menschen ist eine nachhaltige Unternehmensführung sehr wichtig. 58% der Personen, die angeben bevorzugt für nachhaltige Unternehmen zu arbeiten, sind jünger als 34 Jahre (Grieß, 2014). Des Weiteren führt eine Sensibilisierung der eigenen Mitarbeiter auf die internen Nachhaltigkeitsthemen zu einer erhöhten Aufmerksamkeit diesbezüglich, wodurch etwaige Diskrepanzen aufgedeckt und verbessert werden können. So wird die unternehmensinterne Nachhaltigkeitsstrategie ständig überwacht und optimiert.

3.3.3 Ziele der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation im gesellschaftspolitischen Umfeld

Durch eine öffentliche Kommunikation der unternehmerischen Nachhaltigkeit streben Unternehmen die Schaffung und Etablierung ihrer gesellschaftlichen Legitimation an. Erfolgt diese Außendarstellung nach den Kommunikationsprinzipien Transparenz, Angemessenheit, Glaubwürdigkeit, Aufgeschlossenheit und Klarheit wird das Vertrauen und die Akzeptanz gegenüber dem Unternehmen gestärkt und ein positives Image aufgebaut bzw. gefestigt (BDI, 2004). Die gesellschaftliche Legitimation wird ein immer bedeutenderer Faktor für den Unternehmenserfolg, da diese aufgrund der rasch fortschreitenden Globalisierung auch immer mehr Einfluss auf ihr gesellschaftspolitisches Umfeld nehmen. Die Gesetzgeber sind teilweise nicht in der Lage etwaigen negativen Entwicklungen in entsprechend kurzen zeitlichen Abständen entgegenzuwirken. Dadurch können unternehmerische Handlungen zwar faktisch legal sein, jedoch kann nicht mehr zwangsläufig auch auf deren Legitimität nach dem Maßstab der Stakeholder geschlossen werden (Mast / Fiedler, 2007, S568ff). Mit diesen Freiheiten sollten Unternehmen verantwortungsvoll umgehen und diese nicht zur moralbefreiten Gewinnmaximierung nutzen. Wird dieser verantwortungsvolle Umgang proaktiv öffentlich kommuniziert, können Unternehmen neben der Steigerung ihrer gesellschaftlichen Akzeptanz auch der Politik aufzeigen, dass Gesetze und Auflagen, mit eventuellen negativen Folgen, nicht notwendig sind.

Die Rollen von Unternehmen im gesellschaftspolitischen Umfeld werden immer größer wodurch diese auch immer stärker in den öffentlichen Diskurs rücken. Diese Exponiertheit können Unternehmen nutzen, um den gesellschaftlichen Informationsbedarf mit Informationen über ihr nachhaltiges unternehmerisches Handeln zu füllen. Auf diese Weise können Unternehmen bei konsequent verfolgten Nachhaltigkeitsengagements sogar eine gewisse Vorbildfunktion einnehmen und dadurch die Rahmenbedingungen für den Erfolg der eigenen Produkte und Dienstleistungen verbessern. Nachhaltigkeitsorientierte Öffentlichkeitsarbeit kann das Verhalten der Konsumenten beeinflussen und somit zu einem Strukturwandel der Wirtschaft und Gesellschaft in Richtung Nachhaltigkeit beitragen (Brugger, 2008).

3.4. Instrumente der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation

Nachdem nun die Kommunikationsarenen und Ziele der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation dargelegt sind wird die vorliegende Arbeit nachfolgend die individuellen Instrumente dieser aufzeigen und erläutern. Ebenso vielfältig wie die Ziele der Nachhaltigkeitskommunikation sind, gestalten sich auch die Wege, diese zu erreichen. Instrumente, die sich beispielsweise sehr gut für die Expertenkommunikation mit NGOs oder Politik eignen, können unter Umständen viel zu komplex für die marktgerichtete Kommunikation mit dem Endverbraucher im Fokus sein. Für Unternehmen gilt es daher alle nachhaltigkeitsfokussierten kommunikativen Maßnahmen integriert aufeinander abzustimmen, um so die verschiedenen Anspruchsgruppen effektiv zu erreichen.

3.4.1 Corporate Social Responsibility

Begriffsabgrenzung: In der Fachliteratur werden die Begriffe der Nachhaltigkeitskommunikation und Corporate Social Responsibility teilweise synonym verwendet. Diese Arbeit betrachtet Corporate Social Responsibility und die daraus hervorgehende Kommunikation, in Form von beispielsweise CSR-Berichten, als eine Form der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation, in welcher sich Unternehmen als gesellschaftlich und ökologisch besonders verantwortungsvoll darstellen.

Corporate Social Responsibility, nachfolgend CSR, ist ein unternehmerisches Leitbild und vertritt den Ansatz, dass Unternehmen eine gewisse gesellschaftliche und ökologische Verantwortung innehaben, nach welcher sie ihr unternehmerisches Handeln ausrichten. Ihre Handlungsprozesse haben diverse Auswirkungen auf ihr gesellschaftliches und ökologisches Umfeld, positive wie auch negative. Verantwortungsvolle Unternehmen sollten es sich daher zur Kernaufgabe machen, diese Wirkungszusammenhänge zu reflektieren und so zu steuern, dass ein Mehrwert sowohl für das Unternehmen, als auch die Gesellschaft generiert werden (Schmidpeter, 2019, S. 62). CSR ist eine moderne Weiterentwicklung des Leitbildes des ehrbaren Kaufmannes, welches bereits seit dem Mittelalter bekannt ist. Dieses Leitbild besagt, dass tugendhaftes Verhalten sich positiv auf die Geschäfte von Kaufleuten auswirkt,

wohingegen schandhaftes Verhalten zum Ausschluss aus der Gesellschaft führt und somit dem Ende der Geschäftsfähigkeit gleichzusetzen ist (Schniedermann, 2008).

Neben der altruistischen und ehrbaren Motivation der Unternehmen sich verantwortungsvoll zu verhalten, spielen jedoch auch extrinsische Faktoren eine immer entscheidendere Rolle für die Implementierung von CSR Maßnahmen in Unternehmen. Durch die steigende Nachfrage für faire und nachhaltige Produkte, sowie die zunehmende Transparenz von Unternehmen wird CSR ein immer bedeutenderer Erfolgsfaktor. Diese Entwicklung wird teilweise zusätzlich durch die Politik verstärkt. Die Einführung des Deutschen CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz im Jahr 2017 verpflichtet deutsche börsennotierte Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern dazu in jedem Geschäftsjahr einen nichtfinanziellen Bericht vorzulegen, in welchem das Unternehmen seine Risiken darlegt, die im Hinblick auf Arbeitnehmer-, Sozial- und Umweltbelange, zur Achtung der Menschenrechte und zur Korruptionsbekämpfung bestehen (BMJV, 2016). Diese CSR-Berichte bilden eine kommunikative Schnittstelle zwischen den Aktivitäten der Unternehmen und den externen Stakeholdern. Aufgrund des hohen Umfangs und der Komplexität eignen sich diese Berichte jedoch in erster Linie für die interne Organisationskommunikation oder die Öffentlichkeitsarbeit, bzw. Expertenkommunikation mit Journalisten, NGOs und der Politik. Für eine marktgerichtete CSR-Kommunikation kommen daher nicht alle CSR-Engagements eines Unternehmens in Frage. In der Literatur wird daher zwischen CSR-Kommunikation und CSR-Philosophie differenziert. Die CSR-Philosophie eines Unternehmens muss ganzheitlich innerhalb der Organisation und entlang der Lieferketten implementiert werden und bildet die Grundlage für eine glaubwürdige und authentische externe CSR-Kommunikation. Dieses Verhältnis wird durch das Modell des CSR-Eisberges verdeutlicht (Brunner / Esch / Ullrich, 2015, S. 6).

Der überwiegende Teil der unternehmerischen CSR-Aktivitäten findet unter der Oberfläche statt und bleibt für die Konsumenten und Endverbraucher unsichtbar. Der sichtbare Teil, also die CSR-Kommunikation bereitet relevante Aspekte der CSR-Philosophie für die marktgerichtete Kommunikation auf, sodass sie für den Endverbraucher sichtbar wird und in dessen Verbrauchsentscheidungen einfließen kann. Daraus lässt sich ableiten, dass Unternehmen CSR erst extern kommunizieren sollten, wenn es intern etabliert und gelebt wird (Brunner / Esch / Ullrich, 2015, S.7). Dadurch, dass CSR im Trend liegt und auch von immer mehr Endverbrauchern erwartet wird, versuchen viele Unternehmen Abkürzungen zu nehmen und CSR zu kommunizieren, ohne es umfassend zu implementieren. Alleine in der Schweiz ist die Zahl von Unternehmen, die CSR-Berichte veröffentlichen in dem Zeitraum von 2006 bis 2016 um 700% von gestiegen (EY, 2017).



Abb. 5: CSR-Eisberg

CSR darf nicht als reine Werbemaßnahme verstanden werden und sollte daher auch innerhalb der Unternehmen von den Marketingabteilungen entkoppelt werden. Untersuchungen konnten belegen, dass CSR-Maßnahmen, die vom Unternehmen selbst kommuniziert werden als weniger glaubwürdig wahrgenommen werden als solche, die von einer neutralen, dritten Quelle kommuniziert werden (Eisend / Küster, 2011, S. 906). Ein Grund dafür könnte sein, dass der Konsument eher egoistische Motive des Unternehmens hinter der Maßnahme vermutet. Dem können Unternehmen durch die Einbindung von unabhängigen, dritten Quellen, wie NGOs, Fachzeitschriften oder Siegeln, entgegenwirken (Brunner et al., 2015, S.10). Immer mehr Unternehmen arbeiten bereits im

Rahmen ihrer CSR-Engagements mit NGOs zusammen (Hicks, 2013, S.256).

Des Weiteren spielt die Kongruenz zwischen dem Unternehmen und seinem CSR-Engagements eine entscheidende Rolle. Können die Endverbraucher einen logischen Zusammenhang zwischen dem Kerngeschäft und den CSR-Aktivitäten des Unternehmens erkennen, werden mehr positive Emotionen hervorgerufen und so positiv auf das Unternehmensimage eingezahlt. Bestehen jedoch starke Diskrepanzen kann sich dies negativ auf das Image des Unternehmens auswirken (Becker-Olsen, Hill, 2005, S. 15). Innerhalb der drei verschiedenen Dimensionen von CSR-Engagements konnte mitarbeiterbezogenen CSR-Maßnahmen der stärkste positive Effekt nachgewiesen werden (Woisetschläger / Backhaus, 2010, S. 44).

Ein positives Beispiel für eine gelungene CSR-Kommunikation und Berichterstattung ist das Deutsche Outdoor-Unternehmen Vaude aus Baden-Württemberg. Vaude hat seine CSR-Philosophie ganzheitlich im Unternehmen verankert und verfolgt allumfassend das Prinzip

der Gemeinwohl-Ökonomie. Entlang der gesamten Wertschöpfungsketten, über Dienstreisen und Meetings, bis hin zu Fotoshootings und Messeauftritten wird jede unternehmerische Tätigkeit reflektiert und, am Leitbild für nachhaltige Entwicklung der UN orientierend, optimiert. Für diese umfassende CSR-Berichterstattung wurde Vaude vom Institut für ökologische Wirtschaftsforschung prämiert (IÖW, 2018).

3.4.2. Cause-related Marketing

Das Cause-related Marketing, nachfolgend CrM, beschreibt eine unternehmerische Marketingpraxis, bei dem der Kauf eines bestimmten Produktes dauerhaft oder für eine festgelegten Zeitraum unmittelbar eine Spende zugunsten eines wohltätigen Zweck auslöst. Seinen Ursprung hat das CrM in den USA, wo der Kreditkartenanbieter American Express im Jahr 1983 die erste CrM Kampagne startete, als er für jede Benutzung der American Express Karte einen Penny zugunsten der Restauration der Freiheitsstatue spendete (Gottlieb, 1986). In Deutschland findet das Konzept des CrM Anwendung und Bekanntheit, seitdem Krombacher im Jahre 2002 seine großangelegte Regenwald Kampagne startete, bei der gemeinsam mit dem WWF pro verkauftem Kasten Krombacher ein Quadratmeter Regenwald geschützt werden sollte. Seitdem haben sich CrM Kampagnen sukzessive über verschiedenste deutsche Branchen ausgeweitet (Oloko, 2008, S. 3). Durch Cause-related Marketing Kampagnen versuchen Unternehmen ihren Produkten oder Dienstleistungen einen immateriellen, emotionalen Zusatznutzen zu verleihen. Vor allem in homogenen Märkten, in denen eine Vielzahl an ähnlichen Produkten zur Verfügung steht, kann dies ein entscheidender Differentiator sein (Oloko, 2011, S. 57). Gekennzeichnet sind CrM-Kampagnen durch Kooperationen der Unternehmen mit Non-Profit-Organisationen (NPO). Von diesen sektorübergreifenden Kooperationen können alle beteiligten Akteure profitieren. Die Unternehmen können durch die Zusammenarbeit mit einer angesehenen NPO eine höhere Glaubwürdigkeit für die CrM-Kampagne und einen positiven Imagetransfer erreichen, wohingegen die NPOs von der entstehenden Aufmerksamkeit und den generierten finanziellen Ressourcen profitieren. Für die Konsumenten wiederum bieten CrM-Kampagnen eine gute und einfache Möglichkeit sich sozial zu engagieren. Bei optimaler Durchführung schaffen Cause-related Marketing Kampagnen so eine Win-Win-Win-Situation (Meffert / Holzberg, 2009, S. 49).

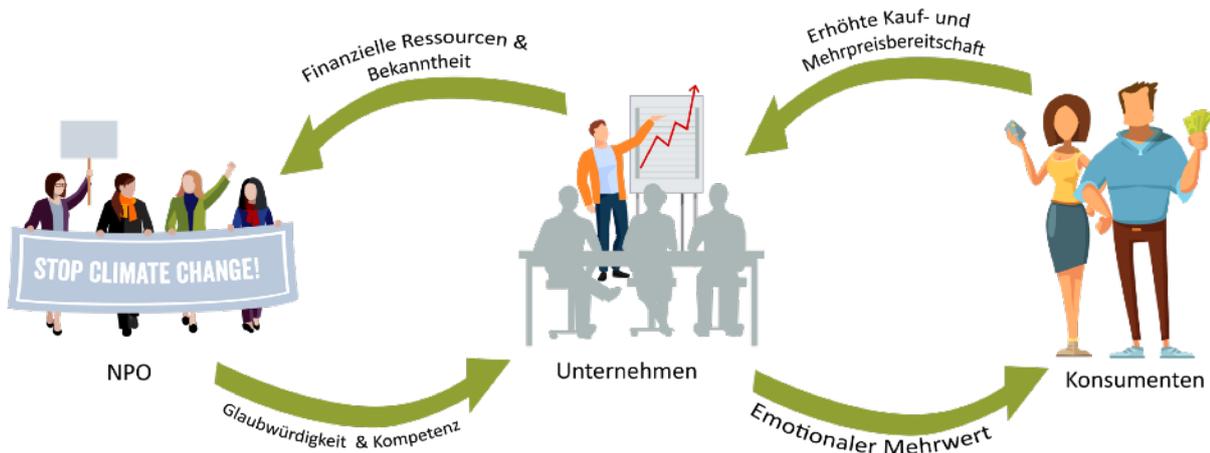


Abb. 6: Win-Win-Win Situation des CrM

CrM-Kampagnen führen jedoch nicht automatisch zum Erfolg für alle beteiligten Akteure. Obwohl das Cause-related Marketing grundsätzlich von der Hälfte der Bevölkerung als adäquates Mittel für ein gesellschaftliches Engagement von Unternehmen anerkannt wird, herrscht trotzdem eine hohe Skepsis gegenüber den unternehmerischen Motiven. Lediglich 20% glauben, dass es den Unternehmen wirklich wichtig ist den wohltätigen Zweck zu unterstützen, wohingegen 85,2% der Ansicht sind, dass die Steigerung des Absatzes der primäre Treiber der Unternehmen ist (Oloko, 2008, S.6). Die Performance von CrM-Kampagnen ist an die Erfüllung bestimmter Kriterien gebunden. Diese Erfolgsfaktoren hat Oloko identifiziert und folgend definiert:

Transparenz der CrM-Kampagne

Die Transparenz einer CrM-Kampagne ist ein entscheidender Faktor für die Glaubwürdigkeit dieser. Für die Konsumenten ist es äußerst wichtig über den Zwischenstand und das Endergebnis der Kampagne informiert zu werden bzw. verfügbare Informationen zur Selbstinformation bereitgestellt zu bekommen (Oloko, 2008, S.10). Dies kann beispielsweise über eine detaillierte Kampagnenwebsite erfolgen. Und auch Transparenz im Bezug auf die Motive des Unternehmens wirken sich positiv auf den Erfolg der Kampagne aus. Kommunizieren die Unternehmen offen, dass sie primär ökonomische anstatt altruistische Ziele verfolgen, wirkt sich das ebenfalls positiv auf die Glaubwürdigkeit der Kampagne aus (Meffert / Holzberg, 2009, S. 50). Des Weiteren ist auch die Dauer der Kampagne ein wichtiger Faktor für die Glaubwürdigkeit einer CrM-Kampagne. Grundsätzlich sollte die

Zusammenarbeit zwischen der NPO und dem Unternehmen langfristig angelegt werden, damit auch größere Projekte durch eine dauerhafte Kooperation realisiert werden können (Meffert / Holzberg, 2009, S. 51).

Höhe des Spendenbeitrages

Ein weiterer relevanter Faktor für den Erfolg einer CrM-Kampagne ist die Höhe des Spendenbeitrages. Dort haben Unternehmen verschiedene Gestaltungsmöglichkeiten: sie können entweder eine projektbezogene Spende in Form einer selbst-definierten Währung, wie beispielsweise Quadratmeter, Schulstunden oder Impfdosen wählen oder sich für eine reine Geldspende entscheiden. Beide Varianten bieten Vorteile, bergen jedoch auch gewisse Risiken. Projektbezogene Spendenbeiträge sind aus kommunikativer Sicht attraktiv, da sie die Spende sehr gut verbildlichen und so greifbarer machen. Spendet der Konsument mit seinem Kauf beispielsweise eine Impfdosis, so kann dies emotional in die unmittelbare Rettung eines Lebens übersetzt werden. Ein entsprechender Geldbetrag hingegen ist für den Konsumenten ohne entsprechende kontextuelle Informationen nur schwer in Relation zu setzen. Allerdings wird der Spendenbeitrag auf diese Weise auch intransparent. Stehen dem Konsumenten nun keine Informationen zum entsprechenden Geldwert zur Verfügung kann dieser den Betrag nur schätzen. Erhebungen von Oloko haben ergeben, dass 85,7% der Konsumenten den Spendenanteil einer CrM-Kampagne auf weniger als 5% des Produktpreises schätzen (Oloko, 2008, S.6). Unternehmen laufen durch eine intransparente Gestaltung des Spendenbeitrages also Gefahr, dass der wirkliche Spendenbeitrag von den Konsumenten als zu gering eingeschätzt wird, wodurch ein negatives Empfinden gegenüber der CrM-Kampagne entstehen kann. Um diesem Risiko entgegenzuwirken sollten bei projektbezogenen Spendenbeiträgen von Beginn an entsprechende Umrechnungsfaktoren öffentlich kommuniziert werden. Dadurch wird die Transparenz der Kampagne gestärkt und interessierte Konsumenten können sich über den realen Spendenwert informieren.

Durch die Wahl von reinen Geldspenden können Unternehmen den Konsumenten bewusst machen, dass selbst verhältnismäßig niedrige Spendenbeiträge in der Summe einen hohen aggregierten Nutzen für den wohltätigen Zweck generieren. Diese Spendenform eignet sich besonders für Fast Moving Consumer Goods, die in hohen Stückzahlen verkauft werden (Oloko, 2008, S.11). Wichtig ist es jedoch, dass die Unternehmen die Kommunikation nicht zu stark auf den Spendenbetrag fokussieren. Der Spendennutzen sollte weiterhin emotional in den Vordergrund gerückt werden, da ansonsten die Gefahr besteht, dass die CrM-

Kampagne nur auf den generierten Betrag reduziert wird und der wohltätige Zweck nicht ausreichend wahrgenommen wird. Ein zusätzliches Instrument in der Gestaltung des Spendenbeitrages ist die Zusicherung einer festgelegten Mindestspende. Auf diese Weise entkoppelt das Unternehmen seine gesellschaftliche Verantwortung von den Konsumenten, bzw. von dem Verkauf der Produkte.

Fit zwischen Unternehmen und NPO

Ein weiterer, elementarer Faktor für die Glaubwürdigkeit und damit den Erfolg einer Cause-related Marketingkampagne ist die Kongruenz zwischen dem Unternehmen und der Nonprofit-Organisation, bzw. dem dahinterstehendem Zweck. Die Wahrnehmung der Kooperation durch externe Stakeholder sollte als passend empfunden werden. Stimmen die Wertevorstellungen der involvierten Kooperationspartner überein wirkt sich dies maßgebend auf die Glaubwürdigkeit der CrM-Kampagne aus (Stumpf, 2016, S. 241). Neben dem inhaltlichen Fit spielt auch das Image und die Bekanntheit der NPO eine wichtige Rolle. Unternehmen können nicht nur von der Infrastruktur und dem Know-How der NPO profitieren, sondern auch maßgeblich von dessen öffentlicher Wahrnehmung. NPOs, die eine hohe Medienpräsenz besitzen, können einen erheblichen Mehrwert für die Unternehmen generieren (Stumpf, 2016, S. 242). Durch einen hohen inhaltlichen Fit können Unternehmen auf kurz-, mittel- oder langfristige Sicht einen zusätzlichen Nutzen für ihr originäres Geschäftsmodell generieren. Spendet ein Verlag beispielsweise Teile seines Umsatzes an eine NPO, die sich im Kampf gegen Analphabetismus engagiert, resultiert dies in einem höheren Anteil an lesefähigen Menschen und somit auch potenziellen Kunden (Oloko, 2008, S.15).

Fazit

Cause-related Marketing ist ein Drahtseilakt zwischen dem Handeln aus ökonomischen Interessen und der Kommunikation einer altruistischen Motivation. Die Zielsetzungen der Unternehmen sollte es sein, Gutes zu tun, weil sie Gutes tun möchten und gleichzeitig davon zu profitieren. Die ökonomischen Effekte sollten nicht verschwiegen werden, jedoch nicht den Haupttreiber der CrM-Kampagne bilden. Im Fokus sollte der gute Zweck der Kooperation stehen, damit eine Win-Win-Win Situation für Unternehmen, NPO und Konsumenten erreicht werden kann.

3.4.3. Sozio- und Umweltsponsoring

Ähnlich wie das Cause-related Marketing zeichnet sich das Sozio- und Umweltsponsoring durch eine Zusammenarbeit zwischen einem Unternehmen und einer Nonprofit-Organisation aus, ist jedoch nicht an den Verkauf eines bestimmten Produktes oder einer bestimmten Dienstleistung gekoppelt. Definiert wird das Sozio- und Umweltsponsoring als eine Verbesserung der unternehmerischen Aufgabenerfüllung im sozialen bzw. ökologischen Bereich durch die Bereitstellung von Finanz-/ Sachmitteln oder Dienstleistungen, womit direkte oder indirekte Wirkungen auf die Unternehmenskultur und Marketing- sowie Unternehmenskommunikation angestrebt werden (Bruhn, 2018, S. 318). Seinen Ursprung hat das Sozio- und Umweltsponsoring in dem Wertewandel der 80er Jahre und der daraus resultierenden Sensibilisierung des öffentlichen Diskurses in Bezug auf Umweltthemen. Umweltorientierung ist zu einem festen Bestandteil vieler unternehmerischer Entscheidungen geworden und Umweltverbände haben erkannt, dass sich Umweltschutz mit der Wirtschaft wirkungsvoller realisieren lässt als gegen sie (Zillessen / Rahmel, 1991, S. 21-22). Nichtsdestotrotz müssen die NPOs genau prüfen, mit welchen Unternehmen und in welchem Maße sie Sponsoring-Kooperationen eingehen, da ihre Integrität auf dem Spiel steht und diese unerlässlich für die Akquise von öffentlichen Geldern und Spenden ist (Zillessen / Rahmel, 1991, S.19). Gründe, die aus Sicht der NPO für eine Sponsoring-Kooperation mit einem Unternehmen sprechen, sind einerseits der hohe Zugewinn an finanziellen und sachlichen Ressourcen, sowie die erhöhte Aufmerksamkeit der Bevölkerung auf die Arbeit der NPO. Diese Faktoren können sich deutlich positiv auf die Aufgabenerfüllung der NPO auswirken. Und auch die Unternehmen können auf vielfältige Weise von einer Sponsoring-Kooperation in sozialen oder ökologischen Bereichen profitieren. Durch ein solches Engagement können Unternehmen sich als gesellschaftlich und ökologisch verantwortlich präsentieren und positionieren. Diese positiven Assoziationen schaffen Vertrauen und fungieren im Marktumfeld als wichtiger Differentiator, wodurch Wettbewerbsvorteile generiert werden. Zusätzlich weisen Konsumenten auch eine höhere Preistoleranz gegenüber Unternehmen auf, die sich gesellschaftlich und ökologisch engagieren, wodurch sich höhere Preise gegenüber Konkurrenzprodukten rechtfertigen lassen. Und auch intern können Unternehmen von Sozio- und Umweltsponsoring profitieren: Mitarbeiter werden stärker an das Unternehmen gebunden und die Akquise neuer Mitarbeiter wird positiv beeinflusst. 60% der Berufstätigen möchten gerne in einem sozial sponserndem Unternehmen arbeiten (Bruhn, 2018, S.317-318).

Innerhalb des Sozio- und Umweltsponsoring lassen sich drei Sponsoren-Typen unterscheiden:

1. Altruistische Mäzene

Altruistisch motivierte Sponsoren unterstützen soziale oder ökologische Organisationen und Vorhaben ohne eine konkrete Gegenleistung oder öffentliche Nennung zu fordern. Der kommunikative Nutzen ist dementsprechend bewusst gering.

2. Mäzentatische Sponsoren

Bei mäzentatischen Sponsoren steht das Fördermotiv im Vordergrund. Eine Nennung im Rahmen des Sponsorships ist nicht zwingend, jedoch wird eine kommunikativ verwertbare Gegenleistung in der Regel gewährt und im Rahmen der Unternehmenskommunikation intensiv verwendet. Mäzentatische Sponsoren sehen sich als soziale- bzw. ökologische Unterstützer, handeln kommunikationspolitisch jedoch ähnlich wie klassische Sponsoren.

3. Klassische Sponsoren

Diese Kooperationen zeichnen sich durch das klassische Leistung-Gegenleistung-Prinzip aus. Die Sponsoren engagieren sich nur, wenn sie eine entsprechende Gegenleistung erhalten. Klassische Sponsoren zeichnen sich durch ein hohes Maß an Professionalität bei der Durchführung und eine strategische Integration der Einzelmaßnahmen in die Marketing- und Unternehmenskommunikation aus (Brunh, 2018, S.320-321).

Sozio- und Umweltsponsoring kann in zahlreichen verschiedenen Formen implementiert werden. Aus Sicht der Sponsoren können die Engagements nach folgenden Abgrenzungsmerkmalen kategorisiert werden (Bruhn, 2018, S.323):

Art der Sponsorenleistung

Sponsoren können den NPOs entweder finanzielle Mittel, Sachmittel, wie beispielsweise eigene Produkte, oder Dienstleistungen, bzw. Know-How zu Verfügung stellen.

Anzahl der Sponsoren

Unternehmen können als exklusiver Sponsor einer gemeinnützigen Organisation auftreten oder sich gemeinsam mit anderen Unterstützern an einem kooperativen Sponsoring beteiligen.

Initiator des Sponsorings

Hier wird zwischen fremdinitiierten Sponsorings, bei denen Unternehmen ein bereits bestehendes Projekt einer gemeinnützigen Organisation unterstützen und eigeninitiierten Sponsorings differenziert. Eigeninitiierte Sponsorings zeichnen sich dadurch aus, dass eigene Projekte oder Stiftungen von den Unternehmen gegründet werden. Eigeninitiierte Sponsorings haben den Vorteil, dass Unternehmen mehr Freiräume in der Gestaltung des Sponsorships und weniger Restriktionen in der kommunikativen Arbeit haben. Jedoch erfordern eigeninitiierte Sponsorings auch viel Know-How und Arbeitsaufwand, welches bei Kooperationen mit NPOs von deren Expertise übernommen wird.

Art der Nutzung

Wird das Sponsoring unabhängig von den anderen Instrumenten der Unternehmenskommunikation durchgeführt, spricht man von einem isolierten Sponsoring. Wird das Sponsoring-Engagement im Verbund mit anderen kommunikativen Maßnahmen des Unternehmens genutzt, handelt es sich um ein integriertes Sponsoring.

Aus der Perspektive der Gesponserten werden folgende Unterscheidungsmerkmale zur Kategorisierung angelegt (Bruhn, 2018, S.327):

Art der Gegenleistung

Innerhalb eines Sozio- oder Umweltsponsorings kann die gesponserte Organisation sich entweder dazu verpflichten, eine aktive Gegenleistung, wie beispielsweise die Erwähnung des Sponsors in Pressemitteilungen oder Veröffentlichungen, zu erbringen oder lediglich die Kommunikation des Sponsorships durch das Unternehmen passiv zu dulden.

Träger des Sponsorships

Hier wird zwischen organisierten Gruppen, wie beispielsweise NABU oder WWF, projektbezogenen Gruppen, zum Beispiel Bürgerinitiativen und eigenen Organisationen im Rahmen von eigeninitiierten Sponsorships durch Unternehmen differenziert.

Art der Projekte

Anders als beim Sponsorings im Sportbereich, wo Sponsorships in der Regel personen- oder vereinsbezogen sind, unterliegt das Sozio- und Umweltsponsoring einer starken Projektbezogenheit. Daher ist es für die gemeinnützigen Organisationen wichtig Projekte zu erarbeiten, die von Unternehmen als förderungswürdig und passend eingestuft werden. Typische Projektformen sind Veranstaltungen, Aktionen, Fonds, Wettbewerbe, Versteigerungen und Verkaufsaktionen.

Art des Prädikates

Im Rahmen des Sponsorships kann die gemeinnützige Organisation Prädikate vergeben. Diese lassen sich in Titelvergaben und Lizenzvergaben unterteilen. Titelvergaben finden oft bei der Durchführung von Veranstaltungen und Wettbewerben Anwendung, wo der Name des Sponsors in den Titel integriert wird. Durch Lizenzvergaben räumt die NPO den Unternehmen ein, ihr Logo in Werbemaßnahmen und auf Produkten zu verwenden, wodurch das Konsumentenvertrauen gestärkt werden soll.

Richtig eingesetzt kann das Sozio- und Umweltsponsoring ein sehr effektives Instrument der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation darstellen. Ähnlich wie beim Cause-related Marketing gilt es jedoch zahlreiche Faktoren zu beachten, damit die gewünschten Effekte eintreten. Einer der entscheidendsten Faktoren ist der Fit zwischen dem Unternehmen und dem unterstützten Engagement. 52% der Bevölkerung sehen dies als Hauptkriterium für die Glaubwürdigkeit einer Werbemaßnahme mit Nachhaltigkeitsinhalt ([m]Science, 2019). Daher gilt es für Unternehmen ein Sozio- oder Umweltsponsoring strategisch zu planen und geeignete Kooperationen innerhalb des eigenen gesellschaftlichen oder ökologischen Umfeldes zu identifizieren.

3.4.4. Packaging & Siegel

Ein weiterer Touchpoint auf der Customer-Journey, der sich effektiv für die Kommunikation von Nachhaltigkeit eignet, ist die Verpackung des Produktes. Vor allem im Konsumgüterbereich, wo eine sehr starke Wettbewerbssituation herrscht, kann dies ein wichtiger Differentiator sein.

Die Funktion einer Produktverpackung kann in vier Stufen eingeteilt werden: in der ersten Stufe dient die Verpackung lediglich als physische Schutzhülle für das Produkt. Die zweite

Stufe ist die Verkaufsfunktion und dient zur verbrauchsgerechten Dimensionierung des Produktes. Stufe drei ist die Informationsfunktion, welche den Konsumenten über produktbezogene, teilweise gesetzlich vorgeschriebene Informationen wie Inhaltsstoffe und Allergene aufklärt.

Die vierte Stufe ist die Funktion der Verkaufsförderung. In dieser Stufe übernimmt die Verpackung eine direkte Kommunikationsfunktion am Point of Sale (PoS) und soll den Konsumenten durch eine ansprechende Gestaltung, sowie Vermittlung zusätzlicher Informationen zum Kauf animieren (Meffert et al., 2019, S 443-444). Die Kommunikationsfunktion von Produktverpackungen sollte nicht unterschätzt werden, da sie den einzigen physischen Berührungspunkt zwischen Produkt und Konsumenten abbildet und sich gerade im Bereich der Lebensmittel, wo 68% der Kaufentscheidungen erst am PoS getroffen werden (FFI, 2011, S.10), stark auf die Kaufentscheidung auswirken kann. Die Shopper Studie des Fachverbandes der Faltschachtel-Industrie aus dem Jahr 2011 hat ermittelt, dass aus Konsumentensicht die Vermittlung von Informationen die wichtigste Funktion einer Produktverpackung einnimmt (FFI, 2011, S.11). Dieses Kundenbedürfnis nach Informationen können Unternehmen nutzen, um ökologische oder soziale Zusatznutzen über ihre Produkte zu kommunizieren und diese so mit einem Mehrwert aufzuladen. Neben den vorgeschriebenen Informationen zu Inhaltsstoffen und Nährwertangaben können beispielsweise zusätzliche Informationen zu den Produktionsbedingungen (regionale Herkunft, hohe Qualitätssicherung, etc.) oder der unternehmerischen Verantwortung (Öko-Strom, faire Arbeitsbedingungen, etc.) kommuniziert werden. Stellt man dies nun der Beobachtung gegenüber, dass 64% der Konsumenten beim Kauf von Lebensmitteln auf Nachhaltigkeit achten ([m]Science, 2019, S.30) gegenüber ergeben sich daraus sehr große Potenziale in der Beeinflussung der Kaufentscheidung.

Doch nicht nur über die auf der Verpackung bereitgestellten Informationen kann kommuniziert werden. Auch die Gestaltung und das Material der Verpackung können eine kommunikative Rolle einnehmen und zur nachhaltigen Markenwahrnehmung beitragen. Neben dem Produkt selbst erreicht die Verpackung den zweithöchsten Erinnerungswert, wodurch sie eine elementare Rolle in dem Prozess des Produkterlebens einnimmt und sich somit unmittelbar auf die Erzeugung der Markenidentität auswirkt (FFI, 2011, S.13). Die Eigenschaften einer Produktverpackung können in die zwei Bereiche der faktischen und der emotionalen Eigenschaften eingeteilt werden. Die faktischen Eigenschaften einer Verpackungen beinhalten Faktoren wie die Praktikabilität, Informationsgehalt und die Alltagstauglichkeit, wohingegen sich die emotionalen Eigenschaften in der Schönheit, Auffälligkeit und Hochwertigkeit manifestieren. Die Shopper Studie von 2011 hat ergeben,

dass die emotionalen Eigenschaften den Kaufimpuls am PoS zu zwei Dritteln beeinflussen, wohingegen die faktischen Eigenschaften diesen nur zu einem Drittel beeinflussen (FFI, 2011, S.18). Diese Ergebnisse untermauern den Stellenwert einer ansprechenden Produktgestaltung. Auch die Nachhaltigkeit eines Produktes kann durch ein entsprechendes Verpackungsdesign kommuniziert und leichter wahrnehmbar gemacht werden. Ein gutes Beispiel für ein stark nachhaltigkeitsbetontes Produktdesign bietet die Firma Rügenwalder Mühle. Neben den klassischen Wurst-Aufschnitten bietet das Unternehmen seit mehreren Jahren ein wachsendes Sortiment an Fleisch-Ersatzprodukten an. Auf den Verpackungen wird neben den vorgeschriebenen Informationen zu Nährwerten und Inhaltsstoffen auch sehr stark die ökologische Verantwortung des Unternehmens kommuniziert. So befindet sich beispielsweise auf vielen Produktverpackungen gut sichtbar ein wolkenförmiger Störer, welcher darauf hinweist, dass dieses Produkt zu 100% mit Öko-Strom produziert wurde. Diese Information hat keinerlei Bedeutung in Bezug auf die Qualität oder den Geschmack des Produktes, ist für den Konsumenten jedoch trotzdem relevant, da sie einen ökologischen Mehrwert abbildet, der dem Konsumenten ein positives Gefühl suggerieren soll. Zusätzlich wird in der Verpackungsgestaltung, im speziellen bei den vegetarischen Produkten, überwiegend die Farbe Grün verwendet, welche in der Verpackungsgestaltung die Natürlichkeit der Produkte hervorheben soll (Langner et al, 2014, S.4) und den Verbrauchern auf den ersten Blick suggerieren soll, dass es sich hier um ein ökologisches, bzw. nachhaltiges Produkt handelt.



Abb. 7: Verpackungsgestaltung der Rügenwalder Mühle

Des Weiteren sind Portraits von Mitarbeitern und zusätzliche Informationen zu den Produktionsbedingungen (Eier aus Freilandhaltung) präsent auf der Verpackung abgebildet.

Dadurch wird transparent kommuniziert, was drinnen steckt und wer dafür verantwortlich ist. Diese Transparenz soll Vertrauen bei dem Konsumenten schaffen und seine Kaufentscheidung beeinflussen.

Gerade in der Lebensmittelbranche, wo ein sehr starker Wettbewerb vorherrscht, müssen zusätzliche Argumente kommuniziert werden, die über den Preis hinausgehen. Denn nur wenn die Konsumenten über den Mehrwert eines Produktes informiert sind, kann dieser auch in die Kaufentscheidung miteinfließen und ein höheren Preis rechtfertigen (Rudolph / Meise, 2010, S.15-16). Die Zeit, die sich Konsumenten durchschnittlich für ihren Einkauf nehmen ist von 46 Minuten in 1992 auf unter 14 Minuten in 2012 gesunken (Langner et al, 2014, S.2), daher ist es von essentieller Bedeutung, dass Produktverpackungen innerhalb weniger Sekunden bereits relevante Informationen kommunizieren.

Neben der Gestaltung der Produktverpackung übernimmt auch das Material der Verpackung eine kommunikative Funktion. Die zunehmende Sensibilisierung der Bevölkerung auf das Problem der Umweltverschmutzung durch Plastikmüll spiegelt sich auch in den Präferenzen für Verpackungsmaterialien wieder. So stimmen 79% der Aussage zu, dass eine Verpackung aus Karton / Papier umweltfreundlicher ist als eine Verpackung aus Plastik und wiederum 64% geben an, dass eine Verpackung aus umweltfreundlichem Material bestehen sollte (GfK, 2010, S.16). Umweltfreundliche und wiederverwendbare Verpackungen wirken sich somit auch positiv auf das Kaufverhalten aus. Daher sollten Unternehmen die Wahl des Verpackungsmaterials nicht ausschließlich anhand der Kosten fällen.

Ein weiteres, wichtiges Instrument für die Kommunikation von Nachhaltigkeit über die Produktverpackung sind externe, zertifizierte Labels und Siegel. Die Umweltwirkungen von Produkten sind für den Konsumenten teilweise sehr schwer nachzuvollziehen. Siegel können gewisse Umweltstandards kommunizieren und so den ökologischen Mehrwert von Produkten sichtbar machen und als Orientierungshilfe dienen (Umweltbundesamt, 2017, S. 30). Durch die Unabhängigkeit des Siegels von dem Unternehmen ist ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit gegeben, was zu einem gesteigerten Vertrauen führt. So geben beispielsweise 81% an, dass sie dem Fair Trade Siegel vertrauen (Utopia, 2019). Zusätzlich steigern Siegel auch die Bereitschaft der Verbraucher einen höheren Preis zu bezahlen. 71% geben an, dass sie bereit sind mehr für ein Produkt zu bezahlen, wenn es ein für sie relevantes Siegel trägt (POSpulse, 2019). Mit der zunehmenden Nachfrage an nachhaltigen Produkten wächst auch die Bedeutung von Siegeln und Labels. So ist die Anzahl der Personen, die beim Einkaufen darauf achten, dass Produkte Fair Trade sind seit 2012 von 11,2 auf 15,8 Millionen in 2019 gestiegen (IfD Allensbach, 2019b) und der Umsatz von Produkten mit dem Fair Trade Siegel hat sich innerhalb von zehn Jahren auf 1,6 Mrd. Euro

verachtfacht (TransFair e.V., 2018). All diese positiven Effekte machen es nicht nur moralisch, sondern auch wirtschaftlich sehr interessant für Unternehmen ihre Produktion dahingehend umzugestalten, dass die siegel-relevanten Umwelt- und Sozialstandards erfüllt werden.

Es gibt jedoch auch zahlreiche Problematiken im Bereich der Gütesiegel. Da es keine gesetzlichen Regelungen bei der Erstellung von Siegeln gibt finden sich branchenübergreifend alleine auf dem deutschen Markt bereits über 1000 verschiedene Siegel und Gütezeichen (Fricke, 2011). Dadurch wird es für den Verbraucher schwer zu differenzieren, welche Siegel einen wirklichen ökologischen und sozialen Zusatznutzen abbilden und welche lediglich als kommunikative Instrumente ohne zu erfüllende Mindeststandards genutzt werden. Dadurch, dass Begriffe wie „nachhaltig“ nicht geschützt sind lassen sich einige Unternehmen dazu verleiten, sich in der Aussenwahrnehmung als nachhaltig darzustellen, ohne diese auch in der operativen Unternehmenstätigkeit umzusetzen. Diese Praxis wird als „Greenwashing“ bezeichnet und im nächsten Abschnitt dieser Arbeit ausführlich betrachtet.

4. Greenwashing, die erlogene Nachhaltigkeit

Knatternd kommt der alte VW T1 vor der Scheune zum stehen. Gut gelaunt steigt ein älterer Herr aus dem Auto und gesellt sich zu seinen in eine Landkarte vertieften Hippie-Gefährten. Während sie die Route von Stuttgart nach zum Festival nach Marseille planen, kommt es zur Meinungsverschiedenheit. Möglichst wenig Geld soll für Maut und Sprit ausgegeben werden, aber die längere Route am Meer entlang wäre doch so schön. Da schreitet die Enkelin zur Hilfe: „Warum fliegen wir nicht einfach? Fliegen ist das neue Öko!“

Mit diesem Werbespot hat der Bundesverband der Deutschen Luftverkehrswirtschaft (BDL) 2016 im Rahmen seiner groß-angelegten 4-Liter Kampagne geworben. Die Kernaussage der Kampagne war, dass die Flugzeuge der Mitglieder des BDL im Jahr 2013 durchschnittlich 3,68 Liter pro Passagier auf 100 Kilometer verbraucht haben (BDL, 2016). Die Tatsache, dass Flugzeuge mit einem Treibhausgas-Ausstoß von 230 Gramm und einem Stickoxid-Ausstoß von 1,01 Gramm pro Personenkilometer jedoch mit Abstand das umweltschädlichste Verkehrsmittel sind (Umweltbundesamt, 2018) wird ignoriert, obwohl diese Werte im Kontext der Ökologie von Verkehrsmitteln durchaus von höchster Relevanz sind. Dieser Werbespot ist ein klassisches Beispiel für eine Form des bereits im vorherigen Abschnitt erwähnten „Greenwashings“. Durch das bewusste Weglassen relevanter Informationen

werden Botschaften kommuniziert und positive Effekte suggeriert, die einerseits im entsprechenden Kontext gar nicht so positiv sind oder andererseits auch durchweg nicht vorhanden sein können. In dem vorangegangendem Beispiel des BDL wird die gesamte Öko-Bilanz der Flugzeuge lediglich an den Faktor des Kraftstoffverbrauchs gekoppelt, wodurch den Rezipienten nur ein kleiner Ausschnitt aus einem deutlich komplexerem Wirkungsgefüge präsentiert wird. Dadurch entsteht ein verzerrtes Bild, welches ohne die fehlenden, relevanten Informationen nur schwer einzuordnen ist. Da diese in dem Werbespot nicht vermittelt werden, müssten die Zuschauer diese nun selbst recherchieren, um sich eine ganzheitlich fundierte Meinung zur ökologischen Bilanz von Flugzeugen zu bilden. Da dies für die meisten Menschen jedoch eine zu hohe Hemmschwelle darstellt, neigen sie dazu sich ihre Meinung lediglich aufgrund der bereitgestellten Informationen zu bilden und im Kern bleibt die Auffassung zurück, dass Flugzeuge aufgrund der moderneren Antriebstechnologien ja gar nicht mehr so schlecht für die Umwelt seien.

Kurz zusammengefasst ist Greenwashing also eine kommunikative Praxis, durch die Produkte und Dienstleistungen sozialer oder umweltfreundlicher (grüner) dargestellt werden, als sie in der Realität sind. Dadurch soll den Verbrauchern ein Mehrwert suggeriert werden, der zur Erreichung der Unternehmensziele wie Imageverbesserung und Umsatzsteigerung, beitragen soll.

Im nächsten Abschnitt wird diese Arbeit die verschiedenen Erscheinungsformen des Greenwashings anhand von ausgewählten Beispielen erläutern.

4.1. Erscheinungsformen des Greenwashings

Unternehmerisches Greenwashing hat zahlreiche Gesichter und ist in vielen Fällen für die Verbraucher schwer zu erkennen. Zudem sind die Grenzen zwischen einer aufrichtigen unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation und Greenwashing oft fließend. Durch die hohe Komplexität global-organisierter Unternehmen und dessen stark diversifizierte Wertschöpfungsketten können vermeintliche positive Änderungen an der einen Stelle zu schwerwiegend negativen Effekten an einer anderen Stelle führen. Werden nun lediglich diese Verbesserungen unwissentlich der negative Effekte kommuniziert, können Unternehmen sich trotz vermeintlich guter Absichten des Greenwashings schuldig machen.

Durch die steigende Nachfrage für nachhaltige und faire Produkte ist es für Unternehmen verlockend, diese Werte in ihrer Außendarstellung zu kommunizieren ohne entsprechende operative Maßnahmen zur sozialen und ökologischen Verbesserung auch wirklich zu implementieren. Doch nicht nur die Endverbraucher sind die Zielgruppe des Greenwashings, auch die Politik und NGOs sollen durch das „grüne“ Image beeinflusst werden. Daher kann man Greenwashing auch in allen Kommunikationsarenen und Instrumenten der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation beobachten.

4.1.1. Irreführende Begriffe und Formulierungen

Eine recht präzise Form des Greenwashings, die überwiegend im Produktkontext zu beobachten ist, stellt die Verwendung irreführender und unklarer Begriffe dar. Auf den Produkten selbst oder im Rahmen verkaufsfördernder Werbemaßnahmen werden Begriffe und Formulierungen verwendet, ohne diese kontextuell einzuordnen. Beispiele dafür sind „besonders umweltfreundliche“ oder „umweltschonende“ Produkte, welche dem Verbraucher ein positives Gefühl vermitteln sollen ohne diese vermeintlich positiven Eigenschaften näher zu erläutern oder zu verifizieren. Entgegen der Attribute Bio / aus biologischem Anbau und Öko / aus ökologischem Anbau sind Formulierungen wie „umweltfreundlich“, „nachhaltig“ und „aus fairem Handel“ nicht gesetzlich durch die EG-Öko-Verordnung geschützt und können daher frei verwendet werden. Diese Worthülsen sollen einen ökologischen Mehrwert suggerieren, der jedoch in der Realität nicht vorhanden ist. Gerade im Bereich der Lebensmittel, wo viele Kaufentscheidungen erst vor Ort getroffen werden, sind diese Versprechen für die Verbraucher nur schwer zu durchschauen. Die Unternehmen nutzen das Sozial- und Umweltbewusstsein der Konsumenten aus, um sie auf eine subtile Weise dahingehend zu manipulieren, sich für das vermeintlich „umweltfreundlichere“ Produkt zu entscheiden. Doch nicht nur in Bezug auf die ökologische Wirkung von Produkten bedienen sich Unternehmen zahlreicher Tricks. Ein Beispiel für solch eine Verwendung schwammiger Formulierungen ist Galeria Kaufhof. In ihrem Online-Shop wurde ein Bügel-BH für Mädchen damit beworben, besonders umweltfreundlich und/oder sozialverträglich hergestellt worden zu sein, ohne dies näher zu erläutern. Der Verbraucher konnte dabei nicht nachvollziehen, ob auch nur eine der beiden Bedingungen vorliege. Der Verbraucherzentrale Bundesverband sah darin unlauteren Wettbewerb und klagte. Galeria Kaufhof hat die irreführende Werbung daraufhin eingestellt (vzbv, 2018).

Auch wenn es um die Inhaltsstoffe geht werden viele Produkte, vor allem Lebensmittel, besser dargestellt, als sie in Wirklichkeit sind. So ist es beispielsweise zulässig, dass auf einem Erdbeerjoghurt angepriesen wird, dass dieser keine künstlichen Aromen enthält, obwohl das natürliche Aroma aus Sägespänen gewonnen wird und der Joghurt de facto keinerlei Erdbeeren beinhaltet. Aromen dürfen nämlich als natürlich deklariert werden, wenn sie aus einem pflanzlichen oder tierischen Stoff gewonnen werden, wozu eben auch Holz zählt (Verbraucherzentrale Hamburg, 2011).

4.1.2. Leuchtturm-Produkte

Als Leuchtturm-Produkte werden Artikel oder Dienstleistungen bezeichnet, die aufgrund von Innovationen oder alternativen, sparsameren Herstellungsverfahren aus dem restlichen Produkt- oder Dienstleistungsportfolio herausragen, um von dem umweltbelastenden Kerngeschäft abzulenken. Die Grenzen zwischen Greenwashing und einem aufrichtigen Bestreben des Unternehmens sich nachhaltiger aufzustellen, sind hier stark fließend und müssen im Kontext der übrigen Unternehmensstrategie bewertet werden. Werden Leuchtturm-Produkte von massiven Werbemaßnahmen begleitet, ohne Bestrebungen zu kommunizieren auch die anderen Produkte und Dienstleistungen entsprechend zu gestalten, kann dies als Greenwashing bezeichnet werden. Vermitteln Unternehmen jedoch klar und transparent, dass die gesamte Produktion nach und nach umgestellt werden soll, ist dies nicht zwangsläufig als Greenwashing zu bewerten.

Beispiele für diese Form des Greenwashings sind zahlreich in der Modebranche zu finden. Nahezu jede große Modekette bietet mittlerweile eine besonders nachhaltige oder fair produzierte Kollektion an, um diese intensiv zu vermarkten und als Aushängeschild des Unternehmens zu produzieren. Dahinter läuft das Kerngeschäft nach dem Prinzip der „Fast-Fashion“ jedoch unverändert weiter und bringt alle paar Wochen eine neue, konventionell hergestellte Kollektion auf den Markt. Zara beispielsweise bietet 24 Kollektionen jährlich an (Remy / Speelman / Swartz, 2016). Anstatt Ressourcen zu schonen indem die Produktzyklen vergrößert werden, hat der Konzern sehr werbewirksam die „Join Life“ Initiative ins Leben gerufen, welche auf der Unternehmenswebsite wie folgt definiert wird: „Wir arbeiten daran, unsere Rohstoffe umweltfreundlicher zu machen, indem wir recycelte Materialien sowie Materialien verwenden, die auf nachhaltigere Weise hergestellt werden“ (Zara, 2020). Genauere Informationen wie diese nachhaltigere Weise aussehen soll und in welchem Umfang diese implementiert werden soll, sind jedoch nur begrenzt vorhanden.

4.1.3. Irrelevanz und Selbstverständlichkeiten

Auf einigen Produkten und Verpackungen sind neben irreführenden Formulierungen auch des öfteren völlig irrelevante oder selbstverständliche Hinweise zu finden. So finden sich beispielsweise noch immer Werbeanzeigen oder Produktverpackungen, die betonen, dass dieses Produkt FCKW-Frei ist, obwohl die Verwendung von Fluorchlorkohlenwasserstoff bereits seit 1991 offiziell verboten ist.

4.1.4. Erfundene Gütesiegel

Wie bereits in Abschnitt 3.4.4. erläutert schaffen Gütesiegel Vertrauen und können sogar die Bereitschaft der Konsumenten steigern einen höheren Preis für ein Produkt zu zahlen. Jedoch sind Siegel oder Label nicht gesetzlich geschützt, sodass prinzipiell jedes Unternehmen sein eigenes Siegel verwenden kann. Alleine auf dem Deutschen Markt gibt es branchenübergreifend bereits über 1000 verschiedene Siegel und Gütezeichen (Hubschmid, 2017). Diese Vielzahl an Siegeln macht es für den Verbraucher schwer zwischen vertrauenswürdigen Siegeln mit regulierten Standards und nichtssagenden Siegeln zu differenzieren. Diese Komplexität nutzen Unternehmen aus und entwickeln eigene Siegel, die dem Verbraucher eine hohe Güte oder positive Umweltwirkung suggerieren sollen. Auf diese Weise können Unternehmen von den positiven Effekten der Siegel und Gütezeichen profitieren, ohne sich jedoch an die erforderlichen Standards der externen Siegel zu halten. Darunter leidet wiederum das Vertrauen und die Glaubwürdigkeit von Siegeln im allgemeinen. Beispiele lassen sich hier vor allem in der Lebensmittel- und Textil Branche finden. Der Berliner Getränkeproduzent Spreequell beispielsweise bewirbt seine Fruchtschorlen sehr präsent mit dem Attribut „Vegan“, welches auch in Form eines eigens angefertigtem Siegel auf den Flaschen zu finden ist. Allerdings bezieht sich dieses „Vegan“ lediglich auf den Prozess der Klärung des Produktes, welche ohne tierische Gelatine auskommt. Bei genauerer Betrachtung



Abb. 8.: „vegane“ Apfelschorle

der Unternehmenswebsite stellt sich jedoch heraus, dass im Verpackungsprozess weiterhin tierische Stoffe verwendet werden und das Produkt, entgegen des vom Siegel vermittelten Eindruckes, de facto nicht vollkommen vegan ist (Spreequell, 2020). Dieses Beispiel zeigt zudem sehr eindrücklich, wie verschwommen die Grenzen zwischen aufrichtiger Nachhaltigkeitskommunikation und Greenwashing sind. Es kann nachvollziehbar argumentiert werden, dass das Produkt an sich vegan ist und dies auch ein vorbildlicher Schritt des Unternehmens im Vergleich zu anderen Getränkeproduzenten ist. Allerdings sollte diese strategische Entscheidung dann auch vollumfänglich in der gesamten Wertschöpfungskette implementiert werden. Das verwendete Siegel vermittelt dem Verbraucher in seiner jetzigen Form deutlich den Eindruck, dass es sich um ein veganes Produkt handelt, was jedoch nicht vollends der Wahrheit entspricht und somit als Täuschung deklariert werden kann.

Das Problem der „Versiegelung“ des Deutschen Marktes hat auch die Bundesregierung erkannt und mit dem Internetportal Siegelklarheit.de eine Orientierungshilfe für die Verbraucher geschaffen. Dort werden Siegel und Gütezeichen aus verschiedenen Branchen erläutert und können miteinander verglichen werden (BMZ, 2020).

Eine weitere, noch dreistere Ausprägung des Greenwashings mit Siegeln und Labels bildet die Manipulation bekannter Siegel. So hat die Automarke Cadillac im Jahr 2016 beispielsweise das Label der Energieeffizienz-Klassifizierung, welches normalerweise die Klassen A+ bis G umfasst, um die Klassen H, I, J, K, L und M erweitert, um die eigenen Fahrzeuge besser dastehen zu lassen (DUH, 2020).

4.1.5 Beeinflussende Bilder

„I love the mountains, I love the rolling hills“: singt die zarte Frauenstimme, während der grüne, mit Bäumen bewachsene Riese durch die idyllische Natur streift und Windmühlen einpflanzt (RWE, 2009). Dieser Werbespot des Energiekonzerns RWE aus dem Jahr 2009 ist ein Beispiel par excellence für Greenwashing durch beeinflussende Bilder. Der Werbespot vermittelt den Eindruck, dass erneuerbare Energien deutlich im Fokus der Geschäftstätigkeiten von RWE stehen und die Kohle-Energie nur eine untergeordnete Rolle spielt. Entgegen der, von dem Film suggerierten, Erwartungen betrug der Anteil erneuerbarer Energien an der Stromerzeugungskapazität von RWE in Deutschland zu dieser Zeit jedoch lediglich 2% (Greenpeace, 2009).

Werbung mit beeinflussenden Bildern findet auf einer subtileren Ebene statt als beispielsweise die Manipulation durch irreführende Formulierungen oder erfundene Nachhaltigkeitssiegel. Durch naturnahe Motive sollen ganz unterbewusst positive Emotionen bei den Verbrauchern hervorgerufen werden. Es wird keine konkrete, faktische Information kommuniziert, sondern lediglich die Wahrnehmung eines positiven Gefühles angestrebt. Hier können die Grenzen zwischen bewusstem und unbewusstem Greenwashing sehr schnell verwischen. Eine Werbeanzeige, die einen Pkw zeigt, welcher durch eine schöne Landschaft fährt, kann nicht pauschal als Greenwashing abgestempelt werden. Neben den Bildmotiven kommt es zu dem größten Teil auf den Kontext an, in welchem diese Motive eingesetzt werden. Handelt es sich bei dem angesprochenen Pkw nun jedoch um einen neuen Großklasse SUV, der als besonders kraftstoffsparend und umweltschonend beworben wird liegt eine hohe Diskrepanz zwischen der Bildebene und der kommunikativen Botschaft vor. Je größer diese Diskrepanz ist, desto eher kann eine Kommunikationsmaßnahme als Greenwashing eingeordnet werden. Ein weiteres eindrückliches Beispiel für eine solche Diskrepanz stellt die „Deutschlands ungeliebte Klimaschützer“ Kampagne des Deutschen Atomforums aus dem Jahr 2007 dar. Dort wurden Atomkraftwerke mithilfe von Motiven idyllischer Landschaften und kurzen Statements wie: „Dieser Klimaschützer erzeugt umweltfreundliche Energie und macht uns unabhängiger von Energieimporten.“ als sichere, klimaneutrale und importunabhängige Energielieferanten portraitiert (Deutsches Atomforum e.V., 2007). Die Debatte um die in der Öffentlichkeit stark negativ belegten, Themenbereiche wie Endlagerung, Unfallrisiko und Krebserkrankungen wurden konsequent ignoriert. Und auch auf der inhaltlichen Ebene werden die Rezipienten in die Irre geführt. Atomkraftwerke gewinnen ihre Energie aus Uran, welcher zu 100% nach Deutschland importiert wird. Daher können Atomkraftwerke keineswegs als unabhängige Energieproduzenten dargestellt werden (Trautmann-Popp, 2007). Diese selektive Darstellung der Realität in Kombination mit der positiven Bildsprache sollte bei den Empfängern entgegen der Fakten ein umwelt- und sozialverträgliches Image der Atomenergie etablieren und ist daher eindeutig als Greenwashing zu deklarieren (Prüne, 2013, S. 143-145).



Abb. 9: Werbeplakat der „Deutschlands ungeliebte Klimaschützer“ Kampagne

4.1.6. Verschleierungen und Unwahrheiten

Eine besonders bedenkliche Form des Greenwashings stellt die Verschleierung oder gar die Kommunikation von Unwahrheiten dar. Das stetig wachsende Interesse der Bevölkerung an dem Thema Nachhaltigkeit hat Auswirkungen auf nahezu alle Branchen. Geprägt durch die voranschreitende Globalisierung sind die Produktionsketten vieler großer Unternehmen heute sehr komplex. Die Umstellung auf eine nachhaltige Produktion kann dadurch zu einer großen Herausforderung werden. Um sich als sozial- und ökologisch nachhaltig zu legitimieren, ohne dies vollumfänglich umzusetzen, entscheiden sich einige Unternehmen dazu, sich hinter dieser Komplexität zu verstecken. Ein gutes Beispiel hierfür stellt Coca Cola dar. Der Getränkekonzern ist weltweit für die meiste Umweltverschmutzung durch Plastikmüll verantwortlich. Am 21. September 2019, dem World Cleanup Day, wurden von der NPO „Break Free From Plastic“ in 37 Ländern über 11.000 Teile Plastikmüll gesammelt, die von Coca Cola stammen (Break Free From Plastic, 2019). Anstatt sich dieser Verantwortung anzunehmen und global auf Mehrwegsysteme anstatt „single use plastic“ zu setzen hat Coca Cola 2019 testweise 300 Flaschen produzieren lassen, die zu 20-25% aus recyceltem Ozean-Plastik bestehen. Diese, von Coca Cola als „groundbreaking“ angepriesene, Technologie, die übrigens Deckel und Etikett nicht mit einschließt, soll nun schrittweise ausgebaut werden. Bis 2030 will der Konzern alle seine Flaschen aus

mindestens 50% recyceltem Plastik herstellen (The Coca-Cola Company, 2019). Anstatt das Problem an der Wurzel anzupacken, geht Coca-Cola den Weg des geringsten Widerstandes und versteckt das Kerngeschäft hinter einer auf die lange Bank geschobenen, Scheinlösung. Auch Thomas Fischer, Leiter für Kreislaufwirtschaft bei der Deutschen Umwelthilfe kritisiert diese Problematik: „Unsere Meere sind keine Müllkippe aus der man bei Bedarf Plastikabfälle herausfischen kann, um daraus neue Einweg-Plastikflaschen herzustellen. Diese Art eines Recyclingkreislaufs ist nicht akzeptabel, weil so die zunehmende Meeresverschmutzung mit immer mehr Einweg-Plastikmüll legitimiert und von den wirklichen Lösungsansätzen, wie wiederverwendbare Mehrwegflaschen und Pfandsysteme, abgelenkt wird.“ (Fischer, 2019).

Weitere Beispiele für Verschleierungen und Falschaussagen lassen sich in der bereits in Abschnitt 4.1.2. angesprochenen Textil-Industrie finden. Der Modekonzern H&M beispielsweise sammelt im Rahmen seiner „Garment Collecting“ Initiative weltweit gebrauchte Bekleidung ein, um diese zu recyceln. Auf diese Weise hat H&M im Jahr 2018 über 20.000 Tonnen Altkleider gesammelt. Der Anteil recycelter Stoffe in den neu produzierten Klamotten betrug gleichzeitig jedoch gerade einmal 1,4% (H&M, 2019, S. 37). Von den gesammelten Textilien kann jedoch lediglich ein Drittel weiterverarbeitet werden. Allerdings werden daraus keine neuen Kleidungsstücke hergestellt, sondern die Stoffe werden größtenteils geschreddert und zu Dämmstoffen oder Putzlappen down-gecycelt (Bethge / Höflinger / Salden, 2018). Da die Fast-Fashion Industrie gezielt für kurze Produktzyklen anstatt langer Haltbarkeit produziert, können aufgrund der geringen Qualität nur weniger als 1% aller Materialien in den Klamotten zu neuen Textil-Stoffen recycelt werden (Global Fashion Agenda / Boston Consulting Group, 2018, S. 59). H&M möchte den Verbrauchern durch diese Initiative ein gutes Gefühl vermitteln und ihr Fast-Fashion Geschäftsmodell legitimieren. Anstatt auf längere Produktzyklen umzustellen und Materialien einzusetzen, die sich effizienter recyceln lassen, belohnt H&M Kunden, die ihre durchschnittlich zehn mal getragenen Klamotten (Global Fashion Agenda / Boston Consulting Group, 2018, S. 59), zurückgeben mit Gutscheinen, um so den Durchlauf weiter zu erhöhen. Die Tatsache, dass H&M die Weiterverarbeitung der gebrauchten Bekleidung zu Putzlappen auf ihrer Unternehmenswebsite als Upcycling bezeichnen (H&M, 2020) ist in diesem Fall aufgrund der minderwertigen Produktqualität vermutlich nicht einmal als Lüge einzustufen.

4.2. Wirkungsweise des Greenwashing

Unternehmerisches Greenwashing ist aus der ambivalenten Kombination des durch die Globalisierung gesteigerten Konsumverhalten und der gleichzeitigen Ablehnung eben dieser entstanden, welche sich im steigenden Interesse der Bevölkerung an Nachhaltigkeits- und Umweltthemen manifestiert. Diesen offensichtlichen Widerspruch versuchen Unternehmen nun durch gezielte kommunikative Maßnahmen unter einem grünen Mäntelchen zu verstecken. Auf diese Weise wollen sie sowohl die Vorteile der günstigen, nicht-nachhaltigen Produktionsbedingungen in Anspruch nehmen, als auch die vermeintlich kritischen, jedoch kaufkräftigen Zielgruppen wie die LOHAS überzeugen. Unternehmen gehen durch diese Kommunikationspraxis ein großes Risiko ein und setzen ihre Glaubwürdigkeit auf Spiel. Auf den ersten Blick erscheint dies fahrlässig und durchschaubar, doch bei genauerer Betrachtung des Konsumverhaltens der angesprochenen Zielgruppen zeigen sich auch dort große Widersprüche, welche einen fruchtbaren Nährboden für die grünen Lügen der Unternehmen bilden. Ein nachhaltiger Lebensstil ist von einem Hippie-esken Nischenphänomen zu einem modernen Lifestyle-Trend avanciert. Alleine auf der Social Media Plattform Instagram gibt es über 7 Millionen Beiträge unter dem Hashtag #sustainable (Instagram, 2020). Anders als die Öko-Bewegung der 60er Jahre, welche durch Konsumverzicht und Askese geprägt war, definieren sich die LOHAS über ihren Konsum (Giger, 2008, S. 4). Sie wollen Produkte, die gut für die Umwelt, aber auch gut für sie selbst sind (Bilharz/Belz, 2008, S.7). Bieten Unternehmen nun Produkte oder Dienstleistungen an, die den Lebensstil der LOHAS vermeintlich nachhaltiger gestalten können, ohne sie in ihrer Konsumfreiheit zu beschneiden, rennen sie offene Türen ein. Selbst die offensichtlichsten Widersprüche und Diskrepanzen werden ausgeblendet, um das Selbstbild des moralischen Hedonisten aufrecht zu erhalten. Ein bezeichnendes Beispiel dafür sind Menschen, die vegane Kreuzfahrten unternehmen, weil ihnen die Umwelt so sehr am Herzen liegt (extra 3, 2019). Greenwashing ist in einem gewissen Maße also die Konsequenz aus dem Wunsch der Konsumenten nachhaltiger zu leben, ohne die entsprechenden notwendigen Einschränkungen in Kauf zu nehmen. Greenwashing ist das Versprechen der Unternehmen den Verbrauchern einen schnellen und einfachen Weg hin zu einem vermeintlich nachhaltigen und ethisch vertretbarem Lebensstil zu ermöglichen, ohne etwas dafür ändern zu müssen.



Abb. 10: Wirkungsweise des Greenwashing

4.3. Motivation der Unternehmen

Greenwashing ist äußerst riskant. Werden die Lügen oder leeren Versprechen der Unternehmen aufgedeckt folgen ein massiver Vertrauensverlust, der wiederum zu enormen Umsatzeinbußen führen kann. Ein beeindruckendes Beispiel liefert hier der Abgasskandal von VW aus dem Jahre 2015. Während Volkswagen auf dem amerikanischen Markt drei ältere Damen dafür werben ließ, wie sauber ihre Diesel mittlerweile seien, waren die Fahrzeuge in der Realität mit einer Software ausgestattet, welche die Abgaswerte in Test-Situationen positiv manipulierte. Bei alltäglicher Nutzung stießen die VW-Fahrzeuge das bis zu 40-fache, der erlaubten Menge an Stickstoff-Emissionen aus (Dörner, 2016). Die Manipulation flog schließlich auf und bescherte dem Konzern umgehend einen Verlust von 4,1 Milliarden Euro (Zeit Online, 2016). Auch das Vertrauen in den Autohersteller hat stark unter dem Skandal gelitten. So gaben 42% an, dass sich das Vertrauen in VW aufgrund des Abgasskandals verschlechtert hat (Suhr, 2016). Warum also gehen Unternehmen dieses enorme Risiko ein? Durch das gesteigerte Umweltbewusstsein der Bevölkerung stehen sie unter großem Druck und müssen sich laufend rechtfertigen bzw. ihre „license to operate“

legitimieren. Durch gezieltes Greenwashing möchten sie verschiedene Stakeholder Gruppen erreichen. Dabei verfolgen sie verschiedene Zielsetzungen.

4.3.1. Imageverbesserung

Unternehmen nutzen Greenwashing, um sich ökologisch und sozial verantwortungsvoller darzustellen, als sie in Wirklichkeit sind. Dadurch sollen externe Anspruchsgruppen dahingehend beeinflusst werden, das Unternehmen positiver zu bewerten. Durch Greenwashing erhoffen sich Unternehmen die in Abschnitt 3.2. beschriebenen, positiven Effekte der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation, ohne jedoch die entsprechenden Maßnahmen zu treffen, auf denen diese Kommunikation fundiert. Dadurch sollen sich unvoreingenommene Konsumenten ein positives Image über das Unternehmen bilden und kritischen Stakeholdern gleichzeitig proaktiv der Wind aus den Segeln genommen werden.

Durch Greenwashing lenken Unternehmen von ihren Geschäftspraktiken ab, bzw. versuchen diese zu rechtfertigen. Diese Förderung eines grünen Images soll, unabhängig von den realen operativen Tätigkeiten, die Verwundbarkeit des Unternehmens reduzieren (Müller, 2007, S.2).

4.3.2. Ökonomische Zugewinne

Ca. 30 Millionen Menschen in Deutschland sind am Thema Nachhaltigkeit interessiert und ca. 9 Millionen weisen eine stark ausgeprägte nachhaltige Einstellung auf ([m]Science, 2019, S. 65). 23,5 Millionen sind bereit für umweltfreundliche Produkte mehr zu bezahlen (IfD Allensbach, 2019c) und der Umsatz mit Bio-Lebensmitteln hat sich in den letzten 20 Jahren mehr als verfünffacht (BÖLW, 2020). Diese Zahlen verdeutlichen eindrucksvoll das wirtschaftliche Potenzial nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen. Nachhaltige Produktattribute avancieren branchenübergreifend von einem „nice to have“ zum essentiellen Differentiator und werden mittel- bis langfristig zum Marktstandard werden. Für international vernetzte Unternehmen stellt die Umstellung der Produktionsketten eine große Herausforderung dar, die mit hohen Kosten einhergeht. Greenwashing bietet hier eine vermeintlich günstigere Alternative. Durch erfundene Siegel, irreführende Formulierungen oder auch blanke Lügen werden Produkte mit ökologischen und sozialen Mehrwerten aufgeladen, um sich so im Marktumfeld zu differenzieren und neue Marktanteile zu

gewinnen. Durch die Bereitschaft der Konsumenten für nachhaltige Produkte mehr zu bezahlen, können Unternehmen zudem höhere Preise verlangen und ihre Gewinne steigern.

4.3.3. Deep Greenwash

Von „Deep Greenwash“ wird gesprochen, wenn die Greenwashing Maßnahmen langfristig angelegt sind und vor allem darauf abzielen, die Politik zu beeinflussen. So setzen Unternehmen Greenwashing gezielt ein, um Regulierungen oder Gesetzesvorhaben zu unterlaufen. Indem die Unternehmen aufzeigen, dass sie bereits selbstständig und freiwillig an der Lösung des Problems arbeiten, versuchen sie die Politik davon zu überzeugen, dass verpflichtende Gesetze nicht notwendig sind (Müller, 2007, S.3). Ein sehr eindrückliches Beispiel dafür ist der 2004 von Konzernen und Palmölproduzenten gegründete „Roundtable on Sustainable Palm Oil“ (RSPO). Der RSPO wurde von der Industrie als Folge auf die Kritik an dem zerstörerischen Palmöl-Boom gegründet und umfasst heute über 4.000 Mitglieder, die sich aus Konsumgüterfirmen, Palmölproduzenten, Palmölverarbeitern, Handelskonzernen, Banken und NGOs zusammensetzen (RSPO, 2020). Die Kriterien und Standards, um sich von dem RSPO zertifizieren zu lassen sind sehr gering und basieren auf dem Prinzip der Freiwilligkeit. Seit der Gründung des RSPO ist die Entwaldung in Indonesien trotzdem massiv gestiegen und es werden ständig RSPO zertifizierte Mitglieder dabei erwischt, wie sie illegale Abholzung in Nationalparks betreiben (Hartmann, 2018, S.96-103). Der Politik gegenüber werden jedoch die wachsenden Mitgliederzahlen und zunehmenden, nachhaltigen Anbauflächen als Erfolg verkauft, der gesetzliche Regulierungen obsolet macht.

Des Weiteren betreiben Unternehmen Deep Greenwash, um sich staatliche Subventionen für Klimaschutzprojekte zu erschleichen. Die akute Bedrohung durch den voranschreitenden Klimawandel setzt auch die Politik extrem unter Druck. Durch die Kommunikation vermeintlich ambitionierter Bestrebungen sich nachhaltiger und klimafreundlicher aufzustellen, nutzen Unternehmen die Politik aus, um die notwendigen Kosten für die Umstrukturierung auszulagern.

4.3.4. Unbewusstes Greenwashing

Neben den zahlreichen vorangegangenen Beispielen, in denen Unternehmen ihre Stakeholder aktiv getäuscht haben, kann es auch vorkommen, dass Unternehmen sich trotz positiver Absichten ganz unbewusst des Greenwashings schuldig machen. Wird die Nachhaltigkeitskommunikation entkoppelt von den ganzheitlichen operativen Prozessen des Unternehmens betrachtet, können Diskrepanzen entstehen. Werden diese innerhalb der externen Nachhaltigkeitskommunikation nicht mit einbezogen, kann dies von externen Stakeholdern als Greenwashing empfunden werden und zum Vertrauensverlust führen. Greenwashing kann also auch ganz ungewollt als Folge einer unprofessionellen, nicht-strategisch betrachteten Nachhaltigkeitskommunikation auftreten (Hoffhaus, 2012, S. 160). Ein Beispiel dafür wie fließend die Grenzen zwischen Greenwashing und aufrichtiger Nachhaltigkeitskommunikation sind bietet der Joghurt-Hersteller Danone. Dieser hat im Jahr 2011 einen Joghurtbecher aus dem maisbasierten Bio-Kunststoff PLA auf den Markt gebracht und diesen als umweltfreundlicher im Vergleich zu dem Vorgänger aus Rohöl beworben. Eine, von Danone selbst in Auftrag gegebene, Studie des Instituts für Energie- und Umweltforschung Heidelberg hat jedoch festgestellt, dass die Becher aus PLA in der gesamten Ökobilanz nach Auswertungskriterien des Umwelt Bundesamtes keinen Vorteil gegenüber der Becher aus konventionellem Polystyrol-Kunststoff aufweisen (ifeu, 2011, S. 97). Danone wurde daraufhin von der Deutschen Umwelthilfe wegen Verbrauchertäuschung verklagt und musste die Werbekampagne zurückziehen (DUH, 2011). Obwohl der Schritt von Danone, auf fossile Brennstoffe in der Becher-Produktion zu verzichten, grundsätzlich positiv zu bewerten ist, hat das Unternehmen durch die verzerrte Kommunikation dieser Maßnahme die Verbraucher getäuscht und das kommunikative Potenzial dieser Entwicklung verspielt. Dieses Beispiel zeigt eindrücklich wie sensibilisiert der Markt auf das Thema der Nachhaltigkeit reagiert und wie schmal der Grat zwischen Greenwashing und aufrichtiger Nachhaltigkeitskommunikation ist.

4.4. Negative Folgen des Greenwashings

Greenwashing ist eine Täuschung an den externen Anspruchsgruppen und kann bei Bekanntwerden zu Abmahnungen und juristischen Schritten gegen die grünwaschenden

Unternehmen führen. Zusätzlich zu den juristischen Folgen riskieren Unternehmen durch Greenwashing einen massiven Vertrauensverlust und langfristige Imageschäden. Aufgeflogene Greenwashing Kampagnen führen zu dem exakten Gegenteil der ursprünglich angestrebten Effekte. Durch die zusätzliche Berichterstattung externer Medien über aufgedeckte Greenwashing Kampagnen multipliziert sich die negative Publicity zudem, sodass der Reputationsverlust deutlich größer ausfallen kann als die potenziellen Zugewinne durch die Greenwashing Maßnahme.

Neben dem Vertrauen in das grünwaschende Unternehmen leidet zudem das Vertrauen der Konsumenten in den gesamten Markt. Werden die Konsumenten durch das Greenwashing eines Unternehmens getäuscht, kann sich das negativ auf die gesamte Glaubwürdigkeit und Nachfrage nach umweltfreundlichen oder fairen Produkten auswirken (Hoffhaus, 2012, S. 159). Lediglich 23% geben an, dass sie Nachhaltigkeit in der Werbung meist als Glaubwürdig empfinden ([m]Science, 2019, S. 61). Unternehmen, die wirklich nachhaltig und fair agieren können dadurch ihre Konkurrenzfähigkeit verlieren (Furlow, 2010). Durch Minderung des Vertrauens und der Nachfrage der Bevölkerung hemmt Greenwashing somit innovative, nachhaltige Wirtschaftszweige (Hoffhaus, 2012, S.159) und trägt schlussendlich negativ zu einer nachhaltigen Transformation der Wirtschaft bei.

4.5. Greenwashing vs. Nachhaltigkeitskommunikation

Aufrichtige unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation ist gekennzeichnet durch eine ganzheitliche und strategische Implementierung im Unternehmen. Sie identifiziert Problemfelder innerhalb des Unternehmens, gleicht diese mit den Kundenbedürfnissen ab und entwickelt lösungsorientierte, transparente Kommunikationsmaßnahmen. Greenwashing hingegen betrachtet lediglich die Kundenbedürfnisse und versucht diese ohne entsprechende Umsetzung im Unternehmen kommunikativ zu befriedigen. Dementsprechend unterscheiden sich Nachhaltigkeitskommunikation und Greenwashing auch fundamental in ihren Zielsetzungen und der Motivation. Während Nachhaltigkeitskommunikation vorwiegend als langfristiger, strategisch geplanter und intrinsisch motivierter Prozess stattfindet, zielt marktgerichtetes Greenwashing auf die möglichst schnelle Befriedigung der Bedürfnisse externer Stakeholdergruppen ab. Erfolgreiche Nachhaltigkeitskommunikation basiert auf größtmöglicher Transparenz und der Bereitstellung aller relevanten Informationen für die Anspruchsgruppen. Greenwashing

hingegen versucht durch die intransparente Kommunikation selektiver Informationen dem Konsumenten ein positiv-verzerrtes Bild aufzuzwingen, anhand dessen er seine Konsumententscheidungen treffen soll. Übertragen auf das Feld der Marketing-Forschung kann man konkludieren, dass sich für Nachhaltigkeitskommunikation das Prinzip der PULL-Kommunikation eignet, während Greenwashing sich vorzugsweise in Instrumenten der PUSH-Kommunikation ansiedelt.

Diese Hypothese soll im nächsten Abschnitt der vorliegenden Arbeit weitergehend untersucht werden, indem die Chancen und Risiken der Nachhaltigkeitskommunikation über das Web 2.0 bzw. die sozialen Medien systematisch identifiziert werden.

5. Nachhaltigkeitskommunikation in den sozialen Medien

Kurz vor dem zweiten Weltkrieg hat der deutsche Philosoph Walter Benjamin gesagt: „Wenn Medien sich verändern, verändert sich die Gesellschaft“ (Focus Magazin, 2019). Durch die voranschreitende Etablierung der sozialen Medien ist dieses Zitat aktueller denn je. Die weltweite Vernetzung über die sozialen Medien hat zu einem fundamentalen Paradigmenwechsel innerhalb der Unternehmenskommunikation geführt. Konsumenten sind von passiven Rezipienten zu kreativen „Prosumenten“ (Produzent und Konsument) geworden, die aktiv am Marketing-Kommunikationsprozess teilnehmen (Fernando et al., 2014, S.167). Zudem sorgen die zunehmend offensichtlicher werdenden Folgen des Klimawandel für ein steigendes Interesse am Thema Umweltschutz und Nachhaltigkeit. Auch in den sozialen Medien ist dieses Thema omnipräsent und wird durch Gruppierungen wie die Fridays for Future Bewegung immer stärker in den öffentlichen Diskurs gerückt. Dadurch wächst auch der Druck auf Unternehmen sich ihrer ökologischen Verantwortungen bewusst zu werden und dies glaubhaft zu kommunizieren. Wollen Unternehmen langfristig wirtschaftlich erfolgreich bleiben, bzw. ihre „license to operate“ legitimieren, führt kein Weg an unternehmerischer Nachhaltigkeitskommunikation vorbei (Reichmann / Goedereis, 2014, S.3-4).

Die sozialen Medien sind durch ihren partizipatorischen Charakter ein fester Bestandteil der globalen Kommunikation geworden und für viele Menschen eine wichtige Informationsquelle, vor allem für das Thema Nachhaltigkeit. In Deutschland sind die sozialen Netzwerke, hinter Gesprächen mit Freunden und Familie, die zweitwichtigste Informationsquelle zum Thema nachhaltiger Konsum ([m]Science, 2019, S. 72).

Welche Chancen und Risiken sich daraus für die Kommunikation unternehmerischer Nachhaltigkeit bietet, wird in den folgenden Abschnitten aufgezeigt.

5.1. Verortung der sozialen Medien

Über 40 Millionen Menschen in Deutschland nutzen die sozialen Medien (Statista, 2019). Bei den 16-24 jährigen sind es sogar 89% (Statistisches Bundesamt, 2020). Alleine das soziale Netzwerk Facebook hat 2,6 Milliarden aktive Nutzer monatlich (Facebook, 2020). Diese Zahlen zeigen eindrücklich, wie fest die sozialen Medien innerhalb der globalen Bevölkerung verankert sind. Die sozialen Medien sind eine Ausprägung des Web 2.0, welches durch Interaktivität, Dezentralität und eine hohe Dynamik geprägt ist (Kilian et al., 2008, S.7). Des Weiteren zeichnen sie sich dadurch aus, dass jeder Nutzer eigene Inhalte erstellen und verbreiten kann. Zu den Sozialen Medien zählen soziale Netzwerke, Media-Sharing-Plattformen, Messenger-Dienste, Blogs, Online Foren und Online-Communities (Kreutzer, 2018a, S. 374). In den letzten zehn Jahren haben wir dadurch einen Wandel von der Gesellschaft der Massenmedien hin zu einer Zeit der Medienmassen durchlaufen (Chu, 2013, S.9). Nutzer auf der ganzen Welt können sich in Echtzeit zu jedem erdenklichen Thema austauschen und enorme Reichweiten generieren. Dies hat die Kommunikationsmöglichkeiten der Weltbevölkerung immens gesteigert und viele positive Effekte mit sich gebracht. Dadurch, dass in sozialen Netzwerken grundsätzlich jeder eine Stimme hat und diese auch gehört wird tragen soziale Netzwerke zur Demokratisierung des öffentlichen Diskurses statt. Diese Entwicklung bringt jedoch auch zahlreiche negative Effekte mit sich. Durch die Anonymität im Internet sinkt gleichzeitig die kommunikative Hemmschwelle, wodurch die Verbreitung von Hasskommentaren und Fake-News befördert wird (Kneuer, 2017).

5.2. Veränderte Unternehmenskommunikation

Die sozialen Medien haben die Marketingkommunikation von Unternehmen grundlegend verändert. Während die Unternehmenskommunikation über die klassischen Medien nach dem Sender-Empfänger-Modell eindimensional und indirekt erfolgt (Kneuer, 2017), zeichnet sich die Marketingkommunikation über die sozialen Medien durch ihren multilateralen Kommunikations-Charakter aus. Aus einem passiven Konsumenten wird ein aktiver Kommunikator, der das Nutzungsverhalten anderer mitprägt (Fieseler et al, 2010, S.23).

Hennig-Thurau et al. vergleichen diese Veränderung mit einem Wandel vom Bowling zum Flippern. Traditionelles Marketing über die klassischen Medienkanäle lässt sich mit einem Bowlingspiel vergleichen. Unternehmen versuchen mit ihren Marketingaktivitäten (Bowlingkugeln) möglichst viele Kunden (Pins) zu treffen und zum Kauf zu bewegen (umfallen). Die Medien (Bowlingbahn) sind in diesem Modell der Distributor für die Marketinginhalte. Die Kommunikation ist unilateral und Kunden können sich mit ihren Reaktionen nur direkt und nicht-öffentlich an das Unternehmen wenden (Die Bowlingkugeln laufen im Untergrund zurück). Die sozialen Medien hingegen lassen sich besser mit einem Flipperautomaten vergleichen. Die Marketingmaßnahmen (Flipperkugeln) werden auf das Spielfeld (soziales Netzwerk) geschossen, wo sie möglichst viele Punkte (Käufe, Kundenkommunikation) durch die Berührung möglichst vieler Touchpoints (Kunden) erreichen sollen. Anders als beim Bowling sind die Kunden hier jedoch keine passiven Rezipienten, sondern nehmen aktiv am Kommunikationsprozess teil. In Form von Likes, Shares, Produktbewertungen und Kommentaren leiten sie die Botschaft öffentlich sichtbar weiter. Dieser Vorgang entspricht dem unkontrollierbaren Hin- und Herschießen der Kugel zwischen den Bumpen und Slingshots. Diese Multiplikatoreffekte können die Reichweite der Botschaft exponentiell steigern, sind jedoch für die Unternehmen nahezu unmöglich zu beeinflussen. Den Unternehmen bleibt nur übrig das Spiel aufmerksam zu beobachten und im richtigen Moment auf die zurückkommenden Kugeln zu reagieren (Hennig-Thurau et al., 2012, S.9).

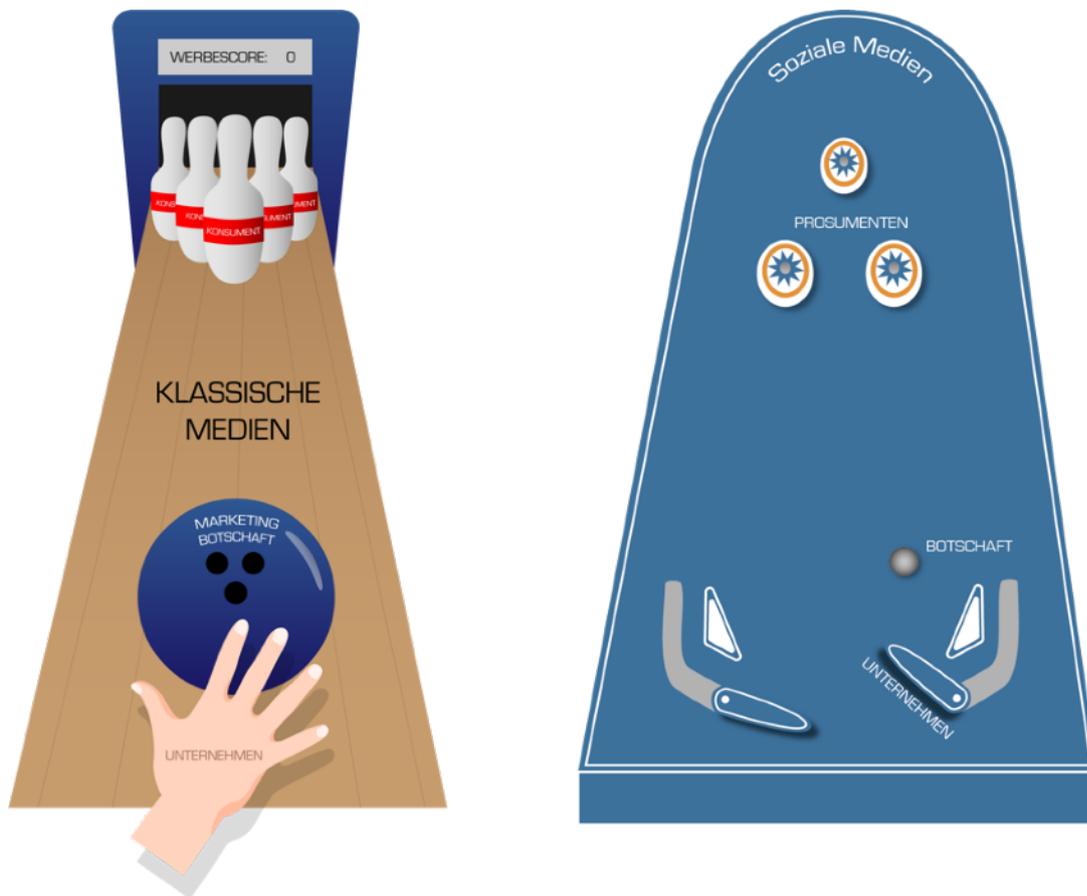


Abb. 11: Bowling vs. Flippern in der Unternehmenskommunikation

Unternehmenskommunikation in den sozialen Medien ist somit geprägt durch ein gewisses Maß an Kontrollverlust. Durch den multilateralen Kommunikationscharakter bieten Unternehmen ihren Kunden in den sozialen Medien somit eine öffentliche Plattform für ihre Meinung. Das sorgt für Transparenz und kann die Bindung und das Vertrauen der Kunden nachhaltig stärken. Auf der anderen Seite machen Unternehmen sich dadurch auch angreifbar. Während unzufriedene Verbraucher ihrem Unmut in der Vergangenheit lediglich über nicht-öffentliche Kanäle, wie Briefe, Service-Hotlines oder Gespräche mit Freunden, kund tun konnten, bieten die Sozialen Medien eine öffentliche Plattform ihre Erfahrungen reichweitenstark zu kommunizieren. Nutzerbewertungen und Beurteilungen in den sozialen Medien haben einen sehr hohen Stellenwert. So sind Online-Konsumentenbewertungen im Ranking der vertrauenswürdigsten Werbeformen auf dem dritten Platz (Statista, 2017). Für Unternehmen ist es daher essentiell auf öffentliche Kritik der Konsumenten einzugehen und aktiv zu moderieren. Durch aktives und authentisches Community-Management können selbst negative Bewertungen in positive Effekte umgewandelt werden. So gibt jeder vierte Nutzer an seine negative Bewertung ins Positive zu ändern, wenn eine Reaktion des Unternehmens erfolgt (Splendid Research, 2019).

Der direkte Austausch mit den Konsumenten in den sozialen Medien kann eine starke, vertrauensvolle Kundenbindung erzeugen und zudem als Treiber für Innovation fungieren. Durch den engen Kontakt sind Unternehmen sehr nah an den Verbrauchern und können deren Wünsche und Bedürfnisse direkt und ungefiltert erfassen. Unternehmenskommunikation über die sozialen Medien ist somit ein wirksames Instrument, um ein vertrauensvolles Verhältnis zu seinen Kunden aufzubauen und diese aktiv am Kommunikationsprozess teilhaben zu lassen. Aufgrund der hohen Eigendynamik der sozialen Medien ist ein kontinuierliches Monitoring und aktives Management jedoch unabdingbar. Social Media Marketing sollte daher systematisch in die unternehmerische Kommunikationsstrategie integriert sein, um die Risiken eines negativen Kontrollverlustes zu minimieren.

5.3. Chancen der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation in den sozialen Medien

Anders als beim Marketing über die klassischen Kanäle sind die Verbraucher in den sozialen Medien nicht nur Rezipienten, sondern aktive Kommunikatoren. Unternehmen müssen ihre Marketingmaßnahmen daher an diese veränderte Direktionalität anpassen. Anstatt die Konsumenten mit Werbebotschaften zu torpedieren, sollten sie sich als dialogbereiter Gesprächspartner in den sozialen Netzwerken etablieren (Fieseler et al., 2010, S.22).

Die Themen Nachhaltigkeit und Umweltschutz sind sehr emotional und gerade die jüngeren Zielgruppen sind sehr stark sensibilisiert. Für sie hat Klima- und Umweltschutz einen höheren Stellenwert als Wirtschaftswachstum (BMU, 2018). Durch Greenwashing-Kampagnen ist die Glaubwürdigkeit von Werbebotschaften mit Nachhaltigkeitsinhalt zudem stark vorbelastet. Zwar steht knapp die Hälfte der Deutschen Nachhaltigkeit in der Werbung grundsätzlich positiv gegenüber, jedoch empfinden lediglich 23% diese meist als glaubwürdig ([m]Science, 2019, S. 61). Unternehmen befinden sich somit in einer schwierigen Situation: Auf der einen Seite herrscht eine großes Interesse an nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen, auf der anderen Seite stehen Unternehmen gleichzeitig einer sehr großen Skepsis gegenüber. Die Konsumenten erwarten Nachhaltigkeit von den Unternehmen, haben jedoch gleichzeitig ihre Shitstorm-Kanonen geladen und sind bereit jedwede Unstimmigkeiten und Fehltritte hemmungslos zu befeuern.

Richtig eingesetzt bieten die sozialen Medien den Unternehmen jedoch zahlreiche Chancen und stellen ein mächtiges Instrument dar, um ein vertrauensvolles Verhältnis zu ihren Stakeholdern aufzubauen und Nachhaltigkeitsthemen glaubhaft zu kommunizieren.

5.3.1. Vertrauen schaffen und Kunden binden

Vertrauen wird geschaffen, indem Unklarheiten beseitigt werden. Durch die Interaktivität der sozialen Medien können die Konsumenten aktiv mit den Unternehmen in einen Dialog treten. Sie können Fragen, Kritik und Erfahrungen äussern, auf die Unternehmen reagieren können und sollten. Da dieser direkte Kundenkontakt in einem öffentlichen Raum (dem sozialen Netzwerk) stattfindet, können auch andere Nutzer die Konversation verfolgen oder am Gespräch teilnehmen. Direkte Kundenkontakte weisen eine sehr hohe Kommunikationsqualität auf und dadurch, dass diese zudem öffentlich und für weitere Nutzer sichtbar stattfinden, kann sich deren Wirkung multiplizieren und auch Nutzer erreichen, die kein direkter Teil der Konversation waren. Laut einer Untersuchung von Dr. Alexander Rossmann sehen 87% der von ihm befragten Unternehmen diesen direkten Kundenkontakt als größten Vorteil des Social Media Marketings (Rossmann, 2011, S.56). Vor allem für die unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation ist dies eine große Chance. Aufgrund der vielen Einflussfaktoren ist eine nachhaltige Unternehmensgestaltung sehr komplex. Dementsprechend gestaltet sich auch die glaubhafte Kommunikation dieser als herausfordernd. Kommunikation über die klassischen Medien kann nur eine begrenzte Menge an Informationen übermitteln und somit nur einen Teilbereich der unternehmerischen Nachhaltigkeit abbilden. Durch die Kommunikation selektiver Botschaften besteht dadurch wiederum die Gefahr des Greenwashings beschuldigt zu werden. Die Multidimensionalität der sozialen Medien hingegen erlaubt es Unternehmen komplexe Informationen verständlich aufzubereiten und transparent zu kommunizieren. Die Firma Rügenwalder Mühle beispielsweise veröffentlicht auf ihrem Instagram Profil regelmäßig Videos aus dem Unternehmensalltag und der Produktion. Zudem führen sie dort Talkrunden durch, in denen die Fragen der Verbraucher zu den Themen Klimawirkung, Fleischkonsum und Verpackungsmüll beantwortet werden (Rügenwalder Mühle, 2020a). Dadurch schafft das Unternehmen ein hohes Maß an Transparenz und stärkt die Glaubwürdigkeit der von ihnen kommunizierten Botschaften. Durch die Einbindung der Verbraucher und Follower stärken sie zudem die Bindung an das Unternehmen. In den sozialen Medien werden Kunden zu Fans, die durch Teilen, Liken und Kommentieren als

Markenbotschafter innerhalb des eigenen Netzwerkes fungieren. Neben der gesteigerten Reichweite wird dadurch gleichzeitig die Glaubwürdigkeit der Inhalte gesteigert. Die Verbreitung durch Freunde und Bekannte ist das dritt wichtigste Bewertungskriterium für die Glaubwürdigkeit von Facebook-Beiträgen (G+J, 2018). Eine transparente und glaubwürdige Kommunikation der unternehmerischen Nachhaltigkeit in den sozialen Medien dient zudem der Prävention von Krisen. Kommunizieren Unternehmen Herausforderungen und Schwierigkeiten proaktiv, nehmen sie potenziellen Kritikern damit die Argumentationsgrundlage und vermeiden dadurch an den digitalen Pranger gestellt zu werden.

5.3.2. Innovation durch Partizipation

Die sozialen Medien bieten Unternehmen Möglichkeiten, die über die eines reinen Werbekanals deutlich hinausgehen. Durch die Partizipation der Nutzer erhalten Unternehmen laufend Feedback zu ihren Produkten, Dienstleistungen und Aktivitäten. Dadurch können sie die Bedürfnisse der Kunden genau erfassen und die Produkte bzw. ihre unternehmerischen Tätigkeiten dementsprechend optimieren. Des Weiteren kann die Interaktion zwischen Kunden und Unternehmen auch als Treiber für Innovation fungieren. Durch die aktive Einbindung der Nutzer in die Unternehmensprozesse können neue, innovative Ideen entstehen. Diese Auslagerung unternehmerischer Aufgaben an eine externe Gruppe wird als Crowdsourcing definiert. Ein gutes Beispiel bietet hier das Open Planet Ideas Projekt von Sony und dem WWF aus dem Jahr 2010. Im ersten Schritt rief Sony seine Community dazu auf ihre sozial- oder nachhaltigkeitsbezogenen Herausforderungen zu teilen, die ihnen am wichtigsten sind. Aus diesen 329 Vorschlägen hat ein Expertenpanel von Sony und dem WWF sechs übergeordnete Themen entwickelt, welche die Grundlage der zweiten Projektphase bildeten. In dieser Phase sollten sich die Nutzer überlegen wie Technologien von Sony eingesetzt werden könnten, um diese Herausforderungen zu bewältigen. 400 Konzepte wurden auf diese Weise entwickelt, aus welchen schlussendlich die Idee für +U, eine mobile App zur Vermittlung von Ehrenamtlichen Arbeiten, ausgewählt und von den Sony Entwicklern umgesetzt wurde (DIAS Creative, 2012).

Durch dieses Projekt wollte Sony neue Zielgruppen erreichen und auch Menschen, die sich bislang noch nicht damit auseinandergesetzt haben, das Thema Nachhaltigkeit näher bringen. Die Idee ging auf und Open Planet Ideas stieß auf großes Interesse. Durchschnittlich über zehn Minuten verbrachte jeder Nutzer auf der Website des Projektes, um sich darüber

zu informieren oder seine Idee einzureichen (Beavis, 2011). Durch Crowdsourcing und Co-Creation geben Unternehmen ihren Kunden die Möglichkeit sich und ihre Ideen direkt einzubringen. Dadurch werden Vertrauen und Bindung gestärkt. Zudem können Unternehmen durch diese aktive Zusammenarbeit mit ihren Kunden Erfahrungswerte generieren und Konsumentenbedürfnisse identifizieren, die deutlich aussagekräftiger und authentischer als die Ergebnisse konventioneller Marktforschung sind (Drew, 2012). Auch der deutsche Schokoladenhersteller Ritter Sport bindet seine Kunden und Fans über die sozialen Medien aktiv in die Produktionsprozesse mit ein. Über Instagram hat Ritter Sport seine Follower zu dem Thema Verpackungen befragt, woraufhin sie einen Prototyp für eine nachhaltigere Verpackung aus Papier entwickelt haben. Diesen Prototyp liess Ritter Sport unter anderem von 500, per Losverfahren ausgewählten, Instagram-Fans testen. Die Testergebnisse wurden detailliert und transparent auf der Unternehmenswebsite kommuniziert (Ritter Sport, 2020). Zusätzlich wurde der gesamte Entwicklungs- und Testprozess als Instagram-Story begleitet. Dort wurden die einzelnen Entwicklungsschritte, wie auch die Herausforderungen sehr detailliert kommuniziert. Durch diese aktive Einbindung der Endverbraucher schafft Ritter Sport ein sehr hohes Maß an Vertrauen und Kundenbindung. Durch die transparente und proaktive Kommunikation der Herausforderungen in der Umstellung auf nachhaltigere Verpackungsmaterialien reduzieren sie zudem ihre Angriffsfläche für mögliche Kritiker.

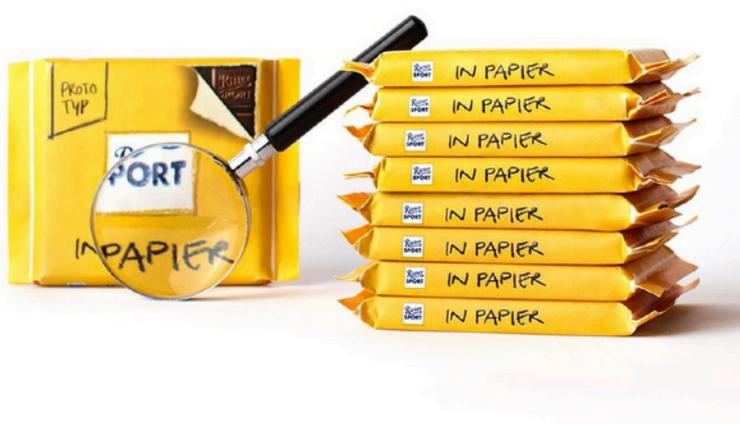


Abb. 12: Positive Reaktionen der Ritter Sport Instagram Fans

Die Einbindung der Kunden in die Produktionsprozesse wirkt sich jedoch nicht nur positiv auf die psychographische Einstellung der Konsumenten aus, sondern bietet auch ökonomische Vorteile. Mehrere Feldstudien haben gezeigt, dass sich Produkte, die in Zusammenarbeit mit den Konsumenten entwickelt wurden und dementsprechend beworben werden, 20% besser verkaufen als das selbe Produkt ohne den entsprechenden Hinweis (Schreier et al., 2016).

5.3.3 Hohe Reichweiten und Multiplikator-Effekte

Mehr als jeder zweite Deutsche nutzt aktuell die sozialen Medien (Eurostat 2020), weltweit sind es 3,8 Milliarden aktive monatliche Nutzer (We Are Social et al., 2020). Diese Zahlen verdeutlichen die hohe und weiterhin wachsende Relevanz der sozialen Medien als Kommunikationskanal. Aus diesen hohen Nutzerzahlen ergeben sich für Unternehmen enorme Potenziale für große Reichweiten. In Kombination mit den geringen Einstiegsbarrieren für die Nutzung der sozialen Medien können Unternehmen mit vergleichsweise geringem Ressourcenaufwand viele potenzielle Kunden erreichen.

Während Unternehmen beim klassischen Marketing Geld zahlen, um die Reichweite externer Kanäle für ihre Werbebotschaften zu nutzen, können sie sich in den sozialen Medien eigene Plattformen mit hohen Reichweiten aufbauen. Die Drogeriemarkt-Kette DM beispielsweise hat knapp 2 Millionen Follower auf Instagram und über 2,5 Millionen Fans bei Facebook (DM, 2020). Dies kann jedoch nur gelingen, wenn die Unternehmen ihre Botschaften an die Kommunikationsstrukturen und Dynamiken der sozialen Medien anpassen. Anstatt die Nutzer mit reinen Werbebotschaften zu „beschießen“ sollten Unternehmen mit ihren Stakeholdern in den Dialog treten und spannende, informative sowie unterhaltsame Inhalte bereitstellen (Kreutzer, 2018b, S.3-4). Anders als beim klassischen, disruptiven Marketing, wo die Rezipienten in ihrer eigentlichen Tätigkeit unterbrochen werden, um unfreiwillig Werbung aufgezwungen zu bekommen, entscheiden sich die Nutzer in den sozialen Medien selbst und freiwillig dazu einer Marke oder einem Unternehmen zu folgen. Sie werden von Kunden zu Fans und auf dieser Beziehungsebene sollte auch kommuniziert werden. Gelingt es den Unternehmen seine Fans aktiv in die Kommunikation einzubinden, kann daraus ein hohes Engagement der Nutzer resultieren. Durch das Liken, Kommentieren und Teilen von Beiträgen werden die Fans zu Markenbotschaftern und sorgen durch diese Multiplikator-Effekte für eine exponentielle, im Social Media Terminus als „viral“ bezeichnete, Verbreitung der Botschaft. Diese Dynamik

können Unternehmen für Nachhaltigkeitskommunikation in den sozialen Medien nutzen. Studien haben ergeben, dass Inhalte, die positive Emotionen bei den Rezipienten auslösen sich signifikant weiter verbreiten als negative (Konnikova, 2014). Nachhaltigkeit, Umweltschutz und soziale Gerechtigkeit sind gesellschaftlich sehr relevante und hoch emotionale Themen und bieten daher enorme Verbreitungspotenziale in den Sozialen Medien. Ein eindrückliches Beispiel für dieses Potenzial bietet der amerikanische Bekleidungshersteller Patagonia. Im November 2016 hat das Unternehmen über die sozialen Medien kommuniziert, dass sie 100% der Einnahmen am Black Friday, dem umsatzstärksten Tag des Jahres, an lokale Umweltschutzorganisationen spenden werden. Diese Nachricht hat sich viral verbreitet und eine Spendensumme von 10 Millionen US Dollar an nur einem Tag generiert (Marcario, 2016).

Ein besonders effektives Tool zur Generierung von Reichweite und Einbindung der Community innerhalb der sozialen Medien bieten Hashtags. Diese bestehen aus Worten oder Wortkombinationen, denen eine Raute (#) vorangestellt ist. Dadurch wird das Wort bzw. der Hashtag zu einem Link, unter welchem alle mit diesem Hashtag versehenen Beiträge gesammelt werden. Inhalte werden dadurch kategorisiert und sind besser auffindbar. Unternehmen können Hashtags auf verschiedene Weisen einsetzen. Sie können ihre eigenen Inhalte mit bestehenden Hashtags markieren, um so ihre Reichweite gezielt zu erhöhen. Der Hashtag #nachhaltig beispielsweise umfasst auf Instagram bereits über 500.000 Beiträge. Alternativ können Unternehmen jedoch auch eigene, sogenannte „Unique Hashtags“ definieren. Dadurch werden alle Inhalte, die mit diesem Hashtag versehen sind, unmittelbar mit dem Unternehmen in Verbindung gebracht. Der Smoothie-Produzent True Fruits beispielsweise hat die Markteinführung seiner neuen Geschmacksrichtung Grünkohl & Spinat mit dem Hashtag #ohneMett begleitet. Diese humoristische Zusammenhangslosigkeit kam gut an und mittlerweile gibt es über 1.300 Beiträge unter diesem Hashtag.

Zusammenfassend bieten die sozialen Medien Unternehmen aufgrund der niedrigen Einstiegsbarrieren und hohen Dynamik Chancen mit geringem Ressourcenaufwand hohe Reichweiten zu generieren. Durch den Austausch auf Augenhöhe mit der Community können Unternehmen Beziehungen zu ihren Stakeholdern festigen, wodurch Multiplikator-Effekte entstehen können, die zusätzliche Reichweite erzeugen. Durch das Nutzen von gezielten Hashtags können zudem neue, relevante Zielgruppen erreicht werden.

5.3.4. Imageverbesserung

Die sozialen Medien zeichnen sich durch ihren schnelllebigen, multi-direktionalen, nicht-linearen und informellen Kommunikationscharakter aus (Kreutzer, 2018b, S.6). Dies eröffnet Unternehmen neue Perspektiven und Möglichkeiten zu einer spontaneren, niederschwelligeren und kreativeren Form der Kommunikation. Komplexe und umfangreiche Themen der unternehmerischen Nachhaltigkeit können in den Sozialen Medien erheblich transparenter, interaktiver und ansprechender kommuniziert werden, als es über die klassischen Medienkanäle möglich ist. Zudem besteht in den sozialen Medien bereits ein großes Interesse an diesem Thema. So hat sich beispielsweise das Suchvolumen zum Thema Nachhaltigkeit auf der Video-Plattform YouTube in den letzten 5 Jahren mehr als verdoppelt (Google Trends, 2020b).

Als Folge des steigenden Interesse der Gesellschaft am Thema Nachhaltigkeit wächst auch der Druck auf Unternehmen den Bedürfnissen und Anforderungen der Konsumenten gerecht zu werden. Eine aktuelle Studie von Brand Trust hat erhoben, dass 88% der befragten Menschen zwischen 16 und 60 Jahren Marken bevorzugen, die einen aktiven Teil dazu beitragen globale Missstände zu beseitigen, jedoch lediglich 8% glauben, dass Unternehmen rundum verantwortungsvoll handeln. (Theobald, 2020). Verantwortungsvoll und nachhaltig agierende Unternehmen stehen in den sozialen Medien somit einer skeptischen, aber überaus empfänglichen Stakeholder-Gruppe entgegen. Durch eine glaubwürdige und transparente Nachhaltigkeitskommunikation können Unternehmen diese Potenziale ausschöpfen und positive psychographische Effekte generieren. Das bereits in Abschnitt 3.4.1. erwähnte, Deutsche Outdoor-Bekleidungs Unternehmen Vaude beispielsweise hat die ökologische und soziale Nachhaltigkeit als festen Bestandteil ihrer Unternehmensphilosophie implementiert und nutzt dieses Thema zudem als Eckpfeiler für die Kommunikation über die sozialen Medien. Obwohl das Kerngeschäft von Vaude darin besteht Outdoor Bekleidung und Zubehör zu verkaufen, dominieren auf dem Facebook- und Instagram Profil des Unternehmens Naturmotive, Tipps zu einer nachhaltigen Lebens- und Freizeitgestaltung, sowie Verweise auf die Nachhaltigkeitsstandards des Unternehmens mit entsprechender Verlinkung auf den detaillierten Nachhaltigkeitsblog des Unternehmens (Vaude, 2020). Durch das Rücken der Produkte in den Hintergrund und die Fokussierung auf die Werte des Unternehmens schafft Vaude Vertrauen und Glaubwürdigkeit, wodurch das Image als sozial- und ökologisch verantwortungsvolles Unternehmen nachhaltig gefestigt wird.

In den sozialen Medien können Unternehmen jedoch nicht nur durch ihre eigenen Inhalte kommunizieren, sondern auch auf user generated Content wie Bilder, Videos oder Bewertungen reagieren. Denn anders als bei der Kommunikation über die klassischen Medien besitzen Unternehmen in den sozialen Medien keine kommunikative Hoheit. Sie sind vielmehr Dialogpartner auf Augenhöhe und tauschen sich direkt mit ihren Stakeholdern aus. Die daraus entstehenden Touchpoints sind zwar deutlich kleinteiliger, besitzen aber aufgrund ihres persönlichen Charakters ein deutlich höheres kommunikatives Potenzial. Finden diese Dialoge zwischen Unternehmen und einzelnen Stakeholdern in der Öffentlichkeit, wie beispielsweise in Kommentarbereichen statt können auch andere Nutzer daran partizipieren, wodurch sich die kommunikative Wirkung der Stakeholder-Dialoge multipliziert. Dies wird zudem durch die „Zeitlosigkeit“ der Sozialen Medien verstärkt. Da Inhalte in den Sozialen Medien gespeichert bleiben, können auch zukünftige Nutzer einzelne Kommentare, Bewertungen oder Postings detailliert nachvollziehen. Exemplarisch dafür sind Online-Bewertungen. Mit der wachsenden Verbreitung der Sozialen Medien und des Web 2.0 haben digitale Bewertungen immens an Bedeutung gewonnen. 68% der Deutschen geben an vor dem Online-Shopping Bewertungen zu lesen (Statista, 2018) und 80% geben an, dass Online Bewertungen einen Einfluss auf die Kaufentscheidung haben (HolidayCheck Group, 2016). Auf diese Bewertungen haben Unternehmen zwar keinen Einfluss, aber sie können darauf reagieren. Durch ein konsequentes, in die Kommunikationsstrategie implementiertes Reputationsmanagement können Unternehmen selbst aus negativen Nutzer-Bewertungen positive kommunikative Potenziale schöpfen. Ein Viertel aller Online-Bewertenden sind sogar bereit ihre negativen Rezensionen nach einer Antwort des Unternehmens zu ändern (Splendid Research, 2019).

Aufgrund des bereits vorhandenen Interesses am Thema Nachhaltigkeit und den Möglichkeiten zu einer transparenten und interaktiven Gestaltung der Unternehmenskommunikation bieten die sozialen Medien ein sehr großes kommunikatives Potenzial für nachhaltig agierende Unternehmen. Durch eine konsequente und transparente Kommunikation können sich Unternehmen nicht nur als verantwortungsvoll darstellen, sondern dies auch durch Blicke hinter die Kulissen belegen und so ein vertrauensvolles Image aufbauen, etablieren und durch den Austausch mit der Community sogar verbessern.

5.3.5. Neue Zielgruppen erreichen

89% der 16-24 jährigen in Deutschland nutzen die sozialen Medien (Statistisches Bundesamt, 2020). Wiederum 66% der 16-29 jährigen geben an, dass es ihnen wichtig ist nachhaltig zu konsumieren ([m]Science, 2019, S. 18). Für Unternehmen, die ihre Verantwortung kommunizieren wollen, um zukunftsfähig zu bleiben, bildet diese Schnittmenge ein enormes Potenzial. Es wächst eine neue Generation von Konsumenten heran, die Marken und Unternehmen misstrauisch gegenübertritt und sich ein klares Bild über die Produkte und Dienstleistungen verschafft, die sie konsumiert (Greven / Lahme, 2014, S.111ff). Diese Generation der „Digital Natives“ nutzt das Internet und die sozialen Medien mit einem hohen Maß an Selbstverständlichkeit und tauscht sich global und in Echtzeit miteinander aus. Vor allem über Marken und Unternehmen. Nehmen Unternehmen nicht an den Diskussionen teil, die in den sozialen Medien über sie geführt werden, geben sie die Gestaltung ihrer Wahrnehmung aus der Hand, wodurch diese von Aussen geformt wird (Greven / Lahme, 2014, S.100). Bewegungen wie Fridays for Future sind sinnbildlich für den post-materialistischen Wertewandel der jüngeren Generation und zeigen gleichzeitig die enormen Kommunikationspotenziale der sozialen Medien auf. Unternehmen und Marken, die diesen Wertevorstellungen nicht entsprechen und auf Kosten zukünftiger Generationen agieren, werden öffentlich kritisiert und rigoros abgestraft. Wollen Unternehmen langfristig bestehen, werden sie an den Themen Nachhaltigkeit und der Kommunikation dieser über die sozialen Medien nicht vorbei kommen.

5.4. Risiken der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation in den sozialen Medien

Die sozialen Medien bieten Unternehmen eine große Chance mit ihren Stakeholdern in den Dialog zu treten und sich als nachhaltig und verantwortungsvoll zu positionieren. Aufgrund der veränderten Kommunikationsdynamik und des daraus resultierendem möglichen Kontrollverlustes birgen sie jedoch gewisse Risiken. Diese werden in folgenden Abschnitten aufgezeigt und exemplarisch erläutert.

5.4.1. Öffentlicher Dialog bietet Angriffsfläche

Wie bereits in den vorherigen Abschnitten beschrieben, findet Kommunikation in den sozialen Medien multi-direktional statt. Unternehmen verbreiten ihre Botschaften und die Rezipienten können öffentlich, für alle anderen Nutzer sichtbar, auf diese reagieren oder auch eigene Botschaften und Inhalte über Unternehmen veröffentlichen. Durch diese symmetrische, dialogbasierte Form der Kommunikation bieten Unternehmen ihren Stakeholdern somit auch eine Kommunikationsplattform. Diese Kommunikationsdynamik kann wie in Abschnitt 5.3.1. beschrieben in einer positiven Ausprägung zu einer Steigerung des Vertrauens und Stärkung der Beziehung zwischen Unternehmen und Konsumenten führen. Allerdings wird dadurch auch potenziellen Kritikern eine Angriffsfläche geboten, ihren Unmut über Produkte und Unternehmen öffentlich kundzutun. Dieses Kontrollverlustes sollten sich Unternehmen bewusst sein und als zuhörender und moderierender Gesprächspartner agieren. Durch Social-Listening und Sentiment-Analysen können Unternehmen die allgemeine Tonalität der in den sozialen Medien über sie verbreiteten Inhalte analysieren und entsprechend reagieren. Insbesondere bei Themenbereichen der sozialen Gerechtigkeit und Ökologie reagieren Nutzer mitunter sehr emotional. Identifizieren diese Diskrepanzen innerhalb der Kommunikation unternehmerischer Nachhaltigkeit und dem tatsächlichen Handeln des Unternehmens kann dies zu massiver Kritik führen. Ein aktuelles Beispiel dafür bietet der Deutsche Industriekonzern Siemens.

Das Unternehmen ist im Januar 2020 erheblich in die Kritik geraten, weil es sich an dem Bau der Carmichael-Mine in Australien beteiligt. Siemens liefert die Signaltechnik für die Züge, welche die Kohle aus dem Hinterland Queensland über 400 Kilometer an die Küste transportieren, von wo aus sie dann über das Great Barrier Reef hinweg nach Indien verschifft werden soll (Stummer, 2020). Ungeachtet der potenziell enormen negativen Umweltfolgen des Adani-Carmichael-Projektes, stellt sich das Unternehmen auf seiner Web- und Facebook-Seite jedoch gerne als treibende Kraft im Bereich der erneuerbaren Energien und Nachhaltigkeit durch technologischen Fortschritt dar. Im Rahmen seines Strategieprogramms „Vision 2020+“ beispielsweise möchte der Konzern bis 2030 eine ausgeglichene Klimabilanz an seinen eigenen Standorten erreichen. Die Zulieferer, welche jedoch für 92% der Emissionen bei der Fertigung von Siemens-Produkten verantwortlich sind, werden in dieser Strategie jedoch nicht berücksichtigt (Magenheim, 2020). Diese Diskrepanzen zwischen Siemens Kommunikation und dem tatsächlichem Handeln des Konzerns haben zu massiver Kritik geführt. Zunächst haben lokale australische

Umweltschutzorganisationen Siemens in den sozialen Medien für seine Beteiligung an dem Projekt verurteilt und dessen Ausstieg gefordert. Durch die globale Vernetzung innerhalb der sozialen Medien hat sich die Kritik jedoch rasend schnell verbreitet und ist in Deutschland im besonderen aufgrund der Thematisierung durch die Fridays for Future Aktivistin Luisa Neubauer in den öffentlichen Diskurs gerückt. Während der Krise hat sich Siemens als dialogbereiter Gesprächspartner positioniert, sowohl in den sozialen Medien, als auch in der Öffentlichkeit. Am 12. Januar 2020 hat das Unternehmen eine Stellungnahme des Konzernchefs Joe Kaeser auf der Siemens Facebook-Seite gepostet und ist auf zahlreiche der mittlerweile knapp 6.000 Kommentare eingegangen (Siemens, 2020). Trotz der massiven Kritik an der Beteiligung und des vergleichsweise geringen Auftragsvolumens von 18 Millionen Euro (DW, 2020) hat sich Siemens dazu entschieden an dem Projekt festzuhalten. Unmittelbar nach dieser Entscheidung hat Siemens angefangen kritische Kommentare unter neueren Postings des Konzerns zu löschen und dadurch weitere Kritik hervorgerufen.

Der Fall Siemens zeigt eindrücklich, dass Unternehmen sich nicht hinter der Komplexität ihres Handelns verstecken können. Die globale Vernetzung durch die sozialen Medien trägt vermehrt dazu bei unternehmerisches Fehlverhalten aufzudecken und öffentlichkeitswirksam zu kritisieren. Insbesondere bei Themenbereichen wie Nachhaltigkeit, Umweltschutz und sozial- bzw. ethisch fragwürdiger Unternehmenspraktiken ist die Bevölkerung aufgrund der gesteigerten Sichtbarkeit globaler Missstände stark sensibilisiert. Unternehmen, die ihr Engagement in diesen Bereichen über die sozialen Medien kommunizieren, stehen daher unter strenger Beobachtung der Nutzer. Weisen sich dort jedoch Diskrepanzen auf, wie es bei Siemens der Fall war, kann dies zu Kritik und massivem Vertrauensverlust führen. Reagieren Unternehmen nun nicht oder nicht angemessen auf die Kritik, kann sich diese exponentiell und öffentlichkeitswirksam verbreiten. Diese Dynamiken der sozialen Medien können dann eben auch dafür sorgen, dass die vergleichsweise kleine Beteiligung an einem Projekt auf der anderen Seite des Globus zu einer massiven Demonstration vor den Toren des Unternehmens führt.



Abb. 13: Siemens zensiert Facebook-Kommentare

5.4.2. Shitstorms

Die in Abschnitt 5.4.3. beschriebene potenzielle Kritik, mit der Unternehmen in den sozialen Medien konfrontiert werden, kann unter gewissen Umständen eine stark ausgeprägte Eigendynamik entwickeln und sich zu dem Sonderfall eines Shitstorms eskalieren. Ein Shitstorm ist ein Sturm der Entrüstung, der im Internet über eine Einzelperson, eine Institution oder ein Unternehmen hereinbricht. Shitstorms sind gekennzeichnet durch eine lawinenartige Verbreitung, die innerhalb kürzester Zeit stattfindet (Steinke, 2018, S.190). Erreicht dieser eine bestimmte Größe wird er auch oft von den klassischen Medien aufgegriffen, wodurch zusätzliche negative Multiplikator-Effekte entstehen. Ausgelöst werden können Shitstorm sowohl durch die Enttäuschung oder Empörung einzelner Kunden über die Produkte oder den Service eines Unternehmens, als auch durch die kollektive Empörung mehrerer Nutzer über die Verletzung moralischer, ökologischer oder ethischer Standards durch Unternehmen (Steinke, 2018, S.197). Ein imposantes Beispiel dafür ist der

Shitstorm, in den der Lebensmittelkonzern Nestlé im Jahr 2010 geraten ist. Im März 2010 postete Greenpeace ein Video auf YouTube, das einen Büroangestellten zeigt, der einen KitKat Schokoriegel aus seiner Tasche holt und öffnet. Anstatt eines KitKats befindet sich jedoch der Finger eines Orang-Utans in der Verpackung, in welchen der Protagonist beherzt hineinbeißt. Unter dem Slogan „Give the Orang-Utan an break.“ verweist dieses Video auf die Zerstörung des indonesischen Regenwaldes durch Sinar Mas, den Palmöl-Zulieferer von Nestlé (Greenpeace Deutschland, 2010). Innerhalb kürzester Zeit wird der Film mehrere hunderttausend Male geklickt und weiterempfohlen. Nestlé lässt den Spot daraufhin noch am selben Tag von YouTube entfernen und löscht zwei Tage später die KitKat-Fanseite auf Facebook (Totz, 2010). Eine Welle der Empörung entlädt sich daraufhin auf der Nestlé Facebook-Seite und schwappt auch in die klassischen Medien über. Nestlé erleidet durch den Shitstorm einen massiven Reputationsverlust, der auch Jahre später noch zu spüren ist. Durch Zensur statt konstruktiver, dialogischer Kommunikation hat Nestlé die Wirkung des Shitstorms verstärkt. Hätte der Konzern die Vorwürfe konkret aufgegriffen und frühzeitig ein Statement mit einer Entschuldigung für das ökologische Fehlverhalten veröffentlicht, hätte das Ausmaß des Shitstorms deutlich reduziert werden können.

Unternehmen sollten Kritik in den Sozialen Medien daher in allen Fällen ernst nehmen und frühzeitig konstruktiv darauf reagieren. Aufgrund der hohen Dynamik in den sozialen Medien können sich selbst unberechtigte oder falsche Vorwürfe bei nicht- oder unangemessener Kommunikation seitens des Unternehmens unkontrollierbar verbreiten. Ein aktives Monitoring ist in den Sozialen Medien daher unerlässlich.

5.4.3. Wer Stellung bezieht polarisiert

Wir haben das große Privileg in einem Land zu leben, in dem man seine Meinung frei äussern kann. Dies ist unabdingbar für einen lebendigen, öffentlichen Diskurs. Auch in den sozialen Medien hat jeder Nutzer die Möglichkeit seine Meinung und Ansichten frei zu äussern, solange diese nicht rechtswidrig sind. Die Niederschwelligkeit der Kommunikation in den sozialen Medien, sowie die Möglichkeiten zur Anonymisierung haben jedoch dazu beigetragen, die kommunikativen Hemmschwellen zu senken und teilweise zu einer massiven Verrohung des Diskurses geführt. Die Anzahl der gemeldeten Hasskommentare beispielsweise, die bei der Beschwerdestelle jugendschutz.net eingegangen sind, hat sich von 2014 bis 2016 verdoppelt und 52% dieser gemeldeten Kommentare befanden sich in dem sozialen Netzwerk Facebook (Das, 2017).

Auch bei den Themen Nachhaltigkeit, Umweltschutz und Gleichberechtigung gibt es viele verschiedene Meinungen, die teilweise emotional sehr stark aufgeladen sind. Beziehen Unternehmen in den sozialen Medien öffentlich Stellung, müssen diese sich darauf einstellen neben Zustimmung und positiven Rückmeldungen auch negatives Feedback zu erhalten. Diese negativen Rückmeldungen können nicht nur in Form von konstruktiver und argumentativer Kritik in Erscheinung treten, sondern sich auch in vulgärer, beleidigender und obszöner Weise äussern. Das Unternehmen Rügenwalder Mühle, welches ihr Produktportfolio über die letzten Jahre um zahlreiche vegetarische und vegane Fleischersatzprodukte erweitert hat, wird auf seiner Facebook-Seite regelmäßig mit solchen Kommentaren konfrontiert. Am 20. Mai 2020 beispielsweise hat das Unternehmen einen Werbespot für ihr neues veganes Mühlenhack gepostet, woraufhin in über 2.500 Kommentaren eine angeheizte Diskussion entstanden ist, die teilweise deutlich unter der Gürtellinie stattfand. Unter anderem postete ein Nutzer ein Bild mit dem Text: „Füllt eure Wasserpistolen mit Wurstwasser, wir gehen Veganer jagen!“ (Rügenwalder Mühle, 2020b). Diese Form der bewussten Provokation im Internet und insbesondere in den Sozialen Medien wird Trolling genannt (Cambridge Dictionary, 2014). Unternehmen sollten innerhalb ihrer Kommunikationsstrategie genau definieren, wie sie sich gegenüber Trolls und Hasskommentaren verhalten und diese grundsätzlich ernst nehmen. Selbst wenn Unternehmen nicht auf solche Kommentare reagieren, können andere Nutzer dies tun, wodurch eine gewisse Eigendynamik entsteht, welche sich der Kontrolle des Unternehmens entzieht. Unternehmen sollten daher als beobachtender Moderator agieren. Die Strategie der Rügenwalder Mühle ist fachlich korrekt und mit Humor auf Trolls und Kritik zu reagieren. Anstatt sich zu rechtfertigen, verteidigt das Unternehmen seinen Weg aktiv gegen die Veganer-Hasser, um dessen harte Contra-Haltung durch witzige Antworten etwas aufzuweichen (Leue, 2018). Zudem lässt sich weiterhin beobachten, dass sich Nutzer, welche die Ansichten der Rügenwalder Mühle teilen, aktiv für das Unternehmen einsetzen und Diskussionen führen. Unter dem Facebook Posting vom 31. März 2020 beispielsweise haben sich mehrere Nutzer darüber aufgeregt, dass das Unternehmen neben seinen veganen und vegetarischen Fleischersatzprodukten weiterhin auch konventionelle Fleischprodukte anbietet und dadurch die Massentierhaltung fördere. Andere Nutzer argumentierten daraufhin, dass das Unternehmen plant komplett auf Fleischersatzprodukte umzustellen, aber so ein Prozess eben nicht von Heute auf Morgen möglich ist. Einige der beteiligten Nutzer sahen dies ein, woraufhin sie ihre Kritik revidierten (Rügenwalder Mühle, 2020c). Diskussionen durch eine polarisierende unternehmerische Positionierung in den sozialen Medien sind nicht pauschal negativ zu bewerten, da sie auch zu einer gesteigerten

Aufmerksamkeit führen. Jedoch sollten Unternehmen diese antizipieren und der vorab definierten Kommunikationsstrategie entsprechend aktiv moderieren. Dadurch können negative Dynamiken eingedämmt und durch geschicktes und unterhaltsames Community Management sogar positive Kommunikationseffekte generiert werden. Zudem können Nutzer durch eine konsistente und glaubwürdige Unternehmenskommunikation an das Unternehmen gebunden werden und dadurch als selbstmotivierte Markenbotschafter fungieren.

5.4.4. Glaubwürdigkeitsdilemma

Viele Stakeholder stehen der offensiven Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen skeptisch gegenüber. Wie bereits in Abschnitt 5.3. erwähnt halten nur 23% der Deutschen Werbung mit Nachhaltigkeit zum Inhalt meistens für glaubwürdig ([m]Science, 2019, S. 61). Haben die Stakeholder das Gefühl, dass die Nachhaltigkeitskommunikation überwiegend extrinsisch motiviert ist und lediglich dazu dienen soll die Gewinne zu erhöhen, kann dies einen gegenteiligen Effekt hervorrufen. Um diese Effekte zu minimieren, ist eine transparente Kommunikation und die Bereitstellung der von den Stakeholdern erwarteten Informationen essenziell (Juretzek, 2014, S. 47-48).

5.5. Leitfaden für erfolgreiche Nachhaltigkeitskommunikation in den sozialen Medien

Nachdem diese Arbeit zunächst die Ziele und Erscheinungsformen der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation erläutert, sowie die Chancen und Risiken der Verbreitung dieser über die sozialen Medien exemplarisch aufgezeigt hat, werden im folgenden Abschnitt die Erfolgsfaktoren für eine effektive unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation in den sozialen Medien in einem Leitfaden zusammengefasst. Vorab ist jedoch noch hinzuzufügen, dass erfolgreiche unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation grundsätzlich nur möglich ist, wenn auch eine nachhaltige Unternehmenspraxis vollumfänglich und strategisch entlang der gesamten Wertschöpfungskette integriert ist. Werden Nachhaltigkeitsaspekte und Engagements kommuniziert, die von dem Unternehmen nicht auch real umgesetzt werden, handelt es sich um Greenwashing und somit um das absolute Gegenteil erfolgreicher Nachhaltigkeitskommunikation.

5.5.1. Transparenz

Durch den stetig voranschreitenden Grad der Digitalisierung und globalen Vernetzung geraten Unternehmen zunehmend unter Druck. Durch die ständige und globale Verfügbarkeit von Informationen werden Geschäftspraktiken, Handlungsweisen und Auswirkungen unternehmerischen Handelns zunehmend gläsern. Während Verbraucher früher meist auf sich alleine gestellt waren, können sie sich heute global vernetzen und Unternehmen organisiert und kritisch gegenüber treten. Jeder Nutzer hat die Möglichkeit Informationen zu verbreiten, öffentlich mit Unternehmen in Kontakt zu treten und damit die Meinung Dritter zu beeinflussen. Mit dieser gesteigerten kommunikativen Macht der Stakeholder wachsen auch ihre Erwartungen an eine transparente Kommunikation seitens der Unternehmen. Durch eine gezielte Offenlegung relevanter Informationen und unternehmerischer Entscheidungsprozesse können sie dafür sorgen die öffentlich wahrgenommene Komplexität ihres unternehmerischen Handelns zu reduzieren und dadurch Vertrauen seitens der Stakeholder aufzubauen und zu vertiefen. Soziale Medien, wie beispielsweise Facebook, YouTube und Instagram, eignen sich im besonderen Maße für eine transparente Kommunikation, da Unternehmen dort auf eine sehr einfache und agile Weise relevante Informationen bezüglich ihres unternehmerischen Handelns bereitstellen können. Aufgrund der geringen Einstiegsbarrieren können sie zudem eine große Gruppe ihrer Stakeholder erreichen und in dialogbasierter Form auf Augenhöhe mit ihnen in Kontakt treten. Werden in diesen Dialogen auch kritische Fragen beantwortet, kann sich dies zusätzlich effektiv auf die Reputation und das Vertrauen in das Unternehmen auswirken (Greven / Lahme, 2014, S.100ff). Die Transformation zu einer nachhaltigen Unternehmenspraxis ist unter Umständen ein langwieriger Prozess und stellt viele Unternehmen vor große Herausforderungen. Im Rahmen einer transparenten Nachhaltigkeitskommunikation sollten auch bzw. gerade diese Herausforderungen offen kommuniziert werden, um den Stakeholdern aufzuzeigen, dass kontinuierlich an der Erfüllung der unternehmerischen Nachhaltigkeitsziele gearbeitet wird. Bei den Stakeholdern sollten keine Erwartungshaltungen geschaffen werden, die nicht befriedigt werden können. Nur wenn diese Erwartungen auch erfüllt werden können und das Engagement des Unternehmens als ehrlich wahrgenommen wird, können auch Vertrauen und positive Assoziationen mit dem Unternehmen entstehen (Juretzek, 2014, S.47). Das Vertrauen der

Stakeholder wiederum bildet das Fundament ihrer Kaufentscheidungsprozesse und ist daher essenziell für den Unternehmenserfolg. Transparenz in der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation ist somit nicht nur ein „nice-to-have“, sondern ein maßgeblicher Erfolgsfaktor. Laut einer Studie von Klenk & Hoursch vertrauen Käufer transparenten Unternehmen mehr und nehmen diese zudem als nachhaltiger, umweltschonender, sozialer und innovationsfähiger wahr als intransparent wirkende Unternehmen (Klenk & Hoursch, 2013).

5.5.2. Authentizität

Neben einem hohen Maß an Transparenz sollte die Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen vor allem eine Eigenschaft aufweisen: Sie muss authentisch sein und zum Unternehmen passen. Jede Information, die das Unternehmen kommuniziert muss wahr sein und sollte keinen großen Raum für Interpretationen bieten (Wagner / Eichhorn, 2018, S. 121). Zwischen der Kommunikation von Unternehmen und dessen tatsächlichen Handlungen dürfen keine Diskrepanzen vorliegen, weshalb Themen der Nachhaltigkeit und unternehmerischen Verantwortung stets abteilungsübergreifend und ganzheitlich im Unternehmen implementiert werden sollte. Noch immer steuern viele Unternehmen ihre Kommunikation entkoppelt von den operativen Tätigkeiten, wodurch zwangsläufig Diskrepanzen und Missverständnisse entstehen, gewollt oder ungewollt. Wer seine unternehmerische Haltung vermitteln will, der sollte auch ganzheitlich für sie einstehen (vgl. Günther, 2019). Denn nur wenn die kommunizierten Botschaften auch mit den unternehmerischen Handlungen übereinstimmen, können diese auch als authentisch wahrgenommen werden (Reichmann / Goedereis, 2014, S.6). Das Ziel der Nachhaltigkeitskommunikation sollte es daher sein einen glaubwürdigen und langfristig angelegten Stakeholderdialog aufzubauen, der eng mit dem Nachhaltigkeits-Managementsystem verzahnt ist (Greven / Lahme, 2014, S.108). Durch den Austausch mit der Community können Unternehmen erfahren, was ihren Stakeholdern wichtig ist und dies mit den sozialen und ökologischen Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeiten abgleichen. Dadurch können Unternehmen relevante Nachhaltigkeitsziele identifizieren und diese authentisch kommunizieren. Es reicht somit nicht sein Kerngeschäft unverändert fortzuführen und dann auf der unternehmenseigenen Facebook-Seite zu posten, dass man als CO₂-Ausgleich ein paar Bäume auf der anderen Seite der Erde hat pflanzen lassen.

Dadurch wird das Problem im besten Fall lediglich ein paar Jahre in die Zukunft verschoben, und die Erkenntnis verdrängt, dass fundamentale Missstände in unserem Lebensstil und Wirtschaftssystem bestehen, die es zu verändern gilt (vgl. Hartmann, 2019).

5.5.3. Konsistenz

Nachhaltigkeit ist sehr komplex und in Unternehmen nicht von Heute auf Morgen zu erreichen. Bestehende Produktionsprozesse und Lieferketten zu transformieren ist ein umfangreicher und vor allem langwieriger Prozess. Dementsprechend sollte auch die begleitende Kommunikation langfristig angelegt und geplant werden. Durch das steigende Interesse der Bevölkerung an dem Thema Nachhaltigkeit versuchen nun viele Unternehmen dieses Momentum aufzugreifen und sich kurzfristig als nachhaltige Akteure zu positionieren. In Anbetracht des Marktpotenziales von nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen wirkt dies verlockend, führt jedoch aufgrund des Mangels an Ganzheitlichkeit und Weitsicht schnell zu Greenwashing und somit dem exakten Gegenteil einer effektiven und aufrichtigen Nachhaltigkeitskommunikation. Versprechen Unternehmen zu schnell zu viel, wirkt dies unglaubwürdig und kann das Vertrauen der Stakeholder beschädigen. Bevor Unternehmen anfangen wohlmöglich unrealistische Ergebnisse zu kommunizieren, sollten sie erst einmal gemeinsam mit ihren Stakeholdern relevante und langfristige Ziele definieren anhand derer der Transformationsprozess gemessen und kommuniziert wird. Gerade Unternehmen und Konzerne, die in der Vergangenheit dadurch aufgefallen sind, dass sie ihre soziale und ökologische unternehmerische Verantwortung nicht besonders ernst genommen haben, können ihre kritischen Stakeholder nur durch langfristig angelegte und ernsthafte Engagements überzeugen. Junge, kleine Unternehmen, die Nachhaltigkeit als Teil in ihrer DNA ansehen und dessen Geschäftsmodell auf dem fundamentalen Wert dieser aufbauen haben großen Konzernen gegenüber dadurch signifikante Vorteile und üben zusätzlichen Druck auf diese aus. Übertragen auf die Informationsflut und Kurzlebigkeit von Inhalten in der sozialen Medien bedeutet dies für Unternehmen, dass vereinzelte Aktionen und Engagements, sowie jährliche Nachhaltigkeitsberichte nicht ausreichen, um eine verantwortungsvolle Unternehmensreputation aufzubauen. Themen der unternehmerischen Verantwortung, müssen konsequent adressiert werden, um diese nachhaltig in der Wahrnehmung der Stakeholder zu verankern.

5.5.4. Dialogbereitschaft

Das Wesen der sozialen Medien fundiert auf Austausch und Vernetzung. Dies sollten auch Unternehmen verinnerlichen und ihre Kommunikationsstrategie dementsprechend gestalten. Insbesondere bei Themen der unternehmerischen Verantwortung sollten diese kommunikative Maßnahmen wählen, die über eindimensionale Push-Kommunikation hinausgehen (vgl. Wagner / Eichhorn, 2018, S.122). Positive Reputationseffekte können vor Allem erreicht werden, indem die Stakeholder in die Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse unternehmerischer Verantwortung involviert werden (Reichmann / Goedereis, 2014, S.8). Partizipation erzeugt bei den Stakeholdern ein Gefühl der Wertschätzung sowie Einflussnahme und wirkt identitätsstiftend (vgl. Wagner / Eichhorn, 2018, S.119). Das Gefühl Teil einer Community zu sein, dessen Stimme gehört und geschätzt wird, kann sich enorm positiv auf die Bindung zwischen Stakeholder und Unternehmen auswirken. Treten Unternehmen nun mit ihren Stakeholdern in den Dialog müssen sie jedoch auch bereit sein sich kritischen Stimmen zu stellen und diese aufrichtig zu beantworten. Deshalb ist es entscheidend in den Unternehmen genügend Ressourcen zur Verfügung zu stellen, um aktiv und versiert in den sozialen Medien zu agieren und zu kommunizieren. Kontinuierliches „Social Listening“ ist essentiell, um negative Stimmungen frühzeitig zu identifizieren und auf diese zu reagieren.

Neben den positiven psychographischen Effekten können Unternehmen zudem auch operativ aus dem Austausch mit ihren Stakeholdern profitieren. Wie bereits in Abschnitt 5.3.2. beschrieben kann der Austausch mit der Community als effektiver Innovationstreiber fungieren. Unternehmen sollten sich daher bemühen Crowdsourcing und Open-Innovation Projekte zu entwickeln und diese in den sozialen Medien mit ihrer Community zu teilen. Dadurch können sowohl fruchtbare Stakeholder Dialoge etabliert werden, als auch neue, innovative Nachhaltigkeits-Ansätze entstehen, die sich positiv auf die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens auswirken.

5.5.5. Relevante Inhalte

Das in Abschnitt 3.4.1. beschriebene Modell des CSR-Eisberges visualisiert sehr treffend die Herausforderung der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation. Nur wenn Unternehmen Nachhaltigkeit und verantwortungsvolles Handeln ganzheitlich im Unternehmen implementiert haben, kann dies auch aufrichtig und glaubwürdig

kommuniziert werden. Aufgrund der hohen Komplexität unternehmerischer Nachhaltigkeit eignen sich jedoch nicht alle der Aspekte auch für die externe Kommunikation mit den Stakeholdern. Unternehmen stehen daher vor der Aufgabe die stakeholder-relevanten Informationen herauszufiltern und diese, dem medialen Distributionskanal entsprechend, aufzubereiten. Die Multidimensionalität der sozialen Medien kann wie kaum ein anderes Medium den Nachweis und die Verständlichmachung sozialer und ökologischer unternehmerischer Verantwortung erbringen und somit zur Förderung einer positiven Wahrnehmung beitragen (Wagner / Eichhorn, 2018, S.119). Die sozialen Medien dürfen von Unternehmen nicht als weiterer reiner Verkaufs- oder Werbekanal missverstanden werden (vgl. (Kreutzer, 2018a, S. 376), sondern sollten den Stakeholdern relevante, spannende und unterhaltsame Inhalte über die Verantwortung und Werte des Unternehmens bieten. Bei ca. 13.000 Werbebotschaften, denen wir täglich ausgesetzt sind (Koch, 2018) gilt es die Nutzer nicht mit disruptiver Push-Kommunikation zu penetrieren, sondern ihnen verständliche, authentische Informationen und Inhalte zur Verfügung zu stellen, um sich ihr eigenes Bild zu machen. Als Positivbeispiel kann hier der bereits erwähnte amerikanische Bekleidungshersteller Patagonia herangezogen werden, der seine Werte und Engagements in spannende und ästhetisch ansprechende Dokumentarfilme einbettet und damit regelmäßig hunderttausende von Menschen erreicht.

5.6. Fazit

Das Thema Nachhaltigkeit ist aus dem öffentlichen Diskurs nicht mehr wegzudenken und wird die Zukunft der Wirtschaft und Gesellschaft massiv prägen. Die sozialen und ökologischen Folgen der Globalisierung und dem Streben nach unendlichem Wachstum sind nicht mehr von der Hand zu weisen und werden uns durch die globale Vernetzung über die sozialen Medien immer stärker vor Augen geführt. Unternehmen müssen nicht nur umdenken, sondern auch handeln, um zukunftsfähig zu bleiben. Nachhaltigkeit ist kein trendiger Lifestyle, sondern aufgrund begrenzter Ressourcen mittel- bis langfristig die einzige Möglichkeit. Für Unternehmen ist daher eine wirkungs- statt imageorientierte Aktivierung von Nachhaltigkeit notwendig, um langfristig zu bestehen (Platschke, 2020, S.44). Durch die globale Vernetzung sind Konsumenten jederzeit in der Lage die realen Ist-Zustände mit den Botschaften der Unternehmen abzugleichen. Dadurch wird eine aufrichtige Kommunikation obligatorisch. Durch die veränderte Kommunikationsdynamik der sozialen Medien können

Unternehmen sich daher nicht mehr hinter Greenwashing-Kampagnen verstecken, sondern müssen ihre gesellschaftliche und ökologische Verantwortung akzeptieren und offenlegen. Durch blinden unternehmerischen Aktionismus und dreistes Greenwashing ist das Vertrauen der Konsumenten gegenüber Werbebotschaften mit Nachhaltigkeitsinhalten jedoch stark beschädigt. Diese Skepsis der Konsumenten gegenüber einer offensiven Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen ist ein zentrales Hemmnis ihrer positiven Wirkung. Eine transparente, dialogische Kommunikation, wie sie in den sozialen Medien möglich ist, kann effektiv dazu beitragen diese Skepsis abzubauen und Unternehmen ermöglichen ihre soziale und ökologische Verantwortung glaubhaft und vertrauenswürdig zu kommunizieren (vgl. Reichmann / Goedereis, 2014, S.8).

Der idealistische Traum einer nachhaltigen Gesellschaft und Wirtschaft ist nach und nach der kritischen Forderung einer solchen Gesellschaft gewichen. Die drastischen Folgen unseres aktuellen Lebensstils werden durch die globale Vernetzung immer präsenter. In den vergangenen 28 Jahren hat die fossile Energiewirtschaft genau so viele Treibhausgase ausgestoßen wie in den 237 Jahren zwischen 1988 und dem Start der Industriellen Revolution (CDP, 2017). Entwicklungen wie die Fridays for Future Bewegung zeigen, dass die heranwachsende Generation es sich nicht mehr gefallen lässt, wenn Konzerne und Unternehmen auf Kosten ihrer eigenen Zukunft agieren. Sie haben die Rolle der braven Konsumenten verlassen und sind zu kritischen, hinterfragenden Prosumenten geworden. Sie legen unternehmerisches Fehlverhalten offen und führen öffentliche Diskussionen, aus denen sich massive Shitstorms mit ökonomischen Folgen für die Unternehmen entwickeln können. Zwar zieht jeder Sturm auch irgendwann wieder herüber, doch wie groß der Schaden sein wird liegt in der Verantwortung der Unternehmen. Durch verantwortliches, proaktives Handeln und die transparente, glaubwürdige Kommunikation dessen können Unternehmen sich ein sturmtaugliches Vehikel schaffen und ihre Stakeholder mit auf die Reise in Richtung einer nachhaltigeren Zukunft nehmen. Volle Fahrt voraus!

Literaturverzeichnis

Bücher

Brand, Ulrich / Wissen, Markus (2017): Imperiale Lebensweise. Zur Ausbeutung von Mensch und Natur im globalen Kapitalismus, München: Oekom Verlag, S. 12

Bruhn, Manfred (2018): Sponsoring - Systematische Planung und integrativer Einsatz, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 6. Auflage

Bohnet-Joschko, Prof. Dr. Sabine (2001): Umweltkommunikation, in: Schulz, W.; Burschel, C.: Weigert, M.; Liedtke, C.; Bohnet-Joschko, S.; Kreeb, M.; Losen, D.; Geßner, C.; Diffenhard, V. & Maniura, A. (Hrsg.): Lexikon Nachhaltiges Wirtschaften. München/Wien: Oldenburg

Esch, Franz-Rudolf (2018): Aufbau starker Marken durch integrierte Kommunikation, in Handbuch Markenführung, Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH

Greven, Kathrin / Lahme, Geord (2014): Freiwillige Transparenz führt zum Erfolg, in R. Wagner et al. (Hrsg.), CSR und Social Media, Management-Reihe Corporate Social Responsibility, Heidelberg: Springer-Verlag

Hartmann, Kathrin (2018): Die grüne Lüge - Weltrettung als profitables Geschäftsmodell, 3. Auflage, München: Karl Blessing Verlag

Juretzek, Saskia (2014): Rahmenbedingungen der Corporate Sustainability (Social Media) - Kommunikation, in R. Wagner et al. (Hrsg.), CSR und Social Media, Management-Reihe Corporate Social Responsibility, Heidelberg: Springer-Verlag

Kopp, Thomas / Becker, Maximilian / Decker, Samuel/ Eicker, Jannis/ Engelmann, Hannah/ Eradze, Ia/ Forster, Franziskus / Haller, Stella / Heuwieser, Magdalena / Hoffmann, Maja / Noever Castelos,

Carla /Podstawa, Christoph / Shah, Anil / Siemons, Anne/ Wenzel, Therese / Wolfinger, Lukas (I.L.A. Kollektiv) (2017): Auf kosten Anderer? Wie die imperiale Lebensweise ein gutes Leben für Alle verhindert, München: Oekom Verlag, S. 6

Kreutzer, Prof. Dr. Ralf (2018a): Praxisorientiertes Online-Marketing, 3. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler

Kreutzer, Prof. Dr. Ralf (2018b): Social-Media-Marketing kompakt, Wiesbaden: Springer Gabler

Langner, Tobias / Esch, Franz-Rudolf / Kühn Jochen (2014): Bedeutung der Produktverpackung für die Marketingkommunikation. In: Bruhn M., Esch FR., Langner T. (eds) Handbuch Instrumente der Kommunikation. Springer NachschlageWissen. Wiesbaden: Springer Gabler

Mast, Claudia / Fiedler, Katja (2007): Nachhaltige Unternehmenskommunikation, in: Michelsen, Gerd / Godemann, Jasmin (Hrsg.): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation - Grundlagen und Praxis, 2. Auflage, München: Oekom Verlag

Meffert, Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert / Burmann , Prof. Dr. Christoph / Kirchgeorg , Prof. Dr. Manfred / Eisenbeiß, Prof. Dr. Maik (2019): Grundlagen des Marketing. In: Marketing. 13. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler

Meyer, Ralph / Dietz Susanne (2019): Unternehmenskultur: Wertebasiertes Employer Branding, in Busold, Matthias (Hrsg.): War for Talents - Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten, 2. Auflage, Berlin: Springer Gabler,

Platschke, Kai (2020): Nachhaltigkeit als Marken-Purpose, Wiesbaden: Springer Gabler

Prüne, Gesa (2013): Luxus und Nachhaltigkeit: Entwicklung strategischer Handlungsempfehlungen für das Luxusgütermarketing, Wiesbaden: Springer VS

Reichmann, Sven / Goedereich, Silke (2014): Der Einsatz von Social Media-Anwendungen in der CSR-Kommunikation - von der Informationsvermittlung zum Enabling, in R. Wagner et al. (Hrsg.), CSR und Social Media, Management-Reihe Corporate Social Responsibility, Heidelberg: Springer-Verlag

Rosendorfer, Herbert (1986): Briefe in eine chinesische Vergangenheit. 21. Auflage, München: Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG, S. 186

Schmidpeter, A. (2019): „Corporate Social Responsibility“ (CSR): Paradigmenwechsel in der Unternehmensführung! In: Hildebrand, A. (Hrsg.): CSR und Sportmanagement, 2. Auflage, Berlin: Springer Gabler

Steinke, Lorenz (2018): Online ist alles anders – oder doch nicht?. In: Kommunizieren in der Krise. Springer Gabler, Wiesbaden

Wagner, Riccardo / Eichhorn, Marcus (2018): CSR Kommunikation & Social Media, in Peter Heinrich (Hrsg.) CSR und Kommunikation, 2. Auflage, Berlin: Springer Gabler

Wenzel, Dr. Eike / Kirig, Anja / Rauch, Christian / (2007): Zielgruppe LOHAS: Wie der grüne Lifestyle die Märkte erobert, 1. Auflage Kelkheim: Zukunftsinstitut GmbH.

Zerfaß, Ansgar (2010). Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations, 3. Auflage Wiesbaden: VS Verlag

Ziemann, Andreas (2007): Kommunikation der Nachhaltigkeit. Eine kommunikationstheoretische Fundierung, in: Michelsen, Gerd / Godemann, Jasmin (Hrsg.): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation - Grundlagen und Praxis, 2. Auflage, München: Oekom Verlag

Zillessen, Renate / Rahmel, Dieter (1991): Umweltsponsoring: Erfahrungsberichte von Unternehmen und Verbänden, Frankfurt am Main: FAZ; Wiesbaden: Gabler

Publikationen

BDI (2004): Eckpunkte - Nachhaltigkeitskommunikation, Berlin: Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.

Becker-Olsen, Karen L. / Hill, Ronald (2005). The Impact of Perceived Corporate Social Responsibility On Consumer Behavior. UC Berkeley: Center for Responsible Business.

Bilharz, Dr. Michael / Belz, Prof. Dr. Frank-Martin (2008): „Öko als Luxus-Trend: Rosige Zeiten für die Vermarktung „grüner“ Produkte?“, Marketing Review St. Gallen, Ausgabe 4-2008

Brugger, Florian (2008): Unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation - Ansätze zur Stärkung unternehmerischer Nachhaltigkeit, Lüneburg: Lehrstuhl für Nachhaltigkeitsmanagement, Leuphana Universität

Brüggemeier, Prof. Dr. Dr. Franz-Josef (2012): Nachhaltigkeit - Ein historischer Überblick. Freiburg: Friedrich Ebert Stiftung Online Akademie

Brunner, Christian Boris, Esch, Franz-Rudolf, Ullrich, Sebastian (2015): Corporate Social Responsibility effektiv in der Marketingkommunikation vermitteln, Wiesbaden: Springer Fachmedien

Edelman (2019): Edelman Trust Barometer 2019, Daniel J. Edelman Holdings Inc.

Eisend, Martin, Küster, Franziska (2011): The effectiveness of publicity versus advertising: A meta-analytic investigation of its moderators, in: Journal of the Academy of Marketing Science Ausgabe 39

Enquete-Kommission (1998): „Schutz des Menschen und der Umwelt - Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung“, Drucksache 13/11200, Berlin: Deutscher Bundestag, S. 18

Fernando, Angeline Gautami / Suganti, L. / Sivakumaran, Bharadhwaj (2014): If You Blog, Will They Follow? Using Online Media to Set the Agenda for Consumer Concerns on “Greenwashed” Environmental Claims , in: Journal of Advertising, 43(2), American Academy of Advertising

Fieseler, Christian / Hoffmann, Christian / Meckel, Miriam (2010): CSR 2.0 - Die Kommunikation von Nachhaltigkeit in Sozialen Medien, Marketing Review St. Gallen, Ausgabe 5-2010

GfK (2010): Nachhaltige Verpackungen - Was will der Verbraucher?, Nürnberg: Gesellschaft für Konsumforschung

Giger, Dr. Andreas (2008): „Grüne Kunden streben nach Erhöhung der Lebensqualität“, Interview im Marketing Review St. Gallen, Ausgabe 4-2008

Greenpeace (2009): Investitionen der vier großen Energiekonzerne in Erneuerbare Energien. Bestand, Ziele und Planungen von E.ON, RWE, EnBW und Vattenfall konzernweit und in Deutschland, Studie durchgeführt vom Institut für ökologische Wirtschaftsforschung GmbH, Hamburg: Greenpeace e.V.

Günther, Vera (2019): Zwischen Greenwashing und echter Umkehr, in HORIZONTmagazin WerbungTreiber vom 07. November 2019, Seite 48-50

Hennig-Thurau, Thorsten / Vor dem Esche, Jonas / Bloching, Björn (2012): Flippern statt Bowling - Marketing im Zeitalter von Social Media, Marketing Review St. Gallen, Ausgabe 4-2012

Hicks, C. (2013): The future of sustainability-driven partnerships and a new role for brand strategy, in *Journal of Brand Management*, Ausgabe **20**, S.255–262

FFI, 2011: FFI Studie Shopper 2011 - Die Bedeutung von Verpackungen bei Kaufentscheidungen, Frankfurt am Main: Fachverband Faltschachtel-Industrie e.V.

Magenheim, Thomas (2020): Siemens wird beim Wort genommen, Kieler Nachrichten vom 3. Februar 2020

Meffert, Heribert / Holzberg, Martin (2009): Cause-related Marketing: ein scheinheiliges Kooperationskonzept?, Marketing Review St. Gallen, Ausgabe 2-2009

[m]SCIENCE (2019): Spotlight Nachhaltiger Konsum, Düsseldorf: [m]SCIENCE GmbH

Müller, Ulrich (2007): Greenwash in Zeiten des Klimawandels - Wie Unternehmen ihr Image grün Färben, Köln: LobbyControl

Oloko, Shamsey (2008): Cause related Marketing - Der Status Quo in Deutschland, Hamburg: Making Sense GbR

Oloko, Shamsey (2011): Nachhaltiges Markenmanagement durch Cause related Marketing, in: Wissenschaftliche Beiträge aus dem Tectum Verlag, Band 54, Marburg: Tectum Verlag

Rossmann, Dr. Alexander (2011): Social Media - Eine neue Logik für das Marketing? , Marketing Review St. Gallen, Ausgabe 2-2011

Rudolph, Prof. Dr. Thomas / Meise, Jan Niklas (2010): Mehrwert durch Transparenz kommunizieren, in Marketing Review St. Gallen Ausgabe 3 2010

SRU (Sachverständigenrat für Umweltfragen)(2008): Umweltgutachten 2008 - Umweltschutz im Zeichen des Klimawandels. Berlin, S. 56

Stumpf, Marcus (2016): Erfolgsfaktoren des Cause related Marketing (CrM) mit Beispielen aus dem Umweltschutz, in uwf UmweltWirtschaftsForum 24, Berlin: Springer-Verlag

Umwelt Bundesamt (2013): Grüne Produkte in Deutschland - Status Quo und Trends, Dessau-Roßlau: Umweltbundesamt

Umweltbundesamt (2017): Grüne Produkte in Deutschland 2017 Marktbeobachtungen für die Umweltpolitik, Dessau-Roßlau: Umweltbundesamt

Woisetschläger, Prof. Dr. David / Backhaus, Dr. Christof (2010): CSR-Engagements - was davon beim Kunden ankommt, in Marketing Review St. Gallen, Ausgabe 5, 2010

World Commission on Environment and Development (1987): Our Common Future - Report of the World Commission on Environment and Development. New York: United Nations, S. 37

Internetquellen

BDL (2016): Fliegen ist das neue Öko

Zugriff: 10. April 2020. <https://www.youtube.com/watch?v=i2rcZOPPx2Q>

Beavis, Simon (2011): Sony - engaging untapped audience through crowdsourcing

Zugriff: 11. Mai 2020. <https://www.theguardian.com/sustainable-business/sony-untapped-audience-crowdsourcing-project>

Bethge, Philip / Höflinger, Laura / Salden, Simone (2018): So irrsinnig ist das Geschäft mit der Wegwerfmode, Hamburg: Spiegel Online
Zugriff: 25. April 2020. <https://www.spiegel.de/spiegel/wegwerfmode-ist-oekologischer-irrsinn-a-1186694.html>

BMJV (2016): Stärkung der unternehmerischen Verantwortung durch neue nichtfinanzielle Berichtspflichten, Berlin: Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz
Zugriff: 16. März 2020. https://www.bmju.de/SharedDocs/Pressemitteilungen/DE/2016/09212016_CSR-RL.html

BMU (2018): Was denkst Du zum Thema Umwelt, Natur und Nachhaltigkeit?. Statista. Statista GmbH.
Zugriff: 29. Januar 2020. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/801601/umfrage/einstellungen-von-jugendlichen-zu-nachhaltigkeit-in-deutschland/>

BMZ (2020): Siegelklarheit, Berlin: Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
Zugriff: 12. April 2020. <https://www.siegelklarheit.de/>

BÖLW. (2020). Umsatz mit Bio-Lebensmitteln in Deutschland in den Jahren 2000 bis 2019 (in Milliarden Euro). Statista. Statista GmbH.
Zugriff: 04. Mai 2020. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/4109/umfrage/bio-lebensmittelumsatz-zeitreihe/>

Break Free From Plastic (2019): Branded vol. II. Identifying the world's top corporate plastic polluters, Manila: Greenpeace Philippines
Zugriff: 16. April 2020. <https://www.breakfreefromplastic.org/wp-content/uploads/2020/02/branded-2019-web-FINAL-v2.pdf>

Cambridge Dictionary (2014): Bedeutung von trolling im Englisch
Zugriff: 6. Juni 2020. <https://dictionary.cambridge.org/de/worterbuch/englisch/trolling>

CDP (2017): CDP Carbon Majors Report 2017
Zugriff: 10. Juni 2020. <https://b8f65cb373b1b7b15feb-c70d8ead6ced550b4d987d7c03fcdd1d.ssl.cf3.rackcdn.com/cms/reports/documents/000/002/327/original/Carbon-Majors-Report-2017.pdf?%C3%96ffnet>

Chu, Ingo (2013): „An Social Media führt heute kein Weg mehr vorbei“, Controlling & Management Review Ausgabe 1 | 2013

The Coca-Cola Company (2019): Introducing a World-First: A Coke Bottle Made with Plastic from the Sea, Atlanta: The Coca-Cola Company

Zugriff: 18. April 2020. <https://www.coca-colacompany.com/press-releases/a-coke-bottle-made-with-plastic-from-the-sea>

Controlling-Wiki (2019): Triple Bottom Line

Zugriff: 4. März 2020 https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Triple_Bottom_Line

Das, Lilian. (2017). Gemeldete Hassbeiträge im Internet nehmen rasant zu. Statista. Statista GmbH.

Zugriff: 06. Juni 2020. <https://de.statista.com/infografik/8106/gemeldete-hassbeitraege/>

Deutsches Atomforum e.V. (2007): Deutschlands ungeliebte Klimaschützer, Berlin: Deutsches Atomforum e.V.

Zugriff: 17. April 2020. http://schrewe.wp.hs-hannover.de/public_www/

[Informationskreis_Kernenergie/Broschueren/Deutschland%20ungeliebte%20Klimaschuetzer.pdf](http://schrewe.wp.hs-hannover.de/public_www/Informationskreis_Kernenergie/Broschueren/Deutschland%20ungeliebte%20Klimaschuetzer.pdf)

DIAS Creative (2012): Open Planet Ideas

Zugriff: 11. Mai 2020 <https://www.diascreative.com/cs/open-planet-ideas>

DM (2020): DM Deutschland Social Media Accounts

Instagram: https://www.instagram.com/dm_deutschland/ Zugriff: 25. Mai 2020

Facebook: <https://www.facebook.com/dm.Deutschland> Zugriff: 25. Mai 2020

Drew, Phil (2012): Can crowdsourcing really crack corporate sustainability?

Zugriff: 11. Mai 2020. <https://www.theguardian.com/sustainable-business/crowdsourcing-crack-corporate-sustainability>

DUH (2020): Dreist gelogen: Verbrauchertäuschung in der Autowerbung, Radolfzell: Deutsche Umwelthilfe e.V.

Zugriff: 13. April 2020. <https://www.duh.de/projekte/verbrauchertaechung-in-der-autowerbung/>

Dörner, Astrid (2016): Ärger um Clean-Diesel-Werbung

Zugriff: 3. Mai 2020. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/volkswagen-in-den-usa-aerger-um-clean-diesel-werbung/13378548.html?ticket=ST-1409029-bHDOoUpZVdNrJ4KAsq7t-ap1>

DUH (2011): Deutsche Umwelthilfe stoppt irreführende Werbekampagne von Danone, Berlin: Deutsche Umwelthilfe e.V.

Zugriff: 3. Mai 2020. <https://www.duh.de/presse/pressemitteilungen/pressemitteilung/deutsche-umwelthilfe-stoppt-irrefuehrende-werbekampagne-von-danone/>

DW (2020): Siemens will decide on Australian mine role on Monday

Zugriff: 5. Juni 2020. <https://www.dw.com/en/siemens-will-decide-on-australian-mine-role-on-monday/a-51957381>

Ehring, Georg (2020): KlimaschutzCO₂-Emissionen in Deutschland deutlich gesunken, Deutschlandfunk.

Zugriff: 7. Februar 2020. https://www.deutschlandfunk.de/klimaschutz-co2-emissionen-in-deutschland-deutlich-gesunken.697.de.html?dram:article_id=467323

Eurostat (2020): Anteil der Personen in Deutschland, die das Internet zur Teilnahme an sozialen Netzwerken genutzt haben, in den Jahren 2013 bis 2019. Statista. Statista GmbH.

Zugriff: 22. Mai 2020. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/533203/umfrage/anteil-der-nutzer-von-social-networks-in-deutschland/>

EY (2017): Anzahl der Unternehmen mit Nachhaltigkeitsberichten nach Standard der Global Reporting Initiative (GRI) in der Schweiz von 2006 bis 2016. Statista. Statista GmbH.

Zugriff: 21. März 2020. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/377511/umfrage/unternehmen-mit-gri-berichten-in-der-schweiz/>

extra 3 (2019): Realer Irrsinn: Die vegane Kreuzfahrt | extra 3 | NDR

Zugriff 3. Mai 2020. <https://www.youtube.com/watch?v=VqY4k6IVQXI>

Facebook (2020): Facebook Q1 2020 Results, Dublin: Facebook Ireland Limited

Zugriff: 5. Mai 2020. https://s21.q4cdn.com/399680738/files/doc_financials/2020/q1/Q1-2020-FB-Earnings-Presentation.pdf

Fischer, Thomas (2019): Deutsche Umwelthilfe kritisiert Coca-Cola wegen dreistem Greenwashing mit Einwegflaschen aus Meeresplastik, Pressemitteilung der Deutschen Umwelthilfe, Radolfzell: Deutsche Umwelthilfe e.V.

Zugriff: 24. April 2020. <https://www.duh.de/presse/pressemitteilungen/pressemitteilung/deutsche-umwelthilfe-kritisiert-coca-cola-wegen-dreistem-greenwashing-mit-einwegflaschen-aus-meeresp/>

Focus Magazin (2019): „Wenn Medien sich verändern, verändert sich die Gesellschaft“, München: Focus Online Group GmbH

Zugriff: 4. Mai 2020. https://www.focus.de/magazin/archiv/rubriken-wenn-medien-sich-veraendern-veraendert-sich-die-gesellschaft_id_10779121.html

Forum Nachhaltige Geldanlagen (2019): Anlagevolumen nachhaltiger Investmentfonds und Mandate in Deutschland in den Jahren von 2005 bis 2018 (in Milliarden Euro). Statista. Statista GmbH.

Zugriff: 12. Februar 2020. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/38113/umfrage/anlagevolumen-nachhaltiger-investments-in-deutschland/>

Fricke, Anna Katharina (2011): Ein Zeichen von Güte, Welt am Sonntag

Zugriff: 5. April 2020. <https://www.welt.de/print/wams/vermishtes/article13675997/Ein-Zeichen-von-Guete.html>

FridaysForFuture. (2019): Kennzahlen zum 1. von Fridays for Future aufgerufenen globalen Klima-Streik (Global Climate Strike For Future) am 15. März 2019. Statista. Statista GmbH.

Zugriff: 29. Januar 2020. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1064670/umfrage/kennzahlen-zum-1-globalen-klima-streik/>

Furlow, Nancy (2010): Greenwashing in the new Millenium, in: The Journal of Applied Business and Economics volume 10 Issue 6, North American Business Press

Zugriff: 4. Mai 2020. <http://na-businesspress.homestead.com/JABE/jabe106/FurlowWeb.pdf>

GfK. (2016): Anteil der Verbraucher mit umwelt- und sozialem Konsumverhalten (LOHAS) in Deutschland in den Jahren 2007 bis 2015. Statista. Statista GmbH.

Zugriff: 31. Januar 2020. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/270686/umfrage/haushalte-mit-umwelt-und-sozialem-konsumverhalten-in-deutschland/>

GfK. (2018): Marktdaten nachhaltigen Konsums, abgerufen über das Umwelt Bundesamt.

Zugriff: 29. Januar 2020. <https://www.umweltbundesamt.de/daten/private-haushalte-konsum/konsum-produkte/gruene-produkte-marktzahlen#umsatz-mit-grunen-produkten>

G+. (28. Mai, 2018). Wonach beurteilen Sie die Glaubwürdigkeit von Beiträgen auf Facebook? [Graph]. In Statista. Zugriff am 10. Mai 2020, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/872107/umfrage/kriterien-zur-beurteilung-der-glaubwuerdigkeit-von-facebook-beitraegen-in-deutschland/>

Global Fashion Agenda / Boston Consulting Group (2018): Pulse of the fashion Industry 2018
Zugriff: 25. April 2020. www.globalfashionagenda.com/download/3700/

Global Footprint Network (2019): Country Overshoot Days.
Zugriff: 24. Januar 2020. <https://www.overshootday.org/newsroom/country-overshoot-days/>

Global Footprint Network (2019): Earth Overshoot Day.
Zugriff: 24. Januar 2020. <https://www.overshootday.org/>

Google Trends (2020a): Search term „Nachhaltigkeit“, Germany, Past 5 Years, Web search
Zugriff: 31. Januar 2020. <https://trends.google.de/trends/explore?date=today%205-y&geo=DE&q=nachhaltigkeit>

Google Trends (2020b): Search Topic „Sustainability“, Germany, Past 5 Years, YouTube Search
Zugriff: 29. Mai 2020. <https://trends.google.de/trends/explore?date=today%205-y&geo=DE&gprop=youtube&q=%2Fm%2F0hkst>

Gottlieb, M. (1986): Cashing in on higher cause, New York: The New York Times, Ausgabe vom 6. Juli 1985
Zugriff: 21. März 2020. <https://www.nytimes.com/1986/07/06/business/cashing-in-on-higher-cause.html>

Greenpeace Deutschland (2010): Nestlé, kein Palmöl aus Urwaldzerstörung!, YouTube Kanal von Greenpeace Deutschland
Zugriff: 5. Juni 2020. <https://www.youtube.com/watch?v=lzF3UGOIVDc>

Grieß, Andreas (2014). Junge Menschen arbeiten lieber für nachhaltige Unternehmen. Statista. Statista GmbH.
Zugriff: 04. März 2020. <https://de.statista.com/infografik/2435/altersverteilung-der-personen-die-bevorzugt-fuer-unternehmen-arbeiten-die-sich-fuer-nachhaltigkeit-einsetzen/>

Hartmann, Kathrin (2019): Man kauft sich das Recht auf Dreck, Interview von Simon Book mit Kathrin Hartmann

Zugriff: 9. Juni 2020. <https://www.wiwo.de/politik/deutschland/co2-kompensation-man-kauft-sich-das-recht-auf-dreck/24856884.html>

Hubschmid, Maris (2017): Warum es so viele Siegel gibt – und was sie taugen

Zugriff: 11. April 2020. <https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/guetezeichen-warum-es-so-viele-siegel-gibt-und-was-sie-taugen/19347718.html>

H&M (2019): Sustainability Report 2018, Stockholm: H&M Group

Zugriff: 25. April 2020. https://about.hm.com/content/dam/hmgroup/groupsite/documents/masterlanguage/CSR/reports/2018_Sustainability_report/HM_Group_SustainabilityReport_2018_%20FullReport.pdf

H&M (2020): Garment Collecting Recycle Mode, Stockholm: H&M Group

Zugriff: 24. April 2020. https://www2.hm.com/de_de/damen/kampagnen/16r-garment-collecting.html

Hoffhaus, Martina (2012): Die „sieben Todsünden“ der CSR- und Nachhaltigkeitskommunikation und wie ein nötiger Paradigmenwechsel im Verständnis von Kommunikation zu mehr Glaubwürdigkeit von Organisationen beitragen kann.

Zugriff: 3. Mai 2020. <https://doi.org/10.1007/s00550-011-0213-0>

HolidayCheck Group. (2016). Wenn Du Online-Bewertungen liest, inwiefern beeinflussen diese Dich?. Statista. Statista GmbH.

Zugriff: 29. Mai 2020. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/375999/umfrage/einfluss-von-online-bewertungen-nach-geschlecht/>

IfD Allensbach (2019a): Personen mit Gesundheits- und Nachhaltigkeitsorientierung (LOHAS) in Deutschland nach Altersgruppen im Vergleich mit der Bevölkerung im Jahr 2019. Statista. Statista GmbH.

Zugriff: 29. Januar 2020. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/982618/umfrage/umfrage-unter-lohas-in-deutschland-zur-altersgruppenverteilung/>

IfD Allensbach (2019b): Anzahl der Personen in Deutschland, die beim Einkaufen darauf achten, dass die Produkte aus fairem Handel (Fair Trade) stammen, von 2012 bis 2019 (in Millionen). Statista.

Statista GmbH. Zugriff: 05. April 2020. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/264566/umfrage/kaeufer-typen-bevorzugung-von-produkten-aus-fairem-handel-fair-trade/>

IfD Allensbach. (2019c): Anzahl der Personen in Deutschland, die bereit sind, für umweltfreundliche Produkte mehr zu zahlen, von 2015 bis 2019 (in Millionen). Statista. Statista GmbH.

Zugriff: 04. Mai 2020. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/264571/umfrage/kaeufer-typen-zahlungsbereitschaft-fuer-umweltfreundliche-produkte/>

ifeu (2011): Ökobilanz von Danone Activia-Verpackungen aus Polystyrol und Polylactid, Heidelberg: Institut für Energie- und Umweltforschung Heidelberg GmbH

Zugriff: 3. Mai 2020. https://www.foodwatch.org/uploads/media/OEkobilanz_Danone_Activia_IFEU_Institut_01.pdf

Instagram, 2020: #sustainable

Zugriff: 3. Mai 2020. <https://www.instagram.com/explore/tags/sustainable/>

IÖW (2018): Die besten Berichte im Ranking, Berlin: Institut für Ökologische Wirtschaftsforschung

Zugriff: 21. März 2020. <https://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/die-besten-berichte.html>

KBA, VDA, EurotaxSchwacke. (2020). Anzahl der Neuzulassungen von Pkw in Deutschland von 1955 bis 2019 (in Millionen). Statista. Statista GmbH.

Zugriff: 24. Januar 2020. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/74433/umfrage/neuzulassungen-von-pkw-in-deutschland/>

KfW (2018): Summe der Förderzusagen für energieeffizientes Bauen* der KfW-Bankengruppe in Deutschland in den Jahren von 2005 bis 2017 (in Millionen Euro). Statista. Statista GmbH.

Zugriff: 12. Februar 2020. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/70377/umfrage/ausgaben-fuer-energieeffizientes-bauen-seit-2005/>

Kilian Thomas / Hass, Berthold / Walsh, Gianfranco (2008): Grundlagen des Web 2.0. In: Hass B, Walsh G, Kilian T (Hrsg) Web 2.0 – Neue Perspektiven für Marketing und Medien. Berlin: Springer.

Klenk & Hoursch (2013): Transparenz Studien 2011+2012 Klenk & Hoursch

Zugriff: 8. Juni 2020. <https://de.slideshare.net/klenkhorsch/transparenz-studien-20112012-klenk-hoursch-18456183>

Klingholz, Reiner (2014): „Endloses Wachstum auf einem begrenzten Planeten ist nicht möglich“, Interview mit Kathrin Heise, Deutschlandfunk.

Zugriff: 24. Januar 2020. https://www.deutschlandfunkkultur.de/zukunftsprognose-endloses-wachstum-auf-einem-begrenzten.954.de.html?dram:article_id=277907

Kneuer, Marianne (2017): Politische Kommunikation und digitale Medien in der Demokratie, Bonn: Bundeszentrale für Politische Bildung

Zugriff: 5. Mai 2020. <https://www.bpb.de/lernen/digitale-bildung/medienpaedagogik/medienkompetenz-schriftenreihe/257593/politische-kommunikation-und-digitale-medien-in-der-demokratie>

Koch, Thomas (2018): Nie war die Botschaft so wertlos wie heute

Zugriff: 9. Juni 2020. <https://www.wiwo.de/unternehmen/dienstleister/werbesprech-nie-war-die-botschaft-so-wertlos-wie-heute/23163046.html>

Konnikova, Maria (2014): The Six Things That Make Stories Go Viral Will Amaze, and Maybe Infuriate, You, The New Yorker

Zugriff: 26. Mai 2020. <https://www.newyorker.com/tech/annals-of-technology/the-six-things-that-make-stories-go-viral-will-amaze-and-maybe-infuriate-you>

Leue, Gunnar (2018): Wie managt man einen Shitstorm?, Pressesprecher Online

Zugriff: 6. Juni 2020. <https://www.pressesprecher.com/nachrichten/krisenkommunikation-wie-managt-man-einen-shitstorm-426158706>

Marcario, Rose (2016): Record-breaking Black Friday Sales to Benefit the Planet , Patagonia

Zugriff: 26. Mai 2020. <https://www.patagonia.com/stories/record-breaking-black-friday-sales-to-benefit-the-planet/story-31140.html>

POSpulse (2019): Würdest du für Produkte, die mit einem für dich relevanten Siegel markiert sind, mehr zahlen?, Statista. Statista GmbH.

Zugriff: 04. April 2020. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1096479/umfrage/umfrage-zur-zahlungsbereitschaft-fuer-produkte-mit-siegel-in-deutschland/>

Raab, Klaus (2019): „Der dumme Weltbürger“, Zeit Online am 17. Mai 2019, Hamburg: Zeitverlag Gerd Bucerius GmbH & Co. KG

Zugriff: 31. Januar 2020. <https://www.zeit.de/entdecken/reisen/2019-05/flugscham-fliegen-reisen-umwelt-oekologisch-co2>

Remy, Nathalie / Speelman, Eveline / Swartz, Steven (2016): Style that's sustainable: A new fast-fashion formula

Zugriff: 11. April 2020. <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/style-thats-sustainable-a-new-fast-fashion-formula#>

Ritter Sport (2020): „in Papier“ Testergebnisse: So kam der Prototyp bei euch an! , Waldenbuch: Alfred Ritter GmbH & Co. KG

Zugriff: 15. Mai 2020. <https://www.ritter-sport.de/blog/2020/03/10/inpapier-ergebnisse/>

Rügenwalder Mühle (2020a): Instagram Profil der Rügenwalder Mühle

Zugriff: 5. Mai 2020. <https://www.instagram.com/ruegenwaldermuehle/>

Rügenwalder Mühle (2020b): Facebook Posting vom 20. Mai 2020, Facebook Seite der Rügenwalder Mühle

Zugriff: 6. Juni 2020. <https://www.facebook.com/watch/?v=2646724782210194>

Rügenwalder Mühle (2020c): Facebook Posting vom 31. März 2020, Facebook Seite der Rügenwalder Mühle

Zugriff: 6. Juni 2020. https://www.facebook.com/ruegenwalder/posts/10158136376332378?__tn__=-R

RWE (2009): Der Energieriese, Werbespot von RWE, YouTube Kanal von Nicholas Keul

Zugriff: 13. April 2020. <https://www.youtube.com/watch?v=VBHlpxVFi50>

Schniedermann, Christine (2008): Das Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns, Berlin: Humboldt-Universität zu Berlin.

Zugriff: 16. März 2020. https://www.hu-berlin.de/de/pr/nachrichten/archiv/nr0802/pm_080219_01

Schreier, Martin / Nishikawa, Hidehiko / Fuchs, Christoph / Ogawa, Susumu (2016): Crowdsourced Products Sell Better When They're Marketed That Way , in Harvard Business Review Online

Zugriff: 15. Mai 2020. <https://hbr.org/2016/11/crowdsourced-products-sell-better-when-theyre-marketed-that-way>

Siemens (2020): Siemens Facebook Post vom 12. Januar 2020

Zugriff: 5. Juni 2020. <https://www.facebook.com/Siemens/posts/2796719970389059?tn=-R>

Splendid Research (2019): Online-Bewertungsportal Monitor 2019, Hamburg: Splendid Research GmbH

Zugriff: 5. Mai 2020. <https://www.splendid-research.com/de/online-bewertungsportale.html>

Spreequell (2020): Vegane Getränke, Berlin: Spreequell Mineralbrunnen GmbH

Zugriff: 12. April 2020. <https://www.spreequell.de/nachhaltigkeit/veganes-leben/vegane-getraenke/>

Statista (2017): Welchen der folgenden Werbeformen vertrauen Sie?. Statista. Statista GmbH.

Zugriff: 06. Mai 2020. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/222329/umfrage/umfrage-zum-vertrauen-in-unterschiedliche-werbeformen/>

Statista. (2018): Nutzen Sie Bewertungsportale, wenn Sie online shoppen? Bitte kreuzen Sie alle zutreffenden Möglichkeiten an. Statista. Statista GmbH

Zugriff: 29. Mai 2020. <https://de.statista.com/prognosen/879513/umfrage-in-deutschland-zur-nutzung-von-bewertungsportalen-beim-onlineshopping>

Statista (2019): Anzahl der Nutzer von sozialen Netzwerken in Deutschland in den Jahren 2017 und 2018 sowie eine Prognose bis 2023 (in Millionen). Statista. Statista GmbH.

Zugriff: 05. Mai 2020. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/554909/umfrage/anzahl-der-nutzer-sozialer-netzwerke-in-deutschland/>

Statistisches Bundesamt (2019a): Wohnfläche je Einwohner in Wohnungen in Deutschland von 1999 bis 2018 (in Quadratmetern). Statista. Statista GmbH.

Zugriff: 24. Januar 2020. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/36495/umfrage/wohnflaeche-je-einwohner-in-deutschland-von-1989-bis-2004/>

Statistisches Bundesamt. (2019b): Anzahl der beförderten Personen im Luftverkehr in den Jahren 2004 bis 2018 in Deutschland (Passagiere in 1.000). Statista. Statista GmbH. Zugriff: 24. Januar 2020. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/12552/umfrage/befoerderte-personen-im-luftverkehr/>

Statistisches Bundesamt (2020): Anteil der Internetnutzer, die in den letzten drei Monaten soziale Netzwerke genutzt haben, nach Altersgruppen in Deutschland im Jahr 2019. Statista. Statista GmbH.

Zugriff: 05. Mai 2020. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/509345/umfrage/anteil-der-nutzer-von-sozialen-netzwerken-nach-altersgruppen-in-deutschland/>

Stummer, Andreas (2020): Australische Kohle für Indien, Deutschlandfunk Kultur
Zugriff: 3. Juni 2020. https://www.deutschlandfunkkultur.de/umstrittene-carmichael-mine-australische-kohle-fuer-indien.979.de.html?dram:article_id=470978

Suhr, Frauke (2016): Vertrauen in VW sinkt. Statista. Statista GmbH.
Zugriff: 03. Mai 2020. <https://de.statista.com/infografik/6868/vertrauen-in-vw-nach-dieselgate/>

Suhr, Frauke (2020): Umsatz mit Bio-Lebensmitteln wächst. Statista. Statista GmbH.
Zugriff: 07. Februar 2020. <https://de.statista.com/infografik/20511/umsatz-mit-bio-lebensmitteln-in-deutschland/>

Thommen, Prof. Dr. Jean-Paul (2018): Definition: Was ist „Anspruchsgruppen“?, Gabler
Wirtschaftslexikon
Zugriff: 28. Februar 2020. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/anspruchsgruppen-27010/version-250673>

Theobald, Tim (2020): Warum Marken die Welt besser machen müssen
Zugriff: 29. Mai 2020. <https://www.horizont.net/marketing/nachrichten/brand-trust-studie-warum-marken-die-welt-besser-machen-muessen-183314>

Totz, Sigrid (2010): Kampagne: Kitkat - Süßes mit bitterem Beigeschmack
Zugriff: 5. Juni 2020. <https://www.greenpeace.de/themen/waelder/kampagne-kitkat-suesses-mit-bitterem-beigeschmack>

TransFair e.V. (2018): Die Entwicklung des Umsatzes von Fairtrade-Produkten seit Vereinsgründung 1992
Zugriff: 10. April 2020. <https://www.fairtrade-deutschland.de/fuer-unternehmen/partner-werden/ihr-mehrwert.html>

Trautmann-Popp, Dr. Ludwig (2007). Atomkraftwerbung voll dreister Unwahrheiten, Regensburg: Bund Naturschutz in bayern e.V.
Zugriff: 17. April 2020. https://www.bund-naturschutz.de/fileadmin/_migrated/news_uploads/Atomkraftwerbung_voll_dreister_Unwahrheiten.pdf

Umweltbundesamt (2018): ergleich der durchschnittlichen Emissionen einzelner Verkehrsmittel im Personenverkehr, Dessau-Roßlau: Umweltbundesamt

Zugriff: 10. April 2020. <https://www.umweltbundesamt.de/bild/vergleich-der-durchschnittlichen-emissionen-0>

Umweltbundesamt (2019): Marktanteile von Produkten mit staatlichen Umweltzeichen, nach Umsätzen gewichtet, Dessau-Roßlau: Umweltbundesamt

Zugriff: 24. Januar 2020. <https://www.umweltbundesamt.de/bild/marktanteile-von-produkten-staatlichen>

UN DESA (Population Division). (2019). Prognose zur Entwicklung der Weltbevölkerung von 2010 bis 2100 (in Milliarden)*. Statista. Statista GmbH.

Zugriff: 24. Januar 2020. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1717/umfrage/prognose-zur-entwicklung-der-weltbevoelkerung/>

Utopia (2019): Welches dieser Prüf- und Gütesiegel aus dem Bereich Lebensmittel kennen Sie bzw. vertrauen Sie? , In Statista.

Zugriff am 05. April 2020, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/166363/umfrage/bekanntheit-der-pruef--und-guetesiegel-von-lebensmitteln-2010/>

We Are Social / Hootsuite / DataReportal (2020): Anzahl der aktiven Social-Media-Nutzer weltweit in den Jahren 2015 bis 2020 (in Milliarden) [Graph]. In Statista.

Zugriff am 22. Mai 2020, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/739881/umfrage/monatlich-aktive-social-media-nutzer-weltweit/>

Vaude (2020): Facebook und Instagram Unternehmensprofile. Zugriff: 29. Mai 2020.

Facebook: <https://www.facebook.com/VAUDE.Sport>

Instagram: <https://www.instagram.com/vaudesport/>

vzbv (2018): Urteil: Werbung von Galeria Kaufhof irreführend, Berlin: Verbraucherzentrale Bundesverband e.V.

Zugriff: 11. April 2020. <https://www.vzbv.de/pressemitteilung/urteil-werbung-von-galeria-kaufhof-irrefuehrend>

Verbraucherzentrale Hamburg e.V. (2011): Kennzeichnung für natürliche und künstliche Aromen: So entschlüsseln Sie die Begriffe

Zugriff: 10. April 2020. https://www.vzhh.de/sites/default/files/medien/168/dokumente/2011_Kennzeichnung_f%C3%BCr_nat%C3%BCrliche_und_k%C3%BCnstliche_Aromen.pdf

Zara (2020): Unternehmenswebsite

Zugriff: 11. April 2020. <https://www.zara.com/de/de/z-join-life-l1399.html?v1=1464710&tag=materiales>

Zeit Online (2016): VW macht größten Verlust der Firmengeschichte

Zugriff: 3. Mai 2020. <https://www.zeit.de/wirtschaft/unternehmen/2016-04/abgas-skandal-volkswagen-verlust>

Bildquellen

Abbildung 1: Eigene Darstellung

Abbildung 2: Eigene Darstellung

Abbildung 3: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/982618/umfrage/umfrage-unterlohas-in-deutschland-zur-altersgruppenverteilung/> Letzter Zugriff: 12. Juni 2020

Abbildung 4: Umweltbundesamt

Abbildung 5: Eigene Darstellung

Abbildung 6: Eigene Darstellung

Abbildung 7: <https://www.ruegenwalder.de/> Letzter Zugriff: 12. Juni 2020

Abbildung 8: <https://www.spreequell.de/home/> Letzter Zugriff: 12. Juni 2020

Abbildung 9: <https://www.zeitpunkt.ch/index.php/news/artikel-einzelansicht/artikel/der-rauchende-colt-der-klimaschuetzer.html> Letzter Zugriff: 12. Juni 2020

Abbildung 10: Eigene Darstellung

Abbildung 11: Eigene Darstellung

Abbildung 12: <https://www.instagram.com/p/B7vn9zKD6Zq/> Letzter Zugriff: 12. Juni 2020

Abbildung 13: www.facebook.com/Siemens Letzter Zugriff: 12. Juni 2020

Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Thesis ohne fremde Hilfe selbstständig verfasst und nur die angegebenen Quellen benutzt habe.

Mads Robby Wollesen, Flensburg den 19. Juni 2020