



universität
wien

MAGISTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Differente Kommunikation von Nachhaltigkeit in der Sportartikelindustrie

Wie sich nachhaltige und herkömmliche Sportartikelhersteller in ihren Kommunikationsstrategien unterscheiden

verfasst von / submitted by

Daniela Schmiedrathner, Bakk. phil.

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of

Magistra der Philosophie (Mag.phil.)

Wien, 2019 / Vienna, 2019

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

UA066841

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Magisterstudium Publizistik- und
Kommunikationswissenschaft

Betreut von / Supervisor

Privatdozentin Mag. DDr. Julia
Wippersberg

Gender Erklärung

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Diplomarbeit die Sprachform des generischen Maskulinums angewendet. Es wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die ausschließliche Verwendung der männlichen Form geschlechtsunabhängig verstanden werden soll.

Danksagung

„Everything is going to be fine in the end. If it's not fine it's not end.“

Oscar Wilde

Alle Dinge haben einmal ein Ende- und auch wenn ich es schon fast nicht mehr geglaubt habe, war auch meine Magisterarbeit irgendwann fertig gestellt.

Ein ganz besonderer Dank gilt meinen Eltern Franz und Johanna, die sich bei meinen Uni-Entscheidungen nie eingemischt haben und dennoch immer mit beratenden Worten zur Seite gestanden sind. Speziell im Endspurt der Arbeit habe ich immer auf genaues Lektorat oder Hilfe bei Abgaben verlassen können. Danke dafür!

Meinem Freund Michael möchte ich für die „Schubers“ in die richtige Richtung danken, die sehr notwendig waren, um die Arbeit endlich zu finalisieren.

Auch meiner Betreuerin Julia Wippersberg möchte ich für den fachlichen Input, rasche Feedback und vor allem für das Verständnis, dass meine Magisterarbeit ein längerer Prozess war, danken.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	6
1 Einleitung	7
1.1 Ausgangslage und Problemstellung	7
1.2 Ziel der Arbeit	8
1.3 Vorgehensweise	8
2 Aktueller Forschungsstand	9
2.1 Begriffsentwicklung der Nachhaltigkeit	9
2.2 Definition Nachhaltigkeit	9
2.3 Grundlagen der Nachhaltigkeit	11
2.4 Corporate Social Responsibility	14
2.4.1 Greenwashing	33
2.4.2 Kommunikation bei Unternehmensproblemen & Auswirkungen	40
2.5 Zielgruppe für nachhaltige Produkte	48
2.6 Gütesiegel	51
2.6.1 Arten von Gütesiegel	52
2.6.2 Plattformen	54
2.6.3 Green Clothes	54
2.6.4 Bluesign	55
2.6.5 Bewusstkaufen.at	56
3 Theorien zur Wissensgenerierung	58
3.1 Die Agenda Setting Hypothese	58
3.1.1 Agenda Setting Hypothese am Beispiel Greta Thunberg	59
3.2 Uses and Gratifications Approach	60
3.2.1 Uses and Gratifications Approach am Beispiel des Rezipienten	62
4 Forschungsfragen, Hypothesen, Operationalisierung	63
4.1 Methode	63
4.1.1 Ziel der Methodologie	64
4.1.2 Untersuchungsdesign	64
4.1.3 Beschreibung der untersuchten Marken	65
4.1.4 Umsatz	71
4.1.5 Unternehmensleitbild / Code of Conduct	72
4.1.6 Beschreibung der Website	77
4.2 Ergebnisse	82

5	Beantwortung der Forschungsfragen	87
6	Zusammenfassung und Ausblick	87
	Literaturverzeichnis	91
	Abstract	103
	Anhang	

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das „magische Dreieck"	12
Abbildung 2: Markenidentität und Markenimage	27
Abbildung 3: Die Beziehung zwischen Moral, Ethik und ethischer Theorie	37
Abbildung 4: Gesamtumsatz Primark	46
Abbildung 5: Verkauf von Textilprodukten mit Gütesiegeln	52
Abbildung 6: Farbindex zur Beurteilung von Einhaltung der Mindeststandards. .	55
Abbildung 7:Zertifizierungssiegel	56
Abbildung 8: Logo Fair Wear Foundation.....	57
Abbildung 9: Logo Vaude	66
Abbildung 10: Logo Patagonia.	67
Abbildung 11: Logo Adidas	69
Abbildung 12: Logo Nike	70
Abbildung 13: Umsatz der führenden Sportartikelhersteller	71
Abbildung 14: Startseite Vaude	78
Abbildung 15: Startseite Patagonia	79
Abbildung 16: Startseite Adidas	80
Abbildung 17: Startseite Nike	81
Abbildung 18: Ergebnis Patagonia	83
Abbildung 19: Ergebnis Vaude	83
Abbildung 20: Ergebnis Adidas	84
Abbildung 21: Ergebnis Nike	85
Abbildung 22: Gesamtwertung	86

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Der Trend zur Nachhaltigkeit ist in Kommunikations- und Medienstrategien ein unumgänglicher Teil geworden, der den herrschenden Gesundheits- und Lifestyletrend widerspiegelt und gewinnbringend vermarktet wird. In zahlreichen Branchen, zum Beispiel dem Food- Bereich, wurden schon unzählige Möglichkeiten und Angebote ausgeschöpft: Vom Bio- Bestellservice über vegane Restaurants sind viele adaptierte Offerte nicht mehr wegzudenken.

Doch nicht nur die Lebensmittelbranche ist von diesen Veränderungen betroffen. Die zunehmende Besorgnis über die Nutzung nicht erneuerbarer Ressourcen, Klimawandel, Umweltzerstörung und ethische Geschäftspraktiken haben dazu geführt, dass auch bestimmte Bekleidungsmarken umwelt- und sozialverträglicher geworden sind. Corporate Social Responsibility ist ein hoch diskutiertes Thema in Unternehmen und in der wissenschaftlichen Literatur. Zu den Interessensvertretern können Arbeitnehmerrechtsorganisationen, Umweltgruppen, gemeinnützige Organisationen, gemeinschaftsbasierte Organisationen, Gewerkschaften, Industrieverbände, Investoren, Wissenschaftler, Verbraucher, Fabrikbesitzer und -manager, Arbeitnehmer und Aktionäre zählen.

In den umsatzstarken Mainstream-Modemarketten wie H&M, C&A und Peek & Kloppeburg, wurden eigene Modelinien eingeführt, um am Puls der Zeit zu sein und um bei den „grünen Gewinnen“ mitzuschneiden. Auffallend ist, dass dieser Trend die Sportmarken zeitweise ausgeschlossen zu haben scheint. Zwar gibt es einige wenige Pioniere wie z.B. Vaude, die gezielt kommunizieren, dass Nachhaltigkeit als Überbegriff im Mittelpunkt steht, jedoch ziehen die Top 3 Sportartikelhersteller (Nike, Adidas, Asics) nicht in dem Ausmaß mit, das man von der Bekleidungsindustrie kennt (Statista, 2016). Sucht man nach Literatur, die den Trend in der Welt der Sportbekleidung aufgreift und dessen Vermarktung durch gezielte Werbemaßnahmen umsatzstark, transparent und glaubwürdig ausführt, wird man nur wenig fündig.

In den letzten Jahren haben sich immer mehr Menschen, hauptsächlich Blogger und Sportler, mit dieser Thematik beschäftigt. Daher ist die Erforschung der Kom-

munikationswege in der „grünen“ Sportartikelindustrie in Relation zu der herkömmlichen von Relevanz, da im Jahr 2017 der Trend zu nachhaltig hergestellten Sportartikeln größer zu werden scheint. Anhand dieser Arbeit wird somit verglichen, wie die zwei marktführenden Sportartikelhersteller Nike und Adidas im Vergleich zu Vaude und Patagonia die Thematik der nachhaltigen Sportartikel in ihren Webauftritten aufgreifen.

1.2 Ziel der Arbeit

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Erschaffung eines Verständnisses der Nachhaltigkeit in der Sportartikelindustrie. Es wird eine Untersuchung von nachhaltigen und herkömmlichen Sportartikelherstellern erstellt, um zu erforschen, wie sie sich in ihren Kommunikationsstrategien auf Webseiten unterscheiden und wie Nachhaltigkeit in dieser Branche transportiert werden kann. Gütesiegel und deren Positionierung stellen dabei ein zentrales Merkmal dar.

1.3 Vorgehensweise

Diese Arbeit ist in fünf Abschnitte gegliedert. Das erste Kapitel befasst sich mit der Einleitung, welche die Problemstellung und die Zielsetzung beinhaltet. Das zweite Kapitel behandelt die Grundlagen der Begriffe der Nachhaltigkeit und der Corporate Social Responsibility und beschreibt die Zielgruppe für nachhaltige Produkte. Anschließend wird innerhalb dieses Kapitels auf die verschiedenen Gütesiegel eingegangen und deren Besonderheiten erörtert. Der dritte Abschnitt beschäftigt sich im Anschluss an die theoretischen Grundlagen der Nachhaltigkeit mit den Theorien der Wissensgenerierung, welche im Rahmen dieser Arbeit verwendet werden. Das vierte Kapitel beschäftigt sich daraufhin mit den Forschungsfragen, den Hypothesen und der Operationalisierung für den empirischen Untersuchungsteil. Dahingehend werden die verschiedenen Marken hinsichtlich ihrer Kommunikation der Nachhaltigkeit analysiert und die Ergebnisse vorgestellt. Der fünfte Abschnitt zieht zum Ende dieser Arbeit ein Resümee über die erworbenen Fakten, benennt noch einmal die wichtigsten Punkte und formuliert einen Ausblick.

2 Aktueller Forschungsstand

Dieses Kapitel behandelt die Grundlagen der Begriffe der Nachhaltigkeit und der Corporate Social Responsibility und beschreibt die Zielgruppe für nachhaltige Produkte. Anschließend wird innerhalb dieses Kapitels auf die verschiedenen Gütesiegel eingegangen und deren Besonderheiten erörtert.

2.1 Begriffsentwicklung der Nachhaltigkeit

Nachhaltige Entwicklung ist keine neue Erfindung der Marketingabteilungen im 21. Jahrhundert, sondern wurde bereits 1713 durch Von Carlowitz in der Literatur definiert (Von Carlowitz, 1713). Er gilt als Begründer der Nachhaltigkeit und hat schon damals auf die Reduktion von Nachfrage und eine bessere Nachzucht der Waldbestände plädiert. Zwar ging es damals hauptsächlich um die Umwelt- und Forstentwicklung, jedoch kann die Thematik auf Grund der Ressourcennutzung auf jeden Produktionsvorgang in der heutigen Industrie umgelegt werden.

Populär wurde das Thema jedoch erst Ende der 1980er Jahre, als ein Leitbild gesucht wurde, welches der Entwicklungskrise der „Südhalbkugel“ und der Umweltproblematik auf der „Nordhalbkugel“ gleichermaßen gerecht werden sollte. Die Debatte gipfelte in der Proklamation von Nachhaltigkeit als zentrales Politikziel auf Ebene der Vereinten Nationen 1987 durch ein Expertengremium, die Brundlandt Kommission (vgl. Eckardt, 2011, S.187). Von ihr wurde folgende Definition zur Nachhaltigkeit formuliert:

„Sustainable development meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs“ (Eckardt, 2011, S.187ff). Es geht bei Nachhaltigkeit also darum, die heutige Generation in ihrer Bedürfnisbefriedigung nicht einzuschränken und doch zu versuchen, künftige Generationen in ihrem Lebensstil nicht zu gefährden (vgl. Eckardt, 2011, S.187ff).

2.2 Definition Nachhaltigkeit

„Nachhaltige Entwicklung umfasst verschiedene Komponenten: die soziale, ökonomische und die ökologische Nachhaltigkeit – von zunehmender Relevanz auch

eine politische Dimension von Nachhaltigkeit“ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, 2014, S. 3).

Aus den Themenbereichen des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMU) werden unverkennbar verschiedene Möglichkeiten aufgezeigt, um Nachhaltigkeit in eine Organisation anzupassen und zu integrieren (vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, 2007, S. 12 ff). Neben den Aktionären steigt auch immer mehr die Nachfrage nach ethischer, ökologischer und sozialer Bilanzierung durch eine zunehmend kritische Gesellschaft, selbstbewusste Verbraucher und Mitarbeiter. Aus den Einfluss- und Wirkungsbereichen der Nachhaltigkeit können Ziele entsprechend definiert werden, die ökologisch, sozial und ökonomisch sein können. Ökologische Ziele beziehen sich z.B. auf Klimaschutz, Ressourcenschonung, Umstellung auf erneuerbare Energien, Reduktion aller Emissionen, Abfallvermeidung und Risikobegrenzung. Zu den sozialen Zielen können unter anderem die Achtung der Menschenrechte, die öffentliche Transparenz, der Gesundheitsschutz, die Missachtung und der Boykott schwerer Verstöße, der Bildungsfaktor und die Gleichstellung der Geschlechter zählen. Ökonomische Ziele hingegen stehen für den wirtschaftlichen Nutzen eines Unternehmens, wie nachhaltige Geschäftsbeziehungen, erhöhte Wettbewerbsfähigkeit, Innovation nachhaltiger Produkte, Etablierung von Nachhaltigkeit als Wertkomponente und Reputation (vgl. Balderjahn, 2004, S. 59 f). Daher stehen Organisationen vor der Herausforderung, ein solches Management zu implementieren. Sie möchten damit ihre Umweltverträglichkeit verbessern und gleichzeitig die soziale Effektivität und Wirtschaftlichkeit steigern, so dass die Gesellschaft sozial verträglich ist und die Wettbewerbsfähigkeit in gleichem Maße erhalten bleibt.

Dem Bericht der Brundtland-Kommission zufolge besteht eine mögliche Definition der Nachhaltigkeit in folgenden Punkten: *„Nachhaltige Entwicklung ist Entwicklung, die den Bedürfnissen der Gegenwart entspricht, ohne die Fähigkeit zukünftiger Generationen, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen, zu beeinträchtigen“* (United Nations, 1987, S. 54).

Das Konzept der Nachhaltigkeit umfasst die Beachtung und Berücksichtigung dauerhafter Konsequenzen bei der Konzeption und Umsetzung von Projekten. Nach Dyllick und Hockerts (2002) ist jedes nachhaltige Konzept schwierig zu realisieren,

da sichergestellt werden muss, dass einerseits die aktuellen Bedürfnisse berücksichtigt werden und andererseits keine Ressourcen verschwendet werden dürfen (vgl. Dyllick & Hockerts, 2002, S. 130). Dabei geht es bei Nachhaltigkeit um den gleichzeitigen Einsatz und Erhalt von Ressourcen sowie um den Bau oder Ausbau bestehender Konstellationen.

Die treffendste, die in der vorliegenden Arbeit als Definition dient, kommt von Durif, Boivin und Julien (2010). Sie kamen zusammenfassend zu folgender Beschreibung von Green Products:

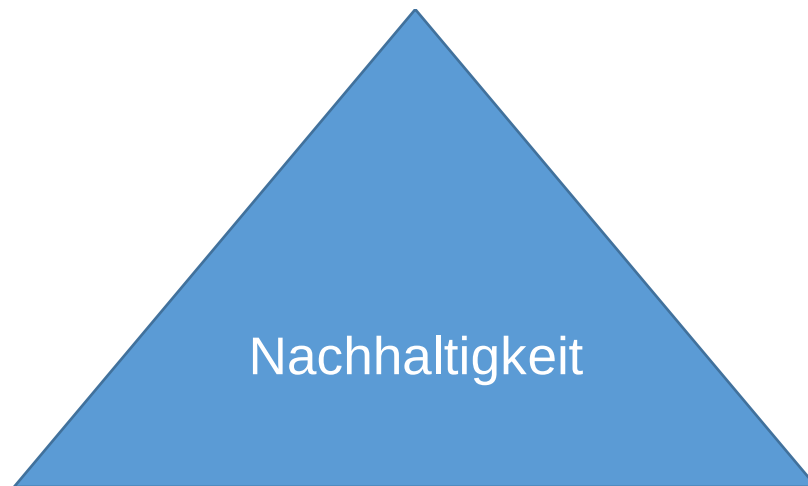
„Umweltfreundliche Produkte sind solche, die durch ihr Design, bestimmte Produkteigenschaften und Produktionsprozesse die Folgen auf die Umwelt positiv beeinflussen. Es werden erneuerbare, recycelte, schadstoff-freie oder biologisch abbaubare Ressourcen verwendet, um die Umweltbelastung während des gesamten Produktlebenszyklus zu reduzieren“ (Durif, Boivin & Julien, 2010, S. 25-26).

2.3 Grundlagen der Nachhaltigkeit

Das Drei-Säulen-Modell stellt die Basis der Nachhaltigkeit dar und besteht aus der ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimension (vgl. Grundwald/Kopfmüller, 2012, S. 18f). Folgende Abbildung zeigt, das Modell, welches häufig auch als magisches Dreieck bezeichnet wird:

Ökonomie

- Sicherung der finanziellen Unternehmensgrundlage
- Effiziente Bedürfnisbefriedigung
- Wertschöpfung steigern
- Innovationspotenzial



Ökologie

- Ressourcenschonung
- Emissionsreduktion
- Ökosysteme schützen
- Minimierung von Risiken

Soziales

- Integration der Arbeitnehmer
- Soziales
- Sicherung Arbeitsplatz

Abbildung 1: Das „magische Dreieck“

Quelle: Grundwald/Kopfmüller, 2012, S.18f

Die ökologische Dimension behandelt Fragen von Umweltthemen: unter anderem der Abbau von begrenzten Rohstoffen zwingt uns dazu, das Verhältnis der Menschheit zu ihrer Umwelt zu überdenken (vgl. Grundwald & Kopfmüller, 2012, S.18f). Dabei basiert jede wirtschaftliche Tätigkeit auf dem Nutzen von Material und Energie (vgl. Spangenberg, 2005, S. 123). Die Folgen dieser Nutzung sind zum Zeitpunkt ihrer Nutzung nicht absehbar. Damit die Dimension der Ökologie rentabel ist, müssen Organisationen beim Umsetzen eines Projekts Ressourcen sparen. Dies kann beispielsweise durch Investitionen in die Landschaftspflege o-

der durch die Erhaltung der Artenvielfalt sichergestellt werden. In diesem Zusammenhang erwähnt Bader (2010) die Verringerung der Umweltverschmutzung und des Ressourcenverbrauchs und die damit verbundenen sinkenden Schadstoff- und Entsorgungskosten (vgl. Bader, 2010, S. 12). Im Idealfall kann sich hier eine doppelt lohnende Situation ergeben, da umweltbewusste Organisationen von ihrem veränderten Umgang mit der Natur und den darin enthaltenen Ressourcen sowie der Ökologie selbst profitieren.

Die ökonomische Dimension betrachtet den zentralen Einfluss menschlicher Wirtschaftsweise auf wichtige Aspekte nachhaltiger Entwicklung. Das betrifft unmittelbar den Umgang mit Energie und Materialressourcen, da Emissionen und Abfälle durch die Art des Wirtschaftens enorm beeinflusst werden. Das ökonomische System, bestehend aus Haushalten, Unternehmen und Staat, hat grundsätzlich die Funktion, Güter und Dienstleistungen herzustellen. Der Konsum dient der Befriedigung materieller Bedürfnisse und steuert zum Nutzen und zur Wohlfahrt bei. Alles Wirtschaften ist jedoch auf den Einsatz von Ressourcen angewiesen, was bei gleichen Bedingungen eine Erhöhung des Ressourceneinsatzes mit sich trägt. Ein weiterer wichtiger Punkt in der ökonomischen Dimension ist somit die Vereinbarkeit von Wirtschaftswachstum und nachhaltiger Entwicklung (vgl. Daly 1999, S. 52).

Die soziale Dimension bezieht sich auf die gerechte Verteilung von sozialen Grundgütern wie das Leben selbst, individuelle Güter, Grundversorgung mit Lebensmitteln sowie elementare politische Rechte. Sozialer Frieden steht im Fokus der sozialen Dimension. Soziale Verantwortung ist eng mit der Idee der Solidarität und des Zusammenhalts verbunden. Soziale Gerechtigkeit wird in einem Strategiepapier der Europäischen Union (2006) für die Überprüfung der Nachhaltigkeit definiert als *„Förderung einer demokratischen, gesunden, sicheren und gerechten Gesellschaft, die auf sozialer Eingliederung und Zusammenhalt und Achtung der Grundrechte basiert und kulturelle Vielfalt, Gewährleistung der Gleichstellung von Mann und Frau und Bekämpfung aller Formen der Diskriminierung“* (Europäische Union, 2006, S. 4).

Obwohl das Drei-Säulen-Modell anerkannt und weit verbreitet ist, werden in der Literatur Kritikpunkte genannt. Vor allem, dass das Modell primär darauf abziele,

heutige Belange in Einklang zu bringen und somit der Zukunftsbezug fehle. Weiteres habe das Drei-Säulen Modell keinen typischen generationenübergreifenden und globalen Bezug, was somit den ursprünglichen politischen Gedanken in den Hintergrund drängt. An anderer Stelle wird kritisch erwähnt, dass die Säulenunterscheidung gerade keine Vereinfachung, sondern Unklarheit bringt, da eine Trennung ökologischer, ökonomischer und sozialer Aspekte in vielen Fällen nicht möglich sei (vgl. Eckart, 2011, S. 187ff).

2.4 Corporate Social Responsibility

Im Zusammenhang mit dem Begriff der Nachhaltigkeit sind weitere Begrifflichkeiten entstanden, die oftmals schwer abzugrenzen sind, jedoch trotzdem Unterschiede aufweisen: *„Neben dem Begriff Nachhaltigkeit sind Begriffe zu finden wie Corporate Sustainability, Corporate Social Sustainability, Corporate Governance, Compliance und Corporate Citizenship“* (Osranek, 2017, S. 38). Alle diese Bezeichnungen können in das vorangestellte Konzept des verantwortlichen Unternehmenshandelns eingeschlossen und somit in den organisationalen Kontext eingeordnet werden (vgl. Osranek, 2017, S. 38).

Die zunehmende Besorgnis über die Nutzung nicht erneuerbarer Ressourcen, Klimawandel, Umweltzerstörung und ethische Geschäftspraktiken haben dazu geführt, dass Unternehmen und Organisationen sich bemühen, umwelt- und sozialverträglicher zu handeln. Die Europäische Kommission hat der sozialen Verantwortung von Unternehmen Priorität eingeräumt, weil sie zur Erreichung ihrer strategischen Ziele beitragen will. Das EU-Grünbuch zur „sozialen Verantwortung von Unternehmen“ gab dem Thema einen politischen Standpunkt.

Wie auch das Drei-Säulen-Modell von Grundwald und Kopfmüller baut diese Sichtweise auf vorausschauendem Wirtschaften, den fairen Umgang mit Beschäftigten und das Übernehmen von Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt auf (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2013).

Trotz des Fehlens einer einheitlichen und globalen Definition für diese Bezeichnung hat sich die Definition, welche im Grünbuch „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“ verankert ist, zumindest in Europa als ein gemeinsames Verständnis etabliert. Sie beschreibt Corporate

Social Sustainability (CSR) „als ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“ (Europäische Kommission, 2001, S. 7). Dies impliziert nicht nur, die gesetzlichen Anforderungen zu erfüllen, sondern ebenso über die reine Gesetzeskonformität hinaus in die Umwelt, Humankapital, und Beziehungen zu Stakeholdern zu investieren (vgl. Europäische Kommission, 2001, S. 7). Ende 2011 führte die Kommission eine neue Version ein, die ausdrückt, dass die gesellschaftliche Verantwortung von Organisationen „die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“ (Europäische Kommission, 2011, S. 6) ist.

Schon in der Einführung des Grünbuchs ist geschrieben, dass zunehmend mehr europäische Unternehmen ihre Verantwortung als Antwort auf den vielfältigen wirtschaftlichen, ökologischen und gesellschaftlichen Druck zeigen sollten. Sie setzen Zeichen gegen die Stakeholder, mit denen sie interagieren. Die Unternehmen sollten ihre Selbstverpflichtung als eine Investition in die Zukunft sehen, die letztlich auch zur Steigerung der Ertragskraft beitragen sollte (vgl. Europäische Kommission, 2001, S. 4).

Nach Ansicht der Europäischen Kommission sind folgende Punkte relevant für die Entfaltung einer sozialen Verantwortung in Unternehmen:

- Bürger, Verbraucher, Behörden und Investoren werden zukünftig neue Erwartungen in Zusammenhang mit der Globalisierung und dem industriellen Wandel haben,
- soziale Kriterien, welche die Anlageentscheidungen von einzelnen Personen und Organisationen in ihrer Rolle als Konsumenten und Anleger zunehmend beeinflussen,
- die durch die wirtschaftliche Tätigkeit verursachten Umweltschäden,
- Medien und moderne Informations- und Kommunikationstechnologien, welche die Tätigkeiten in der Wirtschaft transparenter machen (vgl. Europäische Kommission, 2001, S. 4).

Neben den Aktionären steigt auch immer mehr die Nachfrage nach ethischer, ökologischer und sozialer Bilanzierung durch eine zunehmend kritische Gesellschaft,

selbstbewusste Verbraucher und Mitarbeiter. Aus den Einfluss- und Wirkungsbereichen der Nachhaltigkeit können Ziele entsprechend definiert werden, die ökologisch, sozial und ökonomisch sein können. Ökologische Ziele beziehen sich z.B. auf Klimaschutz, Ressourcenschonung, Umstellung auf erneuerbare Energien, Reduktion aller Emissionen, Abfallvermeidung und Risikobegrenzung. Zu den sozialen Zielen können unter anderem die Achtung der Menschenrechte, die öffentliche Transparenz, der Gesundheitsschutz, die Missachtung und der Boykott schwerer Verstöße, der Bildungsfaktor und die Gleichstellung der Geschlechter zählen. Ökonomische Ziele hingegen stehen für den wirtschaftlichen Nutzen eines Unternehmens, wie nachhaltige Geschäftsbeziehungen, erhöhte Wettbewerbsfähigkeit, Innovation nachhaltiger Produkte, Etablierung von Nachhaltigkeit als Wertkomponente und Reputation (vgl. Balderjahn, 2004, S. 59 f). Daher stehen Organisationen vor der Herausforderung, ein solches Management zu implementieren. Sie möchten damit ihre Umweltverträglichkeit verbessern und gleichzeitig die soziale Effektivität und Wirtschaftlichkeit steigern, sodass die Gesellschaft sozial verträglich ist und die Wettbewerbsfähigkeit in gleichem Maße erhalten bleibt.

Bereits im Jahr 1953 gab es eine der ersten Definitionen von CSR. Bowen meinte, wenn er von CSR gesprochen hat:

“Refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action, which are desirable in terms of the objectives, and values of our society. “Interest in politics, in the welfare of the community, in educations, in the “happiness” of its employers, and, in fact, in the whole social world about it. Therefore, business must act justly as a proper citizen should.” (Bowen, 1953, S. 6).

Anhand der Definitionen wird ersichtlich, dass sie zwar in zeitlich großen Abständen deklariert wurden, die Themen jedoch immer ähnlich bleiben. Der größte Unterschied besteht darin, dass die Europäische Kommission die Einhaltung von rechtlichen Grundlagen anspricht und an die Unternehmen appelliert, sich über gesetzlich festgelegte Rahmenbedingungen hinaus zu engagieren. Freiwilligkeit ist hier ein wichtiger Punkt.

Erwiesen ist, dass sich CSR positiv auf das Unternehmen auswirken könnte (Grieg-Gran, 2002, S.6):

- **Vorteil geringerer Kosten:** Die Einhaltung von CSR-Standards soll zu einer höheren Produktivität der Unternehmen führen. Durch das geringere Finanzrisiko könnten somit die Versicherungsprämien für Unternehmen reduziert werden.
- **Marktvorteil:** Durch die Loyalität der Kunden zu fair produzierten Produkten kann der Preis stabil gehalten werden, und der Zugang zu umweltfreundlichen Materialien ist gesichert.
- **Reputationsvorteil:** Umweltfreundliche Unternehmen werden von Kunden positiver wahrgenommen. Und auch die europäischen Gesetzgeber scheinen langsam umzudenken: Frankreich war das erste Land, das mit den „Nouvelles réglementations Économiques“ angeordnet hat, Umweltauswirkungen und Arbeitsnormen börsenorientierter Unternehmen zu veröffentlichen.

Nachhaltigkeit und die damit verbundene Verantwortung ist kein neues Problem für die Bekleidungsindustrie. Während des gesamten 20. Jahrhunderts waren Arbeiter in der Bekleidungsindustrie langen Arbeitszeiten, schlechten Arbeitsbedingungen, niedrigen Löhnen und dem Missbrauch vielfältiger Natur ausgesetzt: Gewerkschaften wurden gegründet, um viele der Probleme der Fabrikarbeiter wie Zwangsarbeit, niedrige Löhne, übermäßige Arbeitsstunden, Diskriminierung, Gesundheits- und Sicherheitsrisiken, psychischer und physischer Missbrauch, mangelndes Bewusstsein für Arbeitnehmerrechte und Mangel an Arbeitnehmervertretung zu bekämpfen. Während Gewerkschaften und Vorschriften in den Jahrzehnten gestärkt wurden, blieben die Probleme der Arbeit auch in den späten 1970er Jahren bestehen. In den 1990er Jahren erlebte die Modeindustrie eine öffentliche Gegenreaktion gegen die mangelnde soziale Verantwortung und Verantwortlichkeit von Fabriken in Entwicklungsländern. Der Einsatz von Sweatshop-Arbeit führte zu negativer Publizität, die die Industrie zur Neubewertung ermutigte und Verhaltenskodizes, Beschaffungspolitiken und CSR-Richtlinien und -Praktiken einführte (vgl. Shaw et al., 2006, S. 427ff). Wie in vielen Geschäftsbereichen ist die Anerkennung, dass Unternehmen in der Modeindustrie ein breites Spektrum von Interessengruppen haben, immer alltäglicher geworden. Die Anerkennung durch

Stakeholder ist Teil der Verwaltungs- und Betriebskultur vieler Unternehmen geworden, als das Stakeholder-Modell und die Stakeholder-Analyse mit der Leistung der Organisation verknüpft wurden. Das gestiegene Bewusstsein und die größere Besorgnis der Interessengruppen haben dazu geführt, dass die Modebranche allmählich auf die ökologischen und sozialen Auswirkungen ihrer Herstellungsprozesse reagiert (vgl. Chen & Burns, 2006, S. 249). Soziale Auswirkungen wie Arbeitnehmerrechte, schlechte Arbeitsbedingungen, lange Arbeitszeiten, niedrige Löhne, Kinderarbeit sowie Gesundheits- und Sicherheitsfragen sind jedoch in den Entwicklungsländern, in denen Bekleidung hergestellt wird, immer noch problematisch.

Die Bekleidungsindustrie hat viele negative Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft, die komplex sind und in verschiedenen Stadien des Bekleidungslebenszyklus auftreten. Die Entwicklung von Fast Fashion hat die Auswirkungen aufgrund des erhöhten Volumens an Kleidung, die zu niedrigen Preisen produziert und verkauft wird, verstärkt (vgl. Claudio, 2007, S. 454-458).

Als „Fast Fashion“ wird der anhaltende Kauf von preiswerter und neuer Kleidung beschrieben, was auf schnell wechselnde Modetrends und Obsoleszenz zurückzuführen ist, welche zu einem frühzeitigen Produktaustausch führen (vgl. Farrer & Fraser, 2009, S. 10-13). Fast Fashion kann als ein Resultat der Globalisierung angesehen werden, das einen internationalen Markt erschließt, welcher Zugang zu den neuen Massenproduktionsmärkten und minderwertigen Waren gestattet. Modemarken wie Topshop, H&M und Zara können von dem Design bis zu dem Verkaufsraum lediglich maximal 21 Tage benötigen, was als „Just-in-Time-Fertigung“ bezeichnet wird (vgl. Morgan & Birtwistle, 2009, S. 190ff).

Dieses Konzept der „Fast Fashion“ hat immer mehr an Popularität zugenommen und ermöglichte es, die neuesten Trends zu überaus niedrigen Preisen zu verkaufen. Infolgedessen sind die Verbraucher in der Lage, mehr Ware zu kaufen, als sie eigentlich benötigen. Die Bezeichnung „Überkonsum“ ist innerhalb der Modeindustrie entstanden, um diesen häufigen und nicht mehr notwendigen Einkauf von modischer Bekleidung durch den Durchschnittskunden zu beschreiben. Selbst Basic-Kleidungsstücke folgen den Modetrends, um die beschriebene Tendenz zum Überkonsum zu nutzen, da stets alle Kleidungsstücke hinsichtlich Farbe, Styling

und Schnitt auf dem aktuellsten neuesten Stand sein müssen. Daher ist die Herstellung von grundlegenden Kleidungsstücken wie Pullover und T-Shirts in den verschiedenen modischen Farben einer Saison nicht ungewöhnlich. Diese kontinuierliche Einführung neuer und innovativer Styles in den Einzelhandelsgeschäften wirkt als Motivation für den fortwährenden Kauf durch die Konsumenten, um den Umsatz mittels Impulskäufe zu verstärken und immer im Trend zu bleiben. Fast Fashion ist aufgrund seiner preisgünstigen und minderwertigen Einweg-Natur nicht nachhaltig, reagiert mehr und mehr auf die Verbraucherwünsche und vermindert gleichzeitig die „Time-to-Market“ und auch die Lagerbestände. Denn je länger die Zeit zwischen dem Design und dem Verkaufsangebot ist, desto größer ist auch die Gefahr, dass das Fast-Fashion-Produkt nicht mehr verkauft werden kann, da es schon aus der Mode, und somit von den Konsumenten nicht mehr gewollt werden könnte. Hierbei handelt es sich um ein Problem, welches besonders kommerzielle Produkte betrifft, da sich Prognosen, was ein Verbraucher in der Zukunft kaufen wird, als schwierig herausstellen. Die Forschung weist darauf hin, dass jüngere Verbraucher sich stärker an der Mode orientieren und Ziele wie Selbstdarstellung, ästhetische Zufriedenheit und Gruppenkonformität erfüllen möchten. Ihr Verbraucherverhalten wird somit durch die neusten Modetrends motiviert (vgl. Kim & Damhorst, 1998, S. 126ff).

In der heutigen Zeit ist Mode und ihre Schnelllebigkeit in unserer Gesellschaft vorherrschend und wichtig geworden, da diese in ihrer wirtschaftlichen und kulturellen Bedeutung zugenommen hat. Dies wird in der wachsenden Hingabe von Raum und Ressourcen für die Produktion und den Handel von Bekleidung und die Herstellung von Modemagazinen, Marken, Blogs, Fernsehshows und Büchern deutlich.

Bekleidung hat eine lange und komplizierte Produktionskette, die aus vielen Phasen besteht, einschließlich Ressourcenproduktion und -extraktion, Faser- und Garnherstellung, Textilherstellung, Konfektionierung, Verpackung, Transport und Verteilung, Konsum, Recycling und Endlagerung. Die Umweltauswirkungen von Bekleidung sind in den verschiedenen Phasen unterschiedlich, für einzelne Kleidungsstücke schwer zu beurteilen und unterliegen der Art des verwendeten Rohmaterials, des Färbens und des Waschens. Zu den wichtigsten Umweltauswirkun-

gen, die mit der Produktion und Verwendung von Bekleidung während ihres gesamten Lebenszyklus verbunden sind, gehören Abwasseremissionen aus Färbe-, Veredelungs- und Waschprozessen, zunehmende Verschmutzung, feste Abfallproduktion und eine erhebliche Erschöpfung der Ressourcen durch den Verbrauch von Wasser, fossilen Brennstoffen und Rohstoffen (vgl. Allwood et al., 2006, S. 6). Energie wird für das Waschen, den Transport, den Betrieb von Maschinen für verschiedene Prozesse, die Herstellung von Primärmaterialien, insbesondere künstlichen Fasern, wie Polyester (ein Produkt auf Erdölbasis) und die Garnherstellung von natürlichen Fasern, wie Baumwolle, verwendet. Die konventionelle Baumwollproduktion hat einen hohen Wasserverbrauch und verwendet giftige Chemikalien, die die menschliche Gesundheit und die Umwelt schädigen können (vgl. Allwood et al., 2006, S. 7). Chemikalien werden auch in Abwässern aus Prozessen, wie Vorbehandlungen, Färben, Veredeln und Wäsche, freigesetzt. Diese Chemikalien stören sowohl die Umwelt als auch das Leben auf Wasserbasis.

Feste Abfälle entstehen bei der Herstellung von Naturfasergarnen, der Textil- und Bekleidungsherstellung und der Entsorgung von Bekleidungsprodukten am Ende ihrer Lebensdauer (vgl. Allwood et al., 2006, S. 7). Es gibt erhebliche Probleme mit Kleidungsabfällen, da die meisten Kleidungsstücke und Textilabfälle auf Mülldeponien landen und nicht recycelt oder wiederverwendet werden. Während Kleidungsstücke auf Zellulosebasis, wie beispielsweise Baumwoll-T-Shirts, letztlich biologisch abgebaut werden, werden synthetische Kleidungsstücke auf Erdölbasis, wie beispielsweise eine Polyesterbluse, niemals vollständig biologisch abgebaut. Der Überfluss an synthetischer Kleidung, die in kommunalen Gebieten entsorgt wird, verhindert, dass Wasser in den Boden eindringt. Die Bodenerosion wird erhöht, Grundwasser kann nicht nachfließen und das stehende Wasser ist ein Nährboden für krankheitserregende Insekten (vgl. Allwood et al., 2006, S. 8).

Für die Bekleidungsindustrie sind CSR und soziale Verantwortung nicht nur neue Konzepte, sondern auch relativ neue Begriffe. Ohne eine standardisierte Definition sammelten Dickson & Eckman (2006) die Ansichten von 74 Professoren und Studenten, um eine Arbeitsdefinition der sozialen Verantwortung für die Bekleidungsindustrie zu etablieren (vgl. Dickson & Eckmann, 2006, S. 178-191). *„Sozial verantwortliche Unternehmen betrachten das gesamte System von Stakeholdern, die mit Bekleidungslieferketten verbunden sind, einschließlich Produktionsarbeiter,*

Verkaufsunterstützung und Verbraucher, und den gesamten Produktlebenszyklus vom Beginn der Rohmaterialien und Komponenten bis hin zu Produktdesign, Gebrauch und Entsorgung“ (Dickson & Eckmann, 2009, S. 30).

Dickson et al. (2009) stellen fest, dass das Fehlen einer branchenweit akzeptierten Definition zu Unklarheit darüber geführt hat, ob soziale Verantwortung die Umwelt einschließt. Für die Bekleidungsindustrie gilt daher, dass die Umwelt im Allgemeinen unter dem Dach der sozialen Verantwortung steht. Das Ziel sollte dabei sein, Ethik mit Profitabilität durch die Produktion von mensch- und umweltfreundlicher Bekleidung zu vereinbaren (vgl. Dickson & Eckmann, 2006, S. 178-191). Diese Sichtweise wird durch das Business for Social Responsibility (BSR), eine Organisation, die in der Bekleidungsindustrie tätig ist und deren Ziel es ist, Unternehmen bei ihrer sozialen Verantwortung zu unterstützen, weiter gestärkt. Die BSR hat vorgeschlagen, dass Unternehmen, um soziale Verantwortung zu erreichen, Praktiken in jeden Aspekt ihrer Operationen integrieren müssen. Unternehmen sollten kommerziellen Erfolg auf eine Art und Weise erzielen, die ethische Werte honoriert und Menschen, Gemeinschaften und die natürliche Umwelt respektiert, was durch eine Reihe von Richtlinien, Praktiken und Programmen für alle Aspekte vom Geschäftsbetrieb bis zu Lieferketten demonstriert wird. Unternehmen mit traditionellen Geschäftsperspektiven beschäftigen sich primär mit finanziellen Aspekten, die für ihren Erfolg wesentlich sind. Ein gängiger Ansatz in der Bekleidungsindustrie besteht darin, dass der Designer für die Herstellung eines verkaufsfähigen Produkts verantwortlich ist, im Allgemeinen innerhalb eines festgelegten Preises, der die Markterwartungen erfüllt, und Einschränkungen bei der Herstellung. Umwelt- oder soziale Probleme sind bestenfalls ein Randproblem. Während die Stakeholder jedoch auf Themen wie den Einsatz von Pestiziden, Arbeitnehmerrechten, Bekleidungsabfällen, Verletzungen der Arbeitsrechte, die Auswirkungen von Fast-Fashion und die Umweltprobleme bei der Herstellung von Produkten in Entwicklungsländern aufmerksam werden, haben Bekleidungsmarken ihre Geschäftspraktiken zunehmend kritisch hinterfragt (vgl. Dickson & Eckmann, 2006, S. 179). Einige Interessengruppen sind ernsthaft besorgt über die unverantwortlichen Handlungen von Unternehmen, da diese Kosten für die Gesellschaft verursachen.

Nichtregierungsorganisationen (NRO) untersuchen zunehmend Bekleidungsmarken, um zu zeigen, ob sie die lokalen Gesetze und Vorschriften in den Ländern, in

denen sie tätig sind, einhalten. Das Offshore-Outsourcing von Bekleidungsproduktion kann als ein wichtiger Faktor für die zunehmende Konzentration auf die CSR-Aktivitäten und -Initiativen von Bekleidungsmarken angesehen werden. Das Outsourcing nach Bekleidungsmarken hat Supply-Chains geschaffen, die komplex, global, fragmentiert und nicht transparent sind.

Die Übernahme von CSR-Strategien durch ein Unternehmen kann das Ergebnis einer Reihe von Faktoren sein:

- die Möglichkeit, die durch ethisches, umweltfreundliches oder ökologisches Marketing als Reaktion auf die Verbrauchernachfrage geboten wird,
- der Druck, wettbewerbsfähige Produkte in einem Markt anzubieten, in dem andere mit CSR-basierten Promotionen Marktanteile erobern (oder damit drohen),
- als Reaktion auf öffentliche Forderungen nach Reaktionen seitens der Industrie (z.B. ethische Kampagnen, die von NROs geleitet werden,
- ein Sinn für eine moralische Verpflichtung,
- das Potenzial zur Realisierung von Kostensenkungen - insbesondere in Bezug auf Produktionsmaterialien, Abfallbehandlung und / oder Haftung, und
- Anforderungen, die durch staatliche Regulierung auferlegt werden.

Dies hat mehr Gewicht auf die Notwendigkeit von Bekleidungsmarken gelegt, ethische und verantwortungsbewusste Produktion zu betreiben. Hinzu kommt die Verantwortung gegenüber Stakeholdern und der Gesellschaft. Dies hat dazu geführt, dass CSR zunehmend in Geschäftsstrategien von Bekleidungsmarken umgesetzt wird, um eine gesunde Beziehung zu ihren Interessengruppen aufrechtzuerhalten. Der Fokus liegt jedoch eher auf sozialen und ökologischen Verantwortungsstrategien, die sich auf bestimmte Aspekte der Industrie beziehen, im Gegensatz zu einer systematischen Bewertung der gesamten Lieferkette (vgl. Goworek, 2011, S. 74 ff).

Wenn Unternehmen CSR-Strategien entwickeln, besteht die Herausforderung darin, ökologische und soziale Angelegenheiten mit denen der finanziellen Leistung zu verbinden. Searcy (2011) stellt ebenso fest, dass interne und externe Stakeholder zunehmend Druck auf Unternehmen ausüben, eine ganzheitlichere Sicht auf

den Geschäftserfolg an Stelle eines rein gewinnorientierten Ansatzes zu entwickeln (vgl. Searcy, 2011, S. 45ff).

Kritik an CSR

Das Erwartungs-Wert-Modell nach Deutsch besagt, dass die Vergabe von Vertrauen erfolgt, indem die Wahrscheinlichkeit der positiven Konsequenz und den eigenen Erlebnissen und Erfahrungen abgewogen wird (Deutsch, 1958, S. 265-279). Nun ist es so, dass in vielen Branchen Skandale, die nicht mit dem Ethos von CSR übereinstimmen, verziehen und rasch vergessen werden, solange eigene Bedürfnisse und negative Konsequenzen in der eigenen Umgebung nicht hinten angestellt werden müssen (International Agency, 2008).

Ist eine „starke“ Marke vertreten, werden auch negative Schlagzeilen in Kauf genommen. Um darauf genauer eingehen zu können, wird nun zuerst das Konzept einer Marke erläutert. Marken sind ein überaus wertvolles Gut für ein Unternehmen (vgl. Gietl, 2015, S. 9). Das zentrale Ziel einer Marke ist es, den Angeboten der jeweiligen Organisation eine bestimmte Markenidentität zu geben, so dass diese sich von anderen Wettbewerbern unterscheiden (vgl. Burmann et al., 2018, S. 26). Die Marke hilft darüber hinaus den Verbrauchern dabei, sich in einem manchmal unübersichtlichen Markt zurechtzufinden, um Risiken bei einem Kauf zu minimieren. Weiterhin ermöglicht eine Marke dem Unternehmen sich auszudrücken. Sie ist Wegweisend, wenn es darum geht, Beziehungen aufzubauen und Werte zu erschaffen.

Um Markenstrategien verstehen zu können, sollte das Konzept des „Brandings“ berücksichtigt werden. Eine Marke kann als eine Dienstleistung, ein Produkt oder auch als ein Konzept bezeichnet werden, welches sich von den anderen Dienstleistungen, Produkten oder Konzepten differenziert, so dass es auf eine leichte Weise vermarktet und kommuniziert werden kann. Der Markenname beschreibt dabei den Namen der unverwechselbaren Dienstleistung, des Produkts oder des Konzeptes. Das Branding ist dementsprechend der Prozess und die Planung der Verbreitung dieses Markennamens. Es kann auf die ganzheitliche Corporate Identity oder ebenso auf einzelne Service- oder Produktnamen angewendet werden.

Heutzutage werden Marken meistens vor ihrer Nutzung geschützt, indem sie von einer autorisierten Behörde oder Agentur genehmigt werden.

Der Mehrwert der Marke konzentriert sich eher auf die potenziellen Verbraucher als auf die Organisation selbst (vgl. Burmann et al., 2018, S. 349). Somit kann die Marke ihren Mehrwert durch greifbare Merkmale mit einzigartigen und unverwechselbaren Vorteilen darstellen, welche von den Konsumenten wahrgenommen werden. Diese Kombination von Mehrwert, emotionalen Werten und Kernfunktionalität einer Marke ist in der Lage, Loyalität und Kundenwert zu schaffen. Hierbei kommt den Markennamen wesentlich mehr als lediglich eine Art von Symbol für beispielsweise die physische Ware eines bestimmten Unternehmens oder Herstellers zu. Denn Marken drücken ein komplettes Bündel an verschiedenen Informationen aus, welche alle deren Merkmale und Eigenschaften kennzeichnen (vgl. Esch, 2012, S. 81). Somit repräsentieren Marken nicht nur die zugrundeliegenden Dienstleistungs- oder Produktmerkmale, sondern signalisieren ebenso den Verbrauchern die Summe der sowohl materiellen als auch immateriellen Eigenschaften. Da Marken Unternehmen einen strategischen Vorteil verschaffen können, verschiebt sich das Interesse von Marken und Markenstrategien auf die internationale Unternehmensebene. Dieser Schritte impliziert, dass das Unternehmensmanagement die nötigen Ressourcen für alle Aktivitäten im Branding-Bereich allokiert und darüber hinaus eine allgemeine Branding-Kultur in dem Unternehmen etabliert wird (vgl. Esch, 2012, S. 213 ff).

Im Zusammenhang mit der Marke steht das Marketing. Marketing wird als Tätigkeit definiert, welche versuchen, Werte für die Dienstleistungen oder die Produkte von Unternehmen zu schaffen (vgl. Kotler & Keller, 2012, S. 5). Die Aufgaben des Marketings stellen sich laut Bormann (2014) aus den Marketingzielen, den Marketingstrategien und den Marketinginstrumenten zusammen (vgl. Bormann, 2014, S. 22). Marketing bedeutet das Erreichen von Unternehmenszielen, indem Kundenwünsche im Vergleich zur Konkurrenz besser erfüllt werden. Es geht also beim Marketing darum, die Kundenbedürfnisse zu erfüllen. Das Marketing stellt eine unternehmensweite Aufgabe dar, indem es versucht, die Konsumenten zu verstehen. Durch seine Position, neue Wege und innovative Möglichkeiten zu finden, Dienstleistungen oder Produkte anzubieten, die die Kunden verlangen, ist es eine überaus wichtige Unternehmensfunktion.

Zwei der zentralen Aspekte im Marketing sind die Identität und das Image der Marke, welche anhand von durchdachten und geplanten Marketingstrategien aufgebaut werden. Menschen identifizieren sich oftmals mit bestimmten Marken, die für sie wichtige Merkmale oder Werte widerspiegeln (vgl. Burmann et al., 2018, S. 26). Die Markenidentität stellt dabei eine einzigartige und individuelle Zusammenstellung von diversen Markenassoziationen dar, welche das Unternehmen mit seiner Marke pflegt oder anstrebt. Diese Assoziationen bezeichnen, wofür diese Marke steht und implizieren dadurch ein Wertversprechen des Unternehmens an die Verbraucher. Identität der Marke kann somit als das innere Wunschbild bezeichnet werden, welches das Unternehmen seiner Zielgruppe transportieren möchte und erstellt gleichzeitig den Rahmen und das Konzept für den Wert und die Einzigartigkeit der Marke. Innerhalb der Markenpositionierung baut das Unternehmen diese bestimmten Assoziationen ganz gezielt auf, um damit eine bestimmte Botschaft zu vermitteln. Die Markenidentität liegt auf der Seite des Absenders, welcher die entsprechende Bestimmung der Bedeutung, des Selbstverständnisses und des Ziels der jeweiligen Marke steuern kann (vgl. Burmann et al., 2018, S. 26).

Die Markenidentität stellt das Gesicht der Marke und somit die visuelle Komponente dar, welche die Ideen und Werte hinter der Marke repräsentiert. Sie umfasst die Farben, Logos, Typografie, Messaging und Verpackung und stärkt bzw. ergänzt die bestehende Reputation und den Ruf der Marke. Da die Markenidentität die Emotionen der Marke repräsentiert bzw. verstärkt, muss auch die Botschaft, welche von den verschiedenen Komponenten der Identität dargestellt wird, konsistent und klar sein. Um die Identität der Marke zu verwalten, ist es für Unternehmen sinnvoll, eine strategische Markenführung zu verfolgen, welche ihnen dabei hilft, auf einem hohen Niveau zu agieren und zur gleichen Zeit die Geschwindigkeit und Flexibilität zu haben, welche für einen Erfolg auf dem heutzutage besonders schnelllebigen Markt entscheidend sind.

Während jedoch die Marke ihre Markenidentität kommuniziert, wird von den Verbrauchern ihr Image wahrgenommen. Das Markenimage übt dabei einen signifikanten Einfluss auf das Kaufverhalten aus (vgl. Esch, 2012, S. 76). Um das Image einer Marke zu erschaffen, müssen die Konsumenten wissen, dass eben diese Marke existiert. Wenn eine bestimmte Unternehmensmarke von der großen Masse

getrennt werden kann, ist es für sie leichter, ihr Markenimage individuell zu entwickeln. Der Prozess des Brandings selbst kann beispielsweise der Ansatzpunkt für die Differenzierung der Dienstleistung oder des Produkts sein. Das Image der Marke ermöglicht es den Kunden, ein Produkt oder eine Dienstleistung zu erkennen, die Qualität und Eigenschaft zu bewerten, das Risiko beim Kauf zu senken und eine gewisse Zufriedenheit gepaart mit Erfahrungen aus der jeweiligen Produktdifferenzierung herausziehen. Da die Differenzierung von Marken in der Wahrnehmung der Konsumenten besteht, kann das entwickelte Markenimage die einzige Möglichkeit für die Konsumenten sein, Unterschiede zwischen Marken zu erkennen. Das Markenimage ist also die Wahrnehmung der Empfänger hinsichtlich einer bestimmten Marke. Der Kunde wird seiner Wahrnehmung zur Folge eine bestimmte Marke als begehrter bzw. wünschenswerter als Produkte der Konkurrenten wahrnehmen, eine Zuneigung zu ihr entwickeln und die Marke aufgrund dieser Wahrnehmungen kaufen (vgl. Esch, 2012, S. 64).

Das Image kann als das Spiegelbild der entsprechenden Markenwahrnehmung des Kunden angesehen werden und ist an den bestimmten Assoziationen ablesbar, welche in der Verbrauchererinnerung gespeichert sind. Das Image der Marke beruht auf der Konsumenteneinstellung zur Interpretation des Markenwerts und des Markenimages. Ein Verbraucher erlebt die Wahrnehmungen, d.h. es sind seine Erfahrungen und nicht sein Verständnis, welche sein Verhalten lenken (vgl. Burmann et al., 2018, S. 15). Das Image einer Marke spiegelt somit die Wahrnehmung aller Markenmerkmale wieder und wird mittels ihrer Assoziationen bestimmt. Es steht in Zusammenhang mit der Art, in welcher die Konsumenten die Signale interpretieren, welche von den Dienstleistungen, Produkten und der Unternehmenskommunikation in Verbindung mit der Marke stammen. Idealerweise sollte das Image einer Marke ihre Positionierung und ihre besonderen Vorteile vermitteln.

Das Markenimage und die Markenidentität finden zusammenfassend ihren Unterschied innerhalb der Wahrnehmung durch die Verbraucher und des Kernkonzepts des Brandings. Die Marke selbst kann als eine Mischung diverser Elemente bewertet werden, welche Unternehmen einsetzen, um sich von anderen zu unterscheiden (vgl. Burmann et al., 2018, S. 16 f). Die Bildung von Marken wird in der

heutigen Zeit als zentraler Aspekt aller Marketingaktivitäten angesehen, Organisationen vergeben sehr hohe Budgets im Rahmen des Brandings, das zwei Seiten hat, einerseits was die Organisation kommuniziert (Markenidentität) und andererseits was der Verbraucher wahrnimmt (Markenimage). Die übermittelte Botschaft des Unternehmens ist die Markenidentität, die empfangene Wahrnehmung das Markenimage. Somit kann schlussendlich festgestellt werden, dass eine bestimmte Markenidentität auf den Kunden transportiert werden muss, so dass das Markenimage als Endergebnis entsteht.

Folgende Abbildung zeigt den Zusammenhang der Markenidentität und des Markenimages des Deutschen Instituts für Marketing (2016):

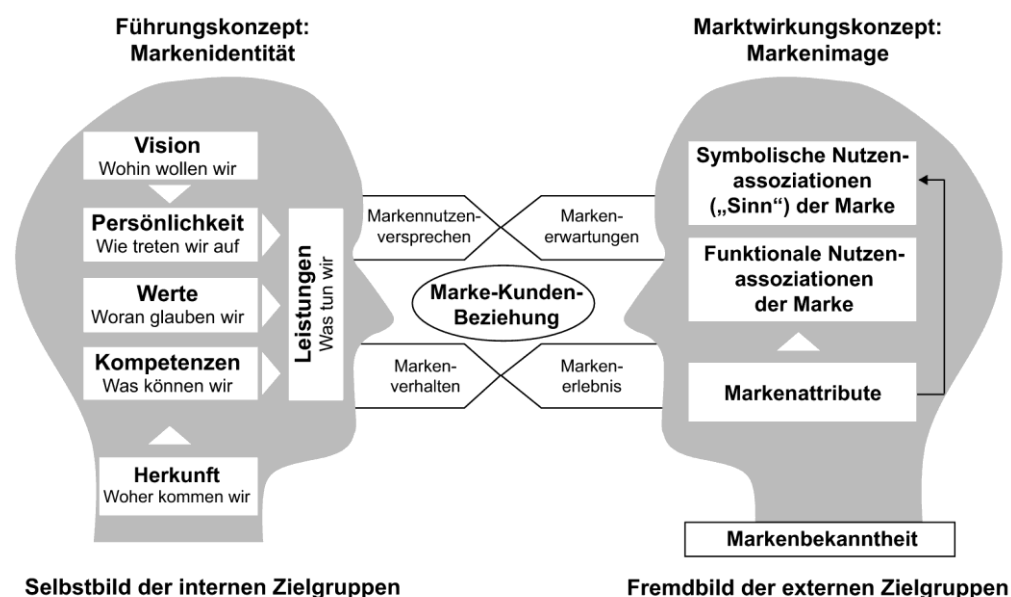


Abbildung 2: Markenidentität und Markenimage

Quelle: Deutsches Institut für Marketing, 2016

Um eine Identität und ein Image im Marketing herzustellen, wird eine Marketingstrategie benötigt. Laut Behrens (2017) ist die Marketingstrategie „das langfristig angelegte, aber auf jeden Fall in einem bestimmten Zeitrahmen definierte, planvolle Vorgehen zur Realisierung der Ziele im Rahmen einer nachhaltigen Marketingplanung“ (Behrens, 2017, S. 39). Das strategische Marketing kann also so ausgelegt werden, dass eine Organisation klar entscheidet, wie und auf welchen unterschiedlichen Märkten das Unternehmen konkurrieren möchte. Ein strategischer

Marketingplan wird typischerweise innerhalb der Definition der unternehmerischen Marketingziele angewendet und versucht, diese Ziele zu erreichen (vgl. Behrens, 2017, S. 39).

Eine Marketingstrategie geruht auf dem aktuellen Marktumfeld und der Chance, den gewünschten Zielmarkt auszuwählen, dahingehend Strategien zu entwickeln und die Marketingziele zu erreichen (vgl. Behrens, 2017, S. 39). Ferner impliziert der Prozess der Marketingstrategie interne Analysen, Marktanalysen, Kundenanalysen und Wettbewerbsanalysen. Weiterhin sollte sich die Marketingstrategie an die Umgestaltungen eines Marktes anpassen. Dementsprechend wird die Gestaltung eines Marketingplans einem Unternehmen dabei helfen, sein Geschäft erfolgreich zu entwickeln (vgl. Behrens, 2017, S. 39).

Eine konkrete Marketingstrategie ist der Grundstein für die Markenbildung. Der Begriff „Markenbildung“ beschreibt die Entwicklung und Weiterführung des Inhalts und des Stils einer Marke. Ziel ist es, die Attraktivität der Marke zu steigern, um einen möglichst großen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten. Der Markenaufbau ist ein langfristiger Prozess, der, je nach Ausgangssituation der Marke, verschieden lang dauert. Der Erfolg des Markenaufbaus hängt von der Konsistenz und Durchsetzungsfähigkeit der kommunizierten Leistungen und Botschaften ab. Dies betrifft alle Berührungspunkte zwischen der Marke und den wichtigsten Zielgruppen, hauptsächlich Kunden und Mitarbeitern (vgl. Burmann et al., 2018, S. 349). Die Markenbildung schafft Bewusstsein, etabliert und fördert Unternehmen mit Strategien und Taktiken. Mit anderen Worten, der Markenaufbau verbessert den Markenwert durch Werbekampagnen und Werbestrategien. Branding ist ein entscheidender Aspekt des Unternehmens, da es die visuelle Stimme des Unternehmens ist. Ziel des Markenaufbaus ist es, ein einzigartiges Image des Unternehmens zu schaffen.

Markenbildung kann mit einer durchdachten Markenidentität initiiert werden, die dazu beitragen kann, ein starkes Markenimage zu schaffen, das die Marke stark konsolidiert. Die Markenbildung umfasst die Schaffung eines Mehrwerts für die Verbraucher, wie diese ihre Marke fühlen, denken und kennen. Dabei gibt es drei Typen von Marken: Produktmarke, Dienstleistungsmarke und Handelsmarke (vgl. Riedel, 2013, S. 18):

- **Produktmarke**

Ein physisches Produkt, ein Artikel oder eine Ware, sind eine Produktmarke. Markenbildung stellt sicher, dass dem Kunden ein qualitativ hochwertiges Produkt gegeben wird, gute Markensichtbarkeit, Verpackung, Garantie usw. All dies hilft kumulativ beim Markenaufbau.

- **Dienstleistungsmarke**

Ein nicht-materielles Angebot ist eine Dienstleistungsmarke wie ein Telekommunikationsservice, E-Commerce usw. In diesem Fall hängt die Markenbildung am stärksten von der Erfahrung ab, die ein Kunde erhält.

- **Handelsmarke:** Handelsmarken sind eine Kombination aus Dienstleistung und Produkt, d.h. Produkte werden über ein Dienstleistungsangebot verkauft. Daher muss der Markenaufbau eine gute Kundenerfahrung sowie qualitativ hochwertige Produkte gewährleisten.

Der Markenaufbau sollte durch eine Markenstrategie und eine strategische Markenpositionierung unterstützt werden. Markenbildende Strategien sollten dementsprechend umgesetzt werden, was dazu beiträgt, Markenwert zu schaffen und zu differenzieren und den richtigen Eindruck für das Unternehmen zu entwickeln, für das es wirklich steht. Abhängig von den Markenbildungsübungen kann eine Marke wachsen, stagnieren oder mit der Zeit zurücktreten. Im Markenzyklus besteht also ein ständiger Bedarf nach neuen Strategien, Veranstaltungen und Aktivitäten, die das Markenversprechen halten. Die Verbraucher sind Mitgestalter einer Marke, daher sollten Präferenzen und Anforderungen erfüllt werden und Strategien sollten so gestaltet werden, dass die Verbraucher im Auge behalten werden. Um eine einzigartige und starke Marke zu schaffen, braucht es Zeit und Konsistenz. Markenbildung ist daher ein wesentlicher Bestandteil der Geschäftsentwicklung und umfasst im Laufe der Zeit verschiedene Strategien und Taktiken (vgl. Esch, 2012, S. 125).

Im Anschluss an die Markenbildung geht es bei der Markenentwicklung um die Entwicklung einer Marke. Laut Esch (2012) gehören zu dem Prozess der Markenentwicklung die Situationsanalyse, die Markenstrategie, die Strategieumsetzung

und die Kontrolle (vgl. Esch, 2012, S. 117). Vor der Gestaltung einer Marketingstrategie muss die Ausgangssituation und die strategische Ausrichtung der Organisation bzw. der Marke dokumentiert werden. Hierbei werden besonders der Ist-Zustand und die erwünschten Ziele definiert. Eine genaue Zielsetzung gehört als wesentlicher Bestandteil zu der Markenstrategie, wobei gilt: *„Ziele müssen konkret, messbar und realistisch sein“* (Bernet, 2010, S. 79). Mittels der Dokumentation von Ausgangssituation und Zielen kann der spätere Erfolg messbar werden. Außerdem müssen im Rahmen der Zielsetzung ein fester zeitlicher Plan und definierte Meilensteine dargelegt werden. Dabei ist es wichtig, dass die Ziele sowohl realistisch als auch erreichbar sind, wobei die Erreichbarkeit das angibt, was ausführbar sein könnte und realistisch sich an der Ausgangssituation misst (vgl. Weinberg, 2010, S. 40).

Im Anschluss an die Situationsanalyse wird die Markenstrategie geplant (vgl. Esch, 2012, S. 117). Eine Markenstrategie definiert den Weg, auf den die Markenpositionierung deutlich erfüllt wird und beschreibt, wohin sich und wie sich die Marke langfristig entwickeln soll. Die Markenstrategie gibt dabei Vorgaben für den Aufbau der Markenarchitektur und die jeweiligen Prozesse eines Unternehmens. Letztendlich mündet sie in Maßnahmen, welche auf alle unterschiedlichen Kontaktpunkte zwischen der Marke und dem Kunden bzw. den Mitarbeitern ausgerichtet sind.

Innerhalb der Strategieumsetzung wird die geplante Markenstrategie mit den entsprechenden Maßnahmen umgesetzt (vgl. Esch, 2012, S. 117). Der Nutzen und die Qualität einer Markenstrategie werden erst in der Umsetzung deutlich. Daher kommt der Markenführung, also dem Anwenden der jeweiligen Markenstrategie, eine entscheidende Bedeutung zu. Hierbei wird die entwickelte Marke zum Leben erweckt, so dass sich zeigt, ob die strategischen und operativen Ziele umgesetzt werden können.

Der letzte Schritt im Prozess der Markenentwicklung ist laut Esch (2012) die Kontrolle (vgl. Esch, 2012, S. 117). In jeder Managementpraxis sind die Funktionen der Planung, Besetzung, Leitung und Kontrolle sehr wichtig. Das Controlling ist ein wichtiges Element des Managements und der Messung und Korrektur von Aktivitäten, um sicherzustellen, dass Ereignisse einem Plan entsprechen. So wird auch im Bereich der Markenentwicklung das Controlling angewendet. Es misst die Leis-

tung anhand von Zielen und Plänen und zeigt, wo negative Abweichungen vorhanden sind. Durch das Einleiten von Maßnahmen zur Korrektur von Abweichungen wird die Erfüllung der Pläne sichergestellt (vgl. Zerres & Zerres, 2017, S. 5). Somit stellt das Markencontrolling eine entscheidende Funktion des Marketingmanagements dar.

Durch geeignete Kontrollen können Abweichungen in den zuvor festgelegten Markenstrategien erkannt und anschließend korrigiert werden, um sie auf die unternehmerischen Marketingziele auszurichten. Das Controlling bietet die Möglichkeit zu testen, ob die gewünschten Ziele und Ergebnisse tatsächlich erreicht werden oder nicht. Bei der Planung von Markenstrategien werden die Markenziele festgelegt, und es werden Kontrollen verwendet, um die Umsetzung der Marketingmaßnahmen zu überprüfen. Die Pläne führen zum gesetzten Ziel. Wenn nicht, müssen Korrekturmaßnahmen ergriffen werden, um sicherzustellen, dass sich am Ende der Strategie die tatsächliche Leistung des Marketings den gewünschten Ergebnissen nähert. Durch seine Kontrollfunktion steht das Controlling in enger Verbindung mit der Marktforschung, auf deren Ergebnisse es zur Messung angewiesen ist (vgl. Zerres & Zerres, 2017, S. 5).

Eine Marke ist stark, wenn sie die Spitzenleistungen eines Unternehmens verdichtet, diese über einen langen Zeitraum greifbar macht und ihre Einzigartigkeit glaubwürdig an allen Berührungspunkten der Marke zum Ausdruck bringt. Starke Marken haben klare Markenkernwerte, eine eindeutige Positionierung und eine langfristige Markenstrategie (vgl. Esch & Rempel, 2006, S. 422). Eine konsequente Markenführung mit Hilfe von festgelegten Regeln stellt sicher, dass die Markenstrategie im operativen Geschäft konsequent umgesetzt wird. Dies hilft zu verhindern, dass eine Marke ihre Glaubwürdigkeitsgrenzen überschreitet.

Eine Markenstrategie hat immer eine Inhaltskomponente und eine Stilkomponente, die beide implementiert werden müssen, damit die Marke immer klar an ihren Markenbotschaften und ihrem Markenstil erkannt werden kann. Somit geben starke Marken den Verbrauchern ein klares Bild von der Marke und wofür sie steht (vgl. Kotler & Keller, 2012, S. 240). Starke Marken sind daher wünschenswert und hoch attraktiv. Dies hat vielfältige positive Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg: Die Preissensitivität des Kunden ist wesentlich geringer, so dass sich die Markenstärke in Profitabilität und Gewinnmarge niederschlägt. Sie ziehen die richtigen

Mitarbeiter an und stellen sicher, dass das Unternehmen im entscheidenden Kampf um die besten Talente eine hervorragende Position einnimmt. Sie sind die Grundlage für alle relevanten Entscheidungen. In immer komplexeren Marktumfeldern bieten sie logische Orientierung (vgl. Kotler & Keller, 2012, S. 240 ff).

Eine starke Marke wirkt sich immer sowohl intern als auch extern aus. Sie ist nicht nur die Grundlage für den Erfolg in Marketing und Kommunikation, sondern oftmals ein starkes und enthusiastisches Führungs- und Managementinstrument, das einen klaren Handlungsrahmen mit definierten Markengrenzen nach innen und außen bietet. Eine starke Marke ist daher immer eine tragende Säule für den Geschäftserfolg des Unternehmens. Vor allem Premiummarken basieren auf einem bestimmten Geschäftsmodell und achten besonders darauf, das Markenumfeld für den Konsumenten attraktiv zu machen. Eine wesentliche Voraussetzung für ein erfolgreiches Premiummarkenmanagement ist ein besseres Verständnis für das Verhalten seiner Konsumenten. Folgende Abschnitte schaffen daher einen genaueren Einblick in das Marketing von Luxusmarken. Das moderne Verständnis einer Marke ist konsumenten- und identitätsorientiert. Marken gelten demnach als Bilder in den Köpfen von Konsumenten und anderen Zielgruppen, die von Unternehmen zur Identifikation ihrer Produkte entworfen wurden (vgl. Esch, 2012, S. 22).

Vor allem Premiummarken müssen die Schaffung einer spezifischen symbolischen Bedeutung beherrschen, da dies den großen Unterschied zu dem Massensegment darstellt. Darüber hinaus werden emotionale Vorteile auch für die Markendifferenzierung immer wichtiger, da immer mehr Menschen symbolischen Konsum betreiben und sich für ein Produkt entscheiden, was hauptsächlich auf die Übereinstimmung zwischen ihrer Persönlichkeit und der symbolischen Persönlichkeit des Produkts zurückzuführen ist (vgl. Vigneron & Johnson, 2004, S. 485ff). Die Markenführung stützt sich häufig noch auf die traditionelle Positionierung einiger wichtiger Merkmale, die sich in Markterhebungen als besonders relevant für die Kaufentscheidung der Verbraucher herausgestellt haben. Hier ist das Konzept des Markenimages von entscheidender Bedeutung, also das, was bei dem Kunden in seinem Kopf die starke Marke ausmacht. Die Premiummarke bietet mit ihrer starken Markenidentität einen besonderen Mehrwert und unterscheidet sich somit von anderen Marken (vgl. Thieme, 2017, S. 121). Wenn es einem Unternehmen gelungen ist, eine „starke“ Marke zu etablieren, hat dies sicherlich viele Vorteile:

„Einer ist sicherlich auch, dass sie krisenresistenter sind als schwache Marken. Der Aufbau einer starken Marke hilft also Krisen leichter zu meistern“ (Esch & Rempel, 2006, S. 422).

Dies liegt an der Basis der Markenidentität als die zentrale Steuerungsgröße innerhalb des Unternehmens (vgl. Esch & Rempel, 2006, S. 422). Ein Beispiel dafür ist die Modemarke Zara, bei der in einer Filiale in der Megametropole Istanbul Kleidungsstücke mit darin versteckten Nachrichten gefunden wurden (vgl. Ayoub, 2017). Die Botschaften kamen von Fabrikarbeitern eines Produktionsunternehmens für Zara, die seit mehreren Monaten keine Bezahlung erhalten hatten. Mit einer Stellungnahme ließ der Modekonzern auf sich warten und gab schließlich nach langer Zeit per Pressemitteilung bekannt, dass ein gesonderter Hilfsfond für alle betroffenen Mitarbeiter eingerichtet werden solle (vgl. Ayoub, 2017). Hieran lässt sich deutlich erkennen, dass Zara sicherlich mehr Engagement und einen schnelleren Einsatz für die Mitarbeiter hätte zeigen können, jedoch eine solche Krisenreputation die starke Marke nicht erschüttert hat.

2.4.1 Greenwashing

Ein häufiges Phänomen, das Unternehmen bei der CSR-Strategie vorgeworfen wird, ist das Problem des Greenwashings.

Es ist die Bezeichnung für ein PR-Mittel, das sich vor allem in der Werbung als nachhaltig und umweltfreundlich positioniert. Diese propagierten Themen, die zu einem positiven Image des Unternehmens führen sollen, werden jedoch nicht oder nur mangelhaft umgesetzt (vgl. Industrie- und Handelskammer für Nürnberg, 2016). Bei Greenwashing wird also Marketing eingesetzt, um die Wahrnehmung zu fördern, dass die Produkte eines Unternehmens Umweltfreundlichkeit bzw. Nachhaltigkeit zum Ziel haben (vgl. Kotler & Keller, 2012, S. 633). Beweise dafür, dass eine Organisation Greenwashing betreibt, sind häufig die Unterschiede bei den Ausgaben: denn es wird deutlich mehr Geld oder Zeit für umweltbewusstes Werben aufgewendet, als für umweltschonende Praktiken. Greenwashing-Bemühungen können von der Änderung des Namens oder der Kennzeichnung eines

Produkts zur Hervorrufung der natürlichen Umwelt auf einem Produkt, das schädliche Chemikalien enthält, bis zu millionenschweren Marketingkampagnen reichen, in denen Unternehmen als umweltfreundlich dargestellt werden.

Obwohl Greenwashing nicht neu ist, wurde es in den letzten Jahren vermehrt eingesetzt, um die Nachfrage der Verbraucher nach umweltfreundlichen Waren und Dienstleistungen zu befriedigen. Viele Unternehmensstrukturen nutzen Greenwashing, um die Wahrnehmung ihrer Marke in der Öffentlichkeit zu verbessern (vgl. Kotler & Keller, 2012, S. 633). Die Strukturierung der Offenlegung von Unternehmen wird häufig so gestaltet, dass die Wahrnehmung der Legitimität maximiert wird.

Unternehmen kommunizieren über sämtliche Kanäle mit dem Verbraucher durch Berichterstattung bezüglich der sozialen und ökologischen Leistung von Unternehmen. Häufig wird die Website als Kommunikationsportal verwendet (Fliess et al., 2007).

Die Strategie des Greenwashings ist irreführend für den Kunden und wird nicht selten strafrechtlich verfolgt. 2009 kam es sogar dazu, dass unter dem Zusammenschluss mehrerer NGOs „Climate Greenwash Awards“ vergeben wurden. Dabei wurde das Unternehmen „geehrt“, das in ihren Werbekampagnen das größte Greenwashing und somit die Verbreitung von nicht eingehaltenen Werbebotschaften betrieben hat (Corporate Europe, 2019). 2009 erhielt ihn der schwedische Stromanbieter Vattenfall für die Ankündigung „grünerer“ Stromerzeugungsmethoden, um dann die Stromgewinnung wie gewohnt mit Kohlekernkraftwerken und Atomkraft fortzusetzen (vgl. Corporate Europe Observatory, 2009).

„*These days, green is the new black.*“, hat Greenpeace festgestellt und dabei vier unterschiedliche Arten des Greenwashings deklariert (Greenpeace, 2016):

- **Dirty Business**

Eines der wenigen ökologischen Erzeugnisse wird übermäßig in der Werbung gezeigt und als grün tituiert, obwohl die meisten anderen Produkte umweltschädlich sind.

- **Ad Bluster**

Es werden hohe finanzielle Mittel aufgewendet, um positive ökologische Botschaften an die Kunden zu bringen, anstatt in die Nachhaltigkeit der Produkte zu investieren.

- **Political Spin**

Unternehmen positionieren sich öffentlich als umweltfreundlich, beteiligen sich jedoch an Lobbying gegen Maßnahmen zur Verbesserung der ökologischen Gesetzgebung.

- **It's the law, stupid!**

Es wird mit bereits gesetzlich festgeschriebenen Vorgaben geworben, die eigentlich eine rechtliche Norm und keine Errungenschaft des jeweiligen Unternehmens sind.

Unternehmen, die kein Greenwashing betreiben, sondern ihre Normen und Werte in ihren umweltschonenden und nachhaltigen Unternehmungen widerspiegeln möchten, verankern dies in ihrer Unternehmensethik. Der Gegenstand der Unternehmensethik ist ein hochdiskutiertes Thema, das unter anderem durch weltweite ökologische und soziale Krisen und Unternehmensskandale gefördert wird. Innerhalb dieser Diskussionen werden vor allem die Reichweite und der Umfang der sozialen bzw. ethischen Verantwortung von Organisationen, Unternehmen, und Managern debattiert. *„Typische Fragen hierbei sind etwa: Welche Rolle sollen Unternehmen bei der Einhaltung und Durchsetzung von Menschenrechten übernehmen? Welche Verantwortung haben sie für die Einhaltung von Sozialstandards und den Schutz der Umwelt? In welchem Umfang sind Unternehmen für die Bekämpfung der Korruption verantwortlich – nur in ihrem eigenen Unternehmen sowie im Rahmen geltender Gesetze oder auch in ihrem gesamten wirtschaftlichen Einflussbereich?“* (Scherer & Picot, 2008, S. 2).

Dass diese Problemfelder nicht nur Randphänomene der geschäftlichen Praxis oder utopische Forderungen sind, zeigt die große Beteiligung von sozialen Initiativen. Im Global Compact der Vereinten Nationen beispielsweise haben sich schon 12.900 Unternehmen auf freiwilliger Basis dazu verpflichtet, ihren Einflussbereich zu nutzen, um Menschenrechte zu sichern, Umwelt- und Sozialstandards durchzusetzen und der Korruption entgegenzuwirken (vgl. Global Compact Netzwerk Deutschland, 2018).

Jedes Unternehmen muss seine wirtschaftliche Leistung noch verbessern. Aber nicht um jeden Preis: soziale Aspekte, Umweltfaktoren und Nachhaltigkeit sind zu entscheidenden Größen wirtschaftlicher Leistung geworden. Wir wissen seit langem, dass natürliche Ressourcen begrenzt sind. Entsprechend erfordert der Umgang mit ihnen ein sorgfältiges Management und durchdachte Ansätze. Unternehmen, die erfolgreich bleiben wollen, müssen nicht nur bezüglich Preise und Produkte wettbewerbsfähig sein, sondern auch in Bezug auf ihre ethischen Pflichten und Nachhaltigkeitsleistungen.

Für die begriffliche Definition der Unternehmensethik ist folgende Unterscheidung zwischen Moral, Werten, Normen und Ethik unabdingbar. Die Moral bezieht sich auf die (meist implizite) Versorgung sozialer Regeln, in der sich die Akteure von ihren Entscheidungen leiten lassen und mit deren Hilfe festgestellt werden kann, ob ein Vorgehen gesellschaftlich wünschenswert ist oder nicht. Hier ist die Wertorientierungen, die in einer Gesellschaft tatsächlich vorherrschen, egal, ob diese generalisierbar sind oder nicht (über die Grenzen dieser Gemeinschaft hinaus). Diese Wertorientierungen werden in dem, was wir von unserem Umfeld erlernt haben, von Generation zu Generation weitergegeben. Es sind keine fixierten Werte, sondern bilden sich im Zuge von Herausforderungen und Problemen (vgl. Scherer & Picot, 2008, S. 5). Normen sind verhaltensorientierte Regeln, welche relativ genau bestimmen, was in gewissen sozialen Situationen als erwartete und angemessene Verhaltensweise angesehen wird. Sie sind also die Erwartungen hinsichtlich des Handelns bzw. Nichthandelns von Gesellschaftsmitgliedern und *„helfen uns bei der Orientierung im Alltag, beim Abwägen des eigenen Handelns und bei der Erwartung und Einschätzung des Handelns von anderen“* (Bosancic, 2008, S. 5). Diese sozialen Normen sind auf Vorstellungen dahingehend zurückführen, was die überwiegende Mehrheit unserer Gesellschaft für erstrebenswert hält. Werte sind somit als eine generelle Orientierung unseres Handelns gemeint (vgl. Bosancic, 2008, S. 11). Ethik hingegen ist die Wissenschaft, Normen, Werte und die darauf ausgerichteten Handlungen systematisch zu überprüfen und zu bewerten (vgl. Scherer & Picot, 2008, S. 2f).

Die Unternehmensethik fokussiert die systematische Analyse von unternehmerischen Normen, Werten und Handlungen und deren Konsequenzen. Sie untersucht Normen und Werte, die das Handeln von Menschen in der Wirtschaft leiten. Es

kann unterschieden werden zwischen deskriptiver (Erforschung von Normen, Existenz sowie deren Wirkung), normativer (Justifikation und Weiterempfehlung von Normen) und analytischer (Untersuchung ethischer Diskursen sowie Wertkonflikten) Unternehmensethik. Unternehmensethik ist das Studium von Unternehmenssituationen, -aktivitäten und -entscheidungen, bei denen Probleme von richtig und falsch behandelt werden (vgl. Crane & Matten, 2010, S. 5). Die folgende Abbildung zeigt die Beziehung zwischen Moral, Ethik und ethischer Theorie:

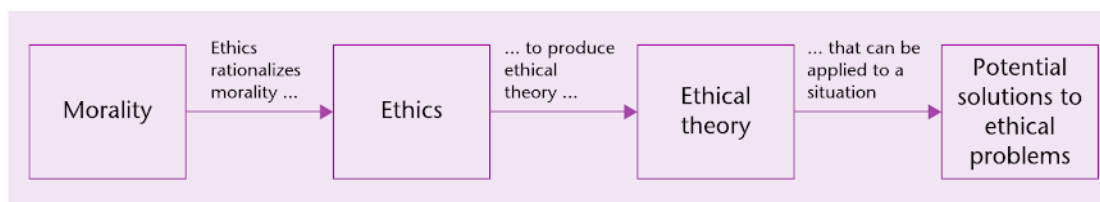


Abbildung 3: Die Beziehung zwischen Moral, Ethik und ethischer Theorie

Quelle: Crane & Matten, 2010, S. 8.

Unternehmensethik ist die Ethik der Wirtschaft, die alle Arten menschlichen Verhaltens auf verschiedenen Ebenen der Wirtschaft umfasst (vgl. Conrad, 2016, S. 14). Sie bezieht sich auf das Verhalten von Managern und Mitarbeitern untereinander sowie gegenüber Dritten und anderen Stakeholdern. Z.B. dürfen Kunden nicht über Produktmerkmale und Vertragsbedingungen belogen werden, Bilanzen sollten nicht gefälscht oder schlechte Unternehmensnachrichten nicht zurückgehalten werden. In diesem Sinne ist das Ethikproblem ein natürlicher Teil einer Marktwirtschaft, die auf dem freien Handeln von Individuen basiert (vgl. Conrad, 2016, S. 15).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Unternehmensethik ein System von moralischen Prinzipien ist, die auf die Geschäftswelt angewendet werden. Unternehmensethik bietet Richtlinien für akzeptables Verhalten von Organisationen, sowohl für ihre Politikformulierung als auch für den täglichen Betrieb. Unternehmensethik sollte ethisch und wirtschaftlich sein, und dies sollte sich in verschiedenen Aspekten widerspiegeln, wie Umweltfragen, Kinderarbeit, Korruption oder Steuerhinterziehung. Hier sollten unternehmerischer Profit und moralische Ideale sinnvoll ergänzt werden. Gleichzeitig verlangt die Unternehmensethik, dass das Management des Unternehmens sich ihren ethischen Praktiken gegenüber immer

wieder bekennen muss und ethisches Verhalten innerhalb der Organisation anerkennt. Die Tatsache, dass unternehmerische Entscheidungen zunehmend im Licht der Öffentlichkeit gesehen und damit einer Bewertung unterzogen werden, zwingt das Unternehmen, soziale Wertfragen in seine Entscheidungen einzubeziehen. Unternehmen, die eine feste Unternehmensethik verfolgen, handeln nach ihrem Unternehmensleitbild.

„Das Unternehmensleitbild enthält die grundsätzlichsten und damit allgemeingültigsten, gleichzeitig aber auch abstraktesten Vorstellungen über angestrebte Ziele und Verhaltensweisen der Unternehmung“ (Brauchlin, 1984, S. 313).

Dahingehend beinhaltet das Unternehmensleitbild die Tätigkeit und das Wesen einer Unternehmung, indem es ein Idealbild und die Grundlage für weitere Planungen hinsichtlich Richtlinien, Strategien und Umsetzung skizziert.

Das Unternehmensleitbild bildet die niedergeschriebene Formulierung der Philosophie des Unternehmens.

„In einem Leitbild werden die Visionen, Werte und langfristigen Ziele für den Umgang mit den Kunden und zwischen Mitarbeitern und Hierarchieebenen eines Krankenhauses oder einer Gesundheitsorganisation sowie das angestrebte Erscheinungsbild in der Gesellschaft als Zukunftsvision schriftlich fixiert“ (Haeske-Seeberg, 2007, S. 112).

Ein Unternehmensleitbild dient somit dem Unternehmen, Management und den Mitarbeitern unmissverständlich als ein einheitlicher Wegweiser und schafft Kohärenz und Zusammengehörigkeit im Unternehmen. Ziel dabei ist die Erlebbarkeit des Unternehmensleitbilds zu fördern und somit eine Basis für gemeinsames Handeln innerhalb des Unternehmens herzustellen. Die Werte, Strategie und Ziele des Unternehmens, gestützt durch eine transparente und offene Kommunikation, werden folglich zu operativen und verpflichtenden Standards. Laut Freitag et al. (2014) erhalten Wörter wie *Unternehmenskultur, Werte und Ziele* eine erneuerte Bedeutung und sind zu erfolgskritischen Faktoren der Unternehmensführung geworden (vgl. Freitag et al., 2014, S. 5).

„Insbesondere ist es notwendig, im Unternehmen ein Klima zu schaffen, das alle Beschäftigten dazu ermutigt, entsprechend den Erfordernissen des jeweiligen Arbeitsumfelds ihre Handlungskompetenz und Leistungsfähigkeit voll zu entfalten.“

Ein wichtiges Instrument bilden in diesem Zusammenhang sogenannte Leitbilder, in denen die zentralen Ziele und Werte eines Unternehmens schriftlich fixiert sind“ (Freitag et al., 2014, S. 5).

Oftmals jedoch hat die Formulierung eines Unternehmensleitbild mehr mit einer Wunschvorstellung als der Realität zu tun, was auch durch die Praxis des Greenwashings zeigt.

Vor allem größere Unternehmen und Organisationen haben innerhalb der vergangenen Jahre Unternehmensleitbilder entwickelt, die häufig jedoch eher als Modeerscheinung angesehen werden, da operativ kaum Veränderungen bezüglich der Handlungsweisen der Unternehmen wahrgenommen werden konnten. *„Und häufig entfernt sich das definierte Leitbild des Unternehmens einfach zu weit von der Realität. Trotzdem steckt hinter dem Trend wohl eine richtige Intuition. Unternehmen sind Gemeinschaften, die eine gemeinsame Orientierung für den Umgang miteinander und mit anderen brauchen“* (vgl. Freitag et al., 2014, S. 10). Unternehmensleitbilder sind Orientierungshilfen, geben wichtige Maßstäbe für richtige Handlungen, fungieren als Vermittler zwischen der Gegenwart und der Zukunft und ermöglichen darüber hinaus eine klare Positionierung in einer Welt voll Veränderung und Flexibilität.

Das Unternehmensleitbild sollte beschreiben, was im Unternehmen besonders wertvoll und wichtig ist.

„Allerdings ist damit gleichzeitig ein hohes Risiko verbunden, denn ein ausdrücklich festgehaltenes Leitbild muss sich an der Umsetzung – wird es auch gelebt – messen lassen. Leitbilder sind ein Baustein für die Kommunikation nach innen und außen und sollten zeigen, was das Unternehmen einzigartig macht“ (Freitag et al., 2014, S. 11).

Jedoch breitet in der Wirklichkeit die Umsetzung der Leitbilder den Unternehmen oftmals grundlegende Probleme, da innerhalb der Organisation das formulierte Unternehmensleitbild häufig nur wenig bedacht wird, sondern in erster Linie dem Marketing, also Kunden gegenüber als Image dient (vgl. Freitag et al., 2014, S. 31).

2.4.2 Kommunikation bei Unternehmensproblemen & Auswirkungen

Die Unternehmenskommunikation ist eine zentrale Aufgabe, wenn es um den Stakeholder-Bezug geht. Wie der Name schon sagt, ist die Unternehmenskommunikation die Kommunikation eines Unternehmens innerhalb und außerhalb der Organisation mit seinen Stakeholdern. Die Unternehmenskommunikation kann dabei in interne und externe Kommunikation differenziert werden: Die interne Unternehmenskommunikation beschreibt die nonverbale und verbale Kommunikation zwischen den direkten Organisationsangehörigen, wie z.B. den Mitarbeitern (vgl. Witte, 2007, S. 40). Sie hat als „Sprachrohr“ die Optimierung von organisatorischen Abläufen, Informationsverbreitung und Transparenz, Austausch und Dialog als auch Bindung und Motivation zum Ziel (vgl. Witte, 2007, S. 40). Externe Unternehmenskommunikation ist dabei grundsätzlich die unternehmerische Zusammenführung einer Organisation mit ihrer Außenwelt, beispielsweise den Kunden (vgl. Van Doorn et al., 2010, S. 263). Sie fokussiert sich auf die Bekanntmachung von Informationen, Botschaften und Nachrichten über ein Unternehmen an Kunden, die Öffentlichkeit und Unternehmensbeteiligte

Obwohl viele Organisationen den Verkauf als maßgeblich für den Erfolg ihres Geschäftes ansehen, ist die Wahrnehmung der Öffentlichkeit für ein Unternehmen ebenso wichtig. Die Kommunikation ist dabei eine Chance, das Unternehmensimage für die Kunden, die Gemeinschaft und auch potenzielle Stakeholder zu definieren und zu formen.

Die externe Unternehmenskommunikation steht in enger Verbindung mit der Kundenbindung oder dem Customer Engagement. Kundenbindung wird von Bowden (2009) als sequentieller psychologischer Prozess dargestellt (vgl. Bowden, 2009, S. 63-74). Dieser Prozess modelliert den vorhandenen Mechanismus, mit dem Verbraucher gegenüber einer bestimmten Marke mehr und mehr loyal zu werden. Die Loyalität kann dabei für neue Konsumenten entwickelt und ebenso durch einen wiederholten Kauf der bestehenden Verbraucher aufrechterhalten werden (vgl. Bowden, 2009, S. 63-74).

Die Unternehmenskommunikation und die Kundenbindung werden als

„Verhaltensweisen, die über Transaktionen hinausgehen, gedeutet und können speziell als Verhaltenssymptome eines Kunden definiert werden, die eine Marke oder einen Firmenschwerpunkt jenseits des Kaufs haben, der aus Motivationstreibern resultiert“ (Van Doorn et al., 2010, S. 263).

Diese Definition beinhaltet den Fokus auf die verschiedenen Verhaltensaspekte der Beziehungen zwischen den Kunden und dem Unternehmen. Fünf Dimensionen für die Kundenbindung durch Kommunikation sind von van Doorn et al. (2010) wie folgt beschrieben (vgl. Van Doorn et al., 2010, S. 253ff):

- Ressourcen des Kunden: Kundenbindung kann ausgedrückt werden in Bezug auf die Ressourcen (z.B. Zeit), die Kunden einbeziehen.
- Ergebnisse: Kundenbindung kann zu unterschiedlichen Ergebnissen für den Kunden führen (z.B. Verbesserungen im Service).
- Umfang: Die Bereiche der Kundenbindung unterscheiden sich und können vorübergehend sein (z.B. Beschwerden oder laufendes Verhalten).
- Auswirkung: Eine unterschiedliche Kundenbindung kann zu unterschiedlichen (positiven / negativen) Auswirkungen auf das Unternehmen führen.
- Zweck: Kunden engagieren sich aus unterschiedlichen Gründen mit Firmen.

Hollebeek (2011) beschreibt das Kundenengagements, bei welchem die Wechselwirkungen des Kunden und der Marke im Zentrum stehen. Er beschreibt Kundenbindung als

„die Ebene der motivationalen, markenbezogenen und kontextabhängigen individuellen Geisteshaltung eines Individuums, die durch spezifische Ebenen der kognitiven, emotionalen und verhaltensbezogenen Aktivität in direkten Markeninteraktionen gekennzeichnet ist“ (Hollebeek, 2011, S. 785).

Die kognitiven Aktivitäten beziehen sich auf die Ebene der Konzentration auf eine Marke. Emotionale Aktivitäten sind mit Stolz und Inspiration des Kunden verbunden. Während Verhaltensaktivitäten die verschiedenen Interaktionen des Einzelnen auf unterschiedlichen Ebenen mit dem Unternehmen bzw. seiner Marke widerspiegelt (vgl. Hollebeek, 2011, S. 785). Die Unternehmenskommunikation mit dem Kunden kann dabei positiv zu der Loyalität gegenüber dem Unternehmen beitragen, wobei dieses Kundenengagement positive und negative Eigenschaften beinhaltet, weil Individuen auf unterschiedlichen Ebenen engagiert sind. Je nach

Grad des Engagements variiert der Grad der Intensivierung (vgl. Hollebeek, 2011, S. 785). Daher besteht die Kundenbindung sowohl aus positiven (z.B. Anziehungskraft) als auch negativen (z.B. Abstoßung) Elementen des Engagements (vgl. Bowden, 2009, S. 72).

Stakeholder sind von den Handlungen des Unternehmens betroffen und ihr Handeln kann sich wiederum auf das Unternehmen auswirken. Folglich ist das Image eines Unternehmens in den Augen seiner Stakeholder für das Unternehmen wichtig (vgl. Rode, 2013, S. 113). Jede der verschiedenen Interessengruppen hat eine etwas andere Wahrnehmung des Unternehmens, da sich jeder Stakeholder in erster Linie mit einer anderen Facette der Unternehmenstätigkeit befasst. Daher sind die Verbraucher beispielsweise hauptsächlich an dem Preis, der Qualität und der Zuverlässigkeit der Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens interessiert. Finanzinstitute befassen sich mit der finanziellen Struktur und Leistung. Die Mitarbeiter beschäftigen sich hauptsächlich mit Gehältern, Arbeitsbedingungen und Personalpolitik. Ziel der Unternehmensführung ist es, die Identität des Unternehmens mit den für das Unternehmen wichtigen Zielgruppen so zu kommunizieren, dass sie eine positive Sicht auf das Unternehmen entwickeln und erhalten. Dieser Prozess beinhaltet die Gestaltung einer positiven Identität, die Weitergabe dieser Identität an ein bedeutendes Publikum und die Gewinnung von Feedback (vgl. Rode, 2013, S. 108), um sicherzustellen, dass die Botschaft positiv interpretiert wird.

Wie auch die Identität einer Marke ist es besonders im Zusammenhang mit der Nachhaltigkeit für ein Unternehmen wichtig, seine Unternehmensidentität dementsprechend zu formieren und nach außen zu vermitteln. Die Unternehmensidentität bildet die Basis eines jeden Unternehmens.

„Sie repräsentiert das Selbstverständnis, wofür ein Unternehmen steht, welchen Nutzen es erbringt, wie es nach innen und außen wirkt. Sie ist Ausdruck der unternehmerischen Unverwechselbarkeit“ (Glauner, 2016, S. 86).

Die Unternehmensidentität lässt sich in vier Komponenten gliedern: Unternehmenselemente, Unternehmenskultur, Organisationsbewusstsein und Potentiale und Grenzen (vgl. Vukelic, 2000, S. 20f). Die Elemente sind die Gesamtstrategie

mit den Ressourcen und Strukturen, die den Produkt- und Marktumfang des Unternehmens und die Richtlinien und Programme bestimmt, die es wählt, um in den ausgewählten Märkten zu konkurrieren. Unternehmenskultur bezeichnet die gemeinsamen Werte und Überzeugungen, die die Mitglieder der Organisation in Bezug auf einander, ihre Arbeitsplätze und die Organisation gemeinsam haben. Sie definiert, was das Personal des Unternehmens für wichtig und unwichtig hält und erklärt in hohem Maße, warum sich die Organisation so verhält. Organisationsbewusstsein bezieht sich auf die grundlegenden Entscheidungen, die getroffen werden, um organisatorische Beziehungen zu entwickeln und die Entwicklung des Unternehmens. Es umfasst beispielsweise die Frage, ob grundlegende Aufgaben nach Funktion oder Produktbereich, die Gesamtkonfiguration des Unternehmens, der Grad der Dezentralisierung, die Anzahl der Mitarbeiter, die Gestaltung der Arbeitsplätze und die internen Systeme und Verfahren organisiert werden sollten. Die Potentiale und Grenzen bilden die Gesamtheit der Aktivitäten, die das Unternehmen zur Umsetzung seiner Strategie unternimmt. Die Zusammenführung dieser Komponenten bestimmen die Einzigartigkeit des Unternehmens und können seine Identität in vielfältiger Weise beeinflussen (vgl. Vukelic, 2000, S. 20).

Die Unternehmensidentität entwickelt sich ständig weiter, ebenso wie die Organisation selbst und wird teilweise von allem, was innerhalb der Organisation passiert, geprägt. Das Ziel der Schaffung einer starken Unternehmensidentität ist es, ein möglichst positives Image zu erreichen, um einen Vorteil gegenüber den Konkurrenzunternehmen zu erhalten und Glaubwürdigkeit und Unterstützung bei den Stakeholdern aufzubauen. Dabei wird die Unternehmensidentität durch die Mission, Ziele und Werte in dem Leitbild der Organisation deutlich (vgl. Glauner, 2016, S. 105). Neben diesen Merkmalen wird die Unternehmensidentität auch von den Geschichten beeinflusst, die sich über die Organisation verbreiten.

Um die Kommunikation bei Problemen steuern zu können, ist eine gute Unternehmensreputation von großem Vorteil. Reputation ist ein unternehmenszentriertes Konzept, das sich auf den Respekt, Vertrauen und die Glaubwürdigkeit des Unternehmens von Seiten seiner Stakeholder konzentriert (vgl. Helm, 2004, S. 243). Reputation ist von einer Vielzahl von Faktoren betroffen, die unter anderem den

Umgang mit ethischen Fragen und das Engagement für die Umwelt betreffen. Reputation ist eine Voraussetzung für die Bereitschaft der Menschen, mit einem Unternehmen Geschäfte zu machen.

Für jede Organisation ist die Erreichung ihrer Ziele der Hauptgrund für ihre Existenz. Daher spielt eine positive Reputation bei den verschiedenen Stakeholdern eine wichtige Rolle (vgl. Helm, 2004, S. 1). Obwohl Reputation ein immaterielles Konzept ist, wird eine Reputation den Unternehmenswert erhöhen und nachhaltige Wettbewerbsvorteile bieten. Unternehmen positionieren sich z.B. durch Werbung, Public Relations, die Leistung und Qualität der Produkte und Dienstleistungen, so dass im Laufe der Zeit jedes Unternehmen eine gewisse Reputation schafft, die die Meinung der Stakeholder über die Fähigkeit des Unternehmens ihre Erwartungen zu erfüllen, darstellt. Dabei ist Vertrauen eine wichtige Grundlage für eine gute Reputation, da sie durch die emotionale Bindung zwischen dem Unternehmen und seinen Stakeholdern geprägt ist (vgl. Wüst, 2012, S. 11). Vertrauen ist ein schwierigerer Aspekt der Reputation, vor allem, weil es darauf beruht, welches zukünftige Verhalten der Organisation nachgesagt wird. In verschiedenen Untersuchungen wurden drei grundlegende Arten von Vertrauen diskutiert: Zuverlässigkeit (die Fähigkeit, ein Versprechen zu halten), Wohlwollen (für beide Seiten vorteilhaftes Verhalten) und Ehrlichkeit (erfüllt zugesagte Verpflichtungen) (vgl. Berens & van Riel, 2004, S. 172). Um eine starke Reputation zu schaffen, müssen Unternehmen emotionale Anziehungskraft aufbauen. Es erfordert, dass sich die Unternehmen glaubwürdig, authentisch, aufrichtig und überzeugend gegenüber ihren Stakeholdern ausdrücken. Unternehmen müssen bereit sein zu vermitteln, wer sie sind, was sie tun und wofür sie stehen.

Die immer raschere Verbreitung von Informationen durch das Internet hat Unternehmen vor das Problem gestellt, bei Nichteinhalten von sozial erwünschten Normen rasch handeln zu müssen.

Deswegen ist es immer wichtiger geworden, im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit als Unternehmen in der Öffentlichkeit ein reliables Bild zu wahren. Probleme mit Nachhaltigkeit führen bei Bekanntwerden in der Öffentlichkeit häufig zu Umsatzeinbußen, und das Unternehmen wird an den öffentlichen Pranger im world wide

web gestellt. Beispielhaft werden in einem Bericht zum Thema Spannungsfeld zwischen nachhaltiger Entwicklung und Gewinnerzielung einige Unternehmen genannt (Gläser, 2011, S. 10-11):

- **Sozialprobleme:** In den 1990er Jahren wurde Nike damit konfrontiert, Kinder in ihren Fabriken zu beschäftigen und diese auszubeuten. Die abwehrenden Reaktion von Nikes Unternehmenssprechern waren der Öffentlichkeit nicht glaubwürdig genug, sodass es zu Umwelteinbußen kam (Locke, 2002, S. 36)
- **Umweltprobleme:** Als die Ölbohrplattform Deepwater Horizon von BP explodierte, war das Unternehmen mit äußerst negativer Kritik konfrontiert. BP hat zudem keine ideale Krisenkommunikation geführt, sodass es zu Umsatzeinbußen kam.
- **Regionalität:** Nach der Opel-Werk Schließung in Bochum reagierten die Leute mit Protest, es kam zu Umsatzeinbußen über etwa 220 Millionen.

Im Jahr 2014 wurde die irische Bekleidungskette Primark erneut in den Medien an den Pranger gestellt, da sie ihre Kleidung anscheinend in chinesischen Gefängnissen herstellen lässt, in denen 15 Stunden-Schichten an der Tagesordnung stehen (BBC, 2014). Die wenig zufriedenstellende Antwort des Unternehmens darauf war, dass der Hilferuf eine Fälschung ist, da die Hilferufe derselben Quelle entspringen, nicht jedoch vom selben Kontinent stammen (Süddeutsche Zeitung, 2014). Der Umsatz ist trotz der im Jahr 2009 und 2014 publik gewordenen Arbeitsbedingungen gestiegen, wie folgende Grafik zeigt:

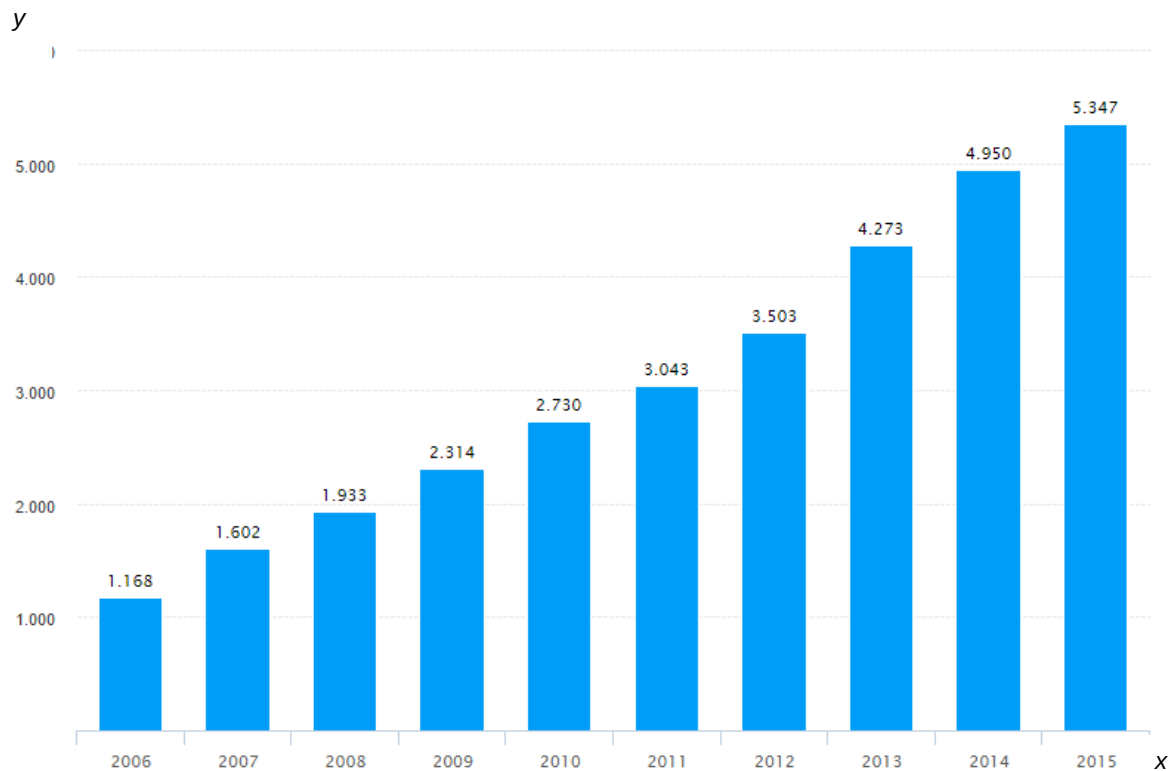


Abbildung 4: Gesamtumsatz Primark in Millionen Pfund (y) und Jahren (x).

Quelle: EHI Handelsdaten, 2016 .

In solch einer Situation muss ein strategisches Krisenmanagement durchgeführt werden, um eventuelle Reputationsschäden zu vermeiden und eine angepasste Unternehmenskommunikation zu erlangen, um die Glaubwürdigkeit der Stakeholder an die Nachhaltigkeitsdevise des Unternehmens zu bewahren. Krisen stellen aus organisatorischer Sicht immer eine Bedrohung für das Überleben des Unternehmens oder der Organisation dar, und haben eine negative Auswirkung oder eine deutliche Bedrohung für das Funktionieren, das Image und die Kernwerte der Organisationen (vgl. Coombs, 2007a, S. 164). Auch wenn sie eher selten sind, können diese im schlimmsten Fall zu erheblichen Betriebsstörungen führen und beispielsweise beeinflussen, wie die Öffentlichkeit die Nachrichten der Organisation erhält und finanzielle Gefahren mit sich bringt. Dies bedeutet, dass die Bedrohungen in Krisensituationen sowohl unmittelbar als auch mittelbar sind, so dass sich eine Krise unmittelbar auf das Tagesgeschäft auswirken kann. Das Krisenmanagement verwaltet buchstäblich die laufende Situation. Krisensituationen können

in drei Phasen unterteilt werden, die Pre-Krise, Krise und Post-Krise. Für jedes Krisenmanagement ist der erste und wichtigste Schritt, das Überleben der Organisation zu retten. Der Schlüssel zu einem Krisenmanagement besteht darin, potenzielle Krisensituationen vorzubereiten, zu identifizieren, zu verfolgen und zu bewältigen und ihren Weg zu managen. Im Folgenden werden die drei Phasen nach Coombs (2007) beschrieben:

- Pre-Krise: Das Pre-Krise-Stadium umfasst Maßnahmen vor dem Auftreten einer Krise und besteht aus den drei Unterstufen: Signaldetektion, Prävention und Krisenpräparation. Krisenmanager müssen ein System entwickeln, um potenzielle Krisen zu erkennen und darauf zu reagieren. Sobald potenzielle Krisen erkannt werden, müssen Maßnahmen ergriffen werden, um sie zu verhindern (vgl. Coombs, 2007b, S. 18 f).
- Krise: Die Phase des Krisenereignisses beginnt mit einem auslösenden Ereignis, das den Beginn der Krise markiert und endet, wenn die Krise als gelöst gilt. Diese Krisenphase hat zwei Unterstufen: Krisenerkennung und Kriseneindämmung. Die Krisenerkennung beinhaltet ein Verständnis dafür, wie Ereignisse als Krisen bezeichnet und akzeptiert werden und wie krisenbezogene Informationen gesammelt werden können. Die Eindämmung der Krise konzentriert sich auf die Krisenreaktion der Organisation. Die Kommunikation mit Akteuren durch Worte und Handlungen ist ein wichtiger Teil dieser Phase (vgl. Coombs, 2007b, S. 19).
- Post-Krise: Krisenmanagement endet nicht mit dem Ende der Krise. Es gibt Schlüsselaktivitäten, die sich nach der Krise ergeben müssen. Diese Phase sollte drei Schritte umfassen: Evaluierung des Krisenmanagements, aus der Krise lernen und weitere Post-Maßnahmen, wie zum Beispiel die Weiterverfolgung der Kommunikation mit den Interessengruppen und die fortlaufende Überwachung der Probleme im Zusammenhang mit der Krise (vgl. Coombs, 2007b, S. 19).

Krisenkommunikation wird genutzt, um den Ruf eines Unternehmens in einer Krise zu schützen. Krisenkommunikationsstrategien stellen die tatsächlichen Antworten dar, die die Organisation zur Bewältigung der Krise einsetzt und haben sowohl verbale als auch nonverbale Aspekte. Unterschiedliche Krisen können den Einsatz

unterschiedlicher Kommunikationsstrategien sowie die Betonung unterschiedlicher Akteure erfordern. Krisenreaktionsforschung wird in zwei Kategorien geteilt, die unterschiedliche Schwerpunkte widerspiegeln: Form und Inhalt. Die Form gibt an, wie die Antwort präsentiert werden soll, und der Inhalt ist das, was gesagt wird (vgl. Coombs, 2007b, S. 128).

Wichtige Ziele im Krisenmanagementprozess sind die Vermeidung oder Minimierung von Schäden, die Aufrechterhaltung der Organisationstätigkeit und das Beheben von Reputationsschäden. Eine klare Kommunikation ist für jedes dieser drei Ziele essentiell (vgl. Coombs, 2007b, S. 133).

Während der Krisen kann ein Teil des Ansehens einer Organisation geschädigt werden, daher ist es für jedes Unternehmen von großer Bedeutung, schon vor einer eventuellen Krise einen guten Ruf zu schaffen, da dieser als Puffer dient, um Reputationsschäden während einer Krise zu mildern (vgl. Coombs, 2007a, S. 163-176). Darüber hinaus wird sogar der Schluss gezogen, dass *„eine Organisation mit einem besseren Ruf in der Vergangenheit nach der Krise eine stärkere Reputation haben wird, da sie mehr Reputationskapital besitzt, um eine Organisation mit einem ungünstigen oder neutralen Ruf auszugeben“* (Coombs, 2007a, S. 165). Der Ruf einer Organisation kann als *„Bestand an Wahrnehmungs- und sozialen Ressourcen“* (Coombs, 2007a, S. 165) beschrieben werden, mit anderen Worten, das Reputationskapital eines Unternehmens ist auch die Qualität der Beziehung zu Stakeholdern. Darüber hinaus ist es die Art, wie die Marke des Unternehmens gehalten wird. Unternehmen mit hohem Reputationskapital können sich aufgrund einer Krise einen Verlust ihres Kapitals leisten. Damit leidet das Unternehmen weniger unter der Krise und erholt sich damit schneller als Unternehmen mit einem niedrigen Reputationskapital.

2.5 Zielgruppe für nachhaltige Produkte

Die Personen, die in den Lifestyle of Health and Sustainability (LOHAS) fallen, gelten als besonders attraktiv für nachhaltige Botschaften und Produkte. Die Axel Springer AG für Marktforschung hat bei einer Verbraucheranalyse dabei folgende Relevanzen für die Kundinnen und Kunden herausgefunden (vgl. Axel Springer AG, 2012):

- Bei Anschaffungen ist für mich die Nachhaltigkeit von Produkten (Umweltverträglichkeit, Langlebigkeit, etc.) ganz besonders von Bedeutung.
- Wenn ich mein Geld anlege, möchte ich, dass es erkennbar nach gewissen moralischen Grundsätzen eingesetzt wird.
- Wenn möglich kaufe ich Produkte, die aus „fairem Handel“ stammen.
- Ich kaufe gezielt Natur- und Bioprodukte, auch wenn sie teurer sind.
- Ich achte sehr auf meine Gesundheit.
- Beim Kauf von Lebensmitteln achte ich auf ökologische Produkte.
- Ich kaufe möglichst Fleisch aus artgerechter Tierhaltung, auch wenn es etwas teurer ist.
- Ich verwende bevorzugt umweltschonende Haushaltsreiniger und Waschmittel.
- Bei der Körperpflege schätze ich Produkte auf natürlicher Basis und ohne chemische Zusätze.
- Es ist mir wichtig, Körper und Seele in Einklang zu bringen.

Die Erwartungen der Gesellschaft wurden beispielsweise von O'Connor et al. (2008) untersucht, die die Verbrauchergruppe von „aktiven Müttern“ (Frauen zwischen 25-49 Jahre alt, mit zwei Kindern) fragten, wie sie CSR definieren und welche Eigenschaften sie in Zusammenhang mit sozial verantwortlichen Unternehmen für wichtig halten (vgl. O'Connor et al., 2008, S. 343ff). Über Fokusgruppen stellten sie fest, dass die Teilnehmer tatsächlich von Unternehmen erwarteten, mehr zu tun, als nur wirtschaftliche Begründungen für ihre Existenz zu liefern. Soziale und kulturelle Werte sollten für Unternehmen ebenso wichtig sein wie für die Gesellschaft. Es war auch für die Teilnehmer von Bedeutung, dass Konsistenz zwischen dem, was ein Unternehmen sagt, und dem, was es tut, besteht. Ehrlichkeit, Integrität und Charakter wurden als wichtige Attribute von Unternehmen beschrieben. In der Beziehung zwischen der Vereinbarkeit von Wirtschaft und Gesellschaft wurden Langlebigkeit und Verantwortlichkeit als wichtig beschrieben: Es muss eine klare Verbindung zwischen dem, was ein Unternehmen herstellt, und seinen CSR-Aktivitäten bestehen (vgl. O'Connor et al., 2008, S. 355).

Die Bedeutung von CSR für das Verbraucherverhalten und die Verbraucherentscheidungen wurde auch für andere Verbrauchergruppen untersucht. Diese früheren Untersuchungen haben gezeigt, dass CSR (zunehmend) von den Verbrauchern als wichtig angesehen wird. Der argumentierte Grund für diese wahrgenommene Bedeutung unterscheidet sich von den Verbrauchern, die CSR-Unternehmen vertrauenswürdiger finden, zudem der Wert, dass Unternehmen der Gesellschaft helfen sollen (vgl. Lewis, 2003, S. 356 f).

Green und Peloza (2011) unterteilen die verschiedenen CSR-Werte, die CSR für die Verbraucher schafft, in drei Kategorien: emotionale Werte, funktionale Werte und soziale Werte. Sie erklären, dass oft der funktionale Wert das Wichtigste ist, also beispielsweise, dass CSR-Initiativen die Umwelt schonen und langfristig Geld sparen (vgl. Green & Peloza, 2011, S. 48ff).

Nur CSR zu berücksichtigen reicht nicht aus, um eine positive Verbraucherbewertung zu erstellen. Unterschiedliche Wahrnehmungen müssen berücksichtigt werden, z.B. die Beziehung zwischen den Verbrauchern und der Organisation, welche Art von CSR-Initiativen die Verbraucher unterstützen und wie Verbraucher denken, dass CSR-Initiativen das Produkt oder die Dienstleistung beeinflussen. Es wurde argumentiert, dass die Verbraucherbewertung der CSR einer Firma das Vertrauen der Kunden, ihre Loyalität und den wahrgenommenen Ruf der Firma beeinflusst. Corporate Responsibility wurde sogar als einer der wichtigsten Faktoren für die Unternehmensreputation angesehen (vgl. Worcester, 2009, S. 573ff). Eine starke Reputation ist für Unternehmen wichtig, da sie einen Wettbewerbsvorteil bieten und in Bezug auf CSR sogar den Marktwert beeinflussen kann. Ein positiver Ruf bei Stakeholdern kann ein Ergebnis von CSR-Initiativen und Kommunikation sein, aber es gibt vermittelnde Faktoren, die berücksichtigt werden müssen. Z.B. können Unternehmensgröße, Branche, organisatorisches Umfeld die Glaubwürdigkeits-Wahrnehmung von CSR und in der Tat die Reputation des Unternehmens beeinflussen. Auf diese Weise kann CSR sowohl eine Bedrohung als auch eine Chance für den Ruf eines Unternehmens darstellen, abhängig von anderen Faktoren, wie Vertrauen und Glaubwürdigkeit (vgl. Lewis, 2003, S. 356ff).

Auch die wahrgenommene finanzielle Leistung und Qualität von ethischen Aussagen haben sich als Vorläufer der wahrgenommenen CSR eines Unternehmens erwiesen. Sie stehen in einem positiven Zusammenhang mit der Bewertung der CSR

eines Unternehmens, die notwendig ist, um das Vertrauen der Verbraucher, die Loyalität und den Ruf des Unternehmens zu stärken (vgl. Lewis, 2003, S. 357). Die Bedeutung der Bewertung ethischer Aussagen von Verbrauchern zeigt, dass Kommunikation ein vermittelnder Faktor ist, der die Bewertung von CSR beeinflusst. Um das Vertrauen der Verbraucher, die Loyalität und die Reputation des Unternehmens über CSR zu stärken, muss ebenso die Art, wie das Unternehmen CSR kommuniziert, berücksichtigt werden.

2.6 Gütesiegel

Eingenähte Etiketten in konventionelle Kleidung geben nur Hinweise auf die verwendeten Fasern, die Pflege und das Produktionsland (vgl. Greenpeace, 2018, S. 4). Laut Greenpeace (2018) erfahren wir jedoch „nichts über die Chemikalien, mit denen das Produkt auf seinem Weg vom Acker bis zum Laden in Berührung kam, bzw. ob es unter fairen Bedingungen produziert wurde, und ob es recycelt werden kann, wenn es irgendwann ausgedient hat“ (Greenpeace, 2018, S. 5). Gütesiegel gelten daher beim Einkauf als wegweisende Orientierungshilfe und praktischer Rat. Sie sind damit ein Marktinstrument, um Produkte zu erkennen, welche unter bestimmten ökologischen und sozialen Kriterien hergestellt bzw. verarbeitet wurden.

Nicht nur in der Lebensmittelbranche hat sich der Kauf von Produkten mit Gütesiegel stark erhöht, sondern auch in der Textilindustrie. In den Jahren 2008 - 2015 hat sich dessen Kauf in Deutschland mehr als verzehnfacht, wie folgende Statistik zeigt (Statista, 2016):

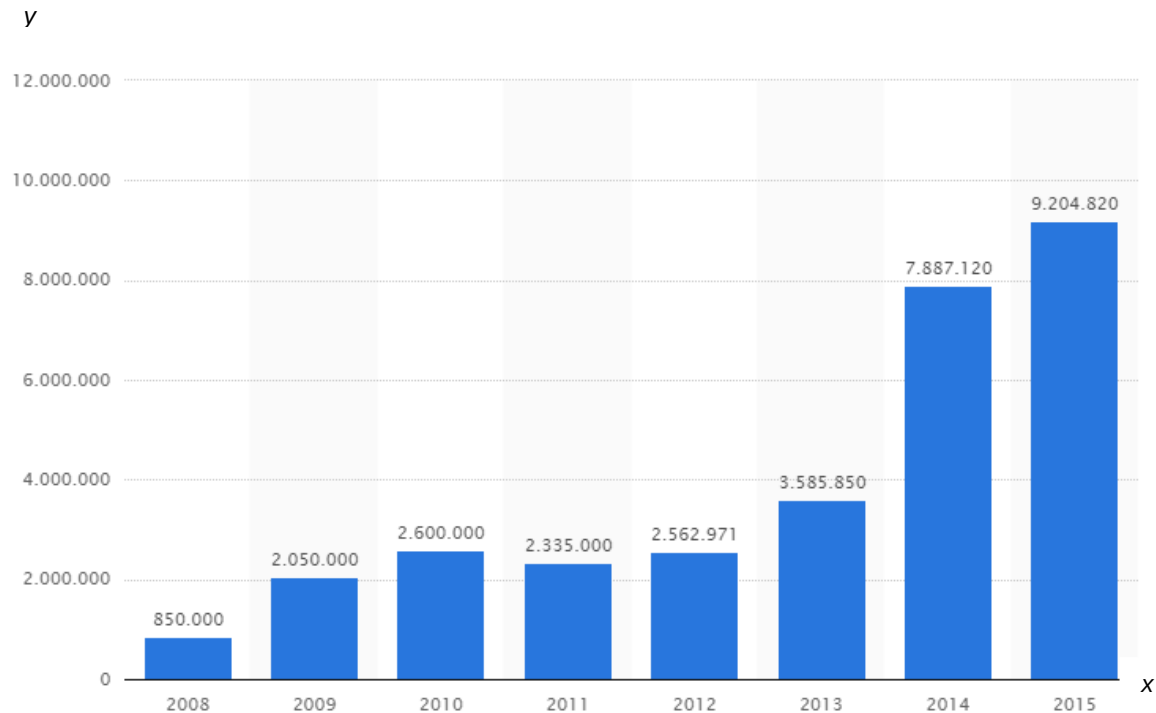


Abbildung 5: Verkauf von Textilprodukten mit Gütesiegeln in Stück (y) und Jahren (x)

Quelle: Statista, 2016 (Stand 28.05.2016).

Die Statistik beweist, dass es eine große Nachfrage nach zertifizierten Kleidungsstücken gibt, die sicherstellen, dass Nachhaltigkeit gewährleistet wird.

Dabei stellt sich die Frage, ob das Produzieren nachhaltiger Sportmode überhaupt zu einem Preis möglich ist, den man sich leisten kann.

2.6.1 Arten von Gütesiegel

Greenpeace unterscheidet grundlegend zwischen zwei Arten von Gütesiegeln (Greenpeace, 2013):

- **Unabhängige Gütesiegel:** Dabei wird vor allem auf die Aspekte Kinderarbeit, Lohnhöhe und Arbeitsstandards eingegangen. Die Gütesiegel werden unabhängig an Unternehmen vergeben.

- **Unternehmenseigene Gütesiegel:** Das Unternehmen kreiert sich selbst als Gütesiegel bzw. definiert für das unternehmensinterne Siegel eigene Standards.

Wie bereits erwähnt, sind Gütesiegel ein Weg weisende Orientierungshilfe für Verbraucher. Jedoch existieren sehr viele verschiedene Gütesiegel für Textilien, was für Verbraucher oftmals verwirrend erscheint, da jedes Siegel etwas anderes verspricht bzw. regelmäßig überarbeitet wird. Laut Greenpeace (2018) gelten folgende acht Textil-Gütesiegel als wichtig, wenn es um unabhängige Label geht:

- **IVN Best**
Gütesiegel des Internationalen Verbands der Naturtextilwirtschaft, ökologisch strengstes Siegel, Regulation der kompletten textilen Wertschöpfungskette, Ausschluss von Synthetikfasern (vgl. Greenpeace, 2018, S. 10).
- **GOTS**
Gütesiegel des „Global Organic Textile Standard, Regulation der kompletten textilen Wertschöpfungskette, Voraussetzung von mindestens 70% Naturfasern (vgl. Greenpeace, 2018, S. 11).
- **Made in Green**
Gütesiegel der Oeko-Tex-Familie, Überprüfung nach dem „Sustainable Textile Production“-Programm, schadstoffgeprüfte Endprodukte (vgl. Greenpeace, 2018, S. 12).
- **Der Blaue Engel**
Gütesiegel des Bundesamts, umfassende Regelung der Chemikalien des Produktionsprozesses (vgl. Greenpeace, 2018, S. 13).
- **Bluesign**
Regelung der Chemikalienrisiken entlang der Produktion, kein Ausschluss von Faserarten (vgl. Greenpeace, 2018, S. 14).
- **Cradle to Cradle**
Fokus auf die Vermeidung von Abfällen und Recycling innerhalb der Wertschöpfungskette, Zertifizierung von umweltsicheren, gesundheitlich unbedenklichen und kreislauffähigen Produkten (vgl. Greenpeace, 2018, S. 15).
- **EU-Ecolabel**

Begrenzung von umwelt- und gesundheitsschädlichen Substanzen, Reduzierung der Verschmutzung von Luft und Wasser (vgl. Greenpeace, 2018, S. 16).

- Oeko-Tex Standard 100
Fokus auf Verbraucherschutz, Prüfung lediglich hinsichtlich Rückständen von Schadstoffen im Endprodukt (vgl. Greenpeace, 2018, S. 17).

Unternehmenseigene Gütesiegel werden von vielen großen Modefirmen erschaffen und in die firmeneigenen Öko-Programme spezieller Kollektionen integriert (z.B. Vaude Green Shape, C&A Bio Cotton, H&M Conscious, Mango Committed Collection). Diese sind jedoch schwer zu kontrollieren und betreffen immer nur die einzelne Kollektion, während das übrige Sortiment der konventionellen Herstellung unterliegt (vgl. Greenpeace, 2018, S. 19). Daher sind die unternehmenseigenen Öko-Standards oftmals schwächer als unabhängige Siegel.

2.6.2 Plattformen

Im Zeitalter des Internets es ist möglich, auf einen großen Informationspool zuzugreifen, der sich mit dem Thema Nachhaltigkeit beschäftigt. In den letzten Jahren haben sich immer mehr Plattformen gebildet, die die unterschiedlichen Sportartikelhersteller miteinander vergleichen und auf deren Vor- und Nachteile hinweisen. Diese sind für die vorliegende Arbeit von Wichtigkeit, da sie helfen, Gütesiegel und die Kluft zwischen Greenwashing und tatsächlichem sozialen Handeln zu durchleuchten.

2.6.3 Green Clothes

Die Plattform Clean Clothes hat es sich zur Aufgabe gemacht, anhand eines erweiterten Ampelsystems große Bekleidungshersteller nach dem Einhalten von Mindeststandards bei der Arbeit zu beurteilen. Die beiden konventionellen Marken, die in der vorliegenden Arbeit untersucht wurden, haben folgende Beurteilung erhalten:

Nike (Index: rot): „Nike unterstützt den Grundsatz eines Existenzlohns, in der Praxis ist aber noch nicht viel geschehen, um die Löhne über das Mindestlohniveau anzuheben (Clean Clothes, 2014).“



Adidas (Index: orange): „Adidas unternimmt Schritte, um seine Lohnpraktiken in Asien zu überprüfen, ist aber als Unternehmen nach wie vor nicht gewillt zu definieren, was ein Existenzlohn konkret für das Unternehmen bedeutet. Weil das Unternehmen dies nicht tut und die Lohnverantwortung auf Zulieferfirmen und auf die FabrikbesitzerInnen abwälzt, wird es nie zur maßgebenden und notwendigen Änderung für die ArbeiterInnen kommen. Adidas muss sich zu einem Existenzlohn-Benchmark verpflichten und die Preisgestaltung so gestalten, dass Existenzlöhne bezahlt werden können (Clean Clothes, 2014).“

Abbildung 6: Farbindex zur Beurteilung von Einhaltung der Mindeststandards

Quelle: Green Clothes, 2019 (Stand 31.05.2019).

Kritik: Green Clothes hat die letzten Aktualisierungen im Jahr 2014 durchgeführt. Seitdem gibt es keine Veröffentlichungen oder erneute Überprüfungen der angeführten Marken. Zwischen den anderen Jahren, in denen die Unternehmen beurteilt wurden, können jedoch Vergleiche gezogen werden.

2.6.4 Bluesign

Das Unternehmen Bluesign beschäftigt sich mit schadstoffarmen, umweltfreundlicheren Produktionsabläufen. Anhand der Punkte Ressourcenproduktivität, Verbraucherschutz, Gewässerschutz, Immissionsschutz und Arbeitssicherheit wird am Beginn der Produktionskette angesetzt und gewährleistet, dass sowohl in der Zulieferung als auch in der Herstellungskette ausschließlich Komponenten enthalten sind und Prozesse durchlaufen werden, die für Mensch und Umwelt unbedenklich sind (Bluesign, 2016). Das Unternehmen kennzeichnet sich mit einem Tag, das Vertrauen für die Endverbraucher schaffen soll.

Die online-Plattform Utopia, in deren Fokus Nachhaltigkeit und Ökologie legt, hat die Kriterien des Siegels genauer untersucht und ist zu folgendem Schluss gekommen:

„Mit den bluesign-Siegeln werden Textil-Produkte ausgezeichnet, die möglichst schadstoffarm produziert wurden. (...). Bluesign hat ausführliche, öffentlich zugängliche Listen mit kritischen oder verbotenen Chemikalien und Grenzwerten. Der Standard ist aber kein Garant für komplett schadstofffreie Endprodukte.“
(Utopia, 2019).

2.6.5 Bewusstkaufen.at

Die Plattform bewusstkaufen.at gibt Empfehlungen ab, welche Gütesiegel bestimmte Kriterien erfüllen. Dabei sind folgende sechs Punkte ausschlaggebend (Bewusstkaufen.at, 2016):

- Abwasseraufbereitung
- Eingeschränkter Einsatz umweltschädlicher und gesundheitsschädlicher Inhaltsstoffe
- Kontrolliert biologischer Anbau
- Soziale Verantwortung
- Umweltschonende Produktion
- Verbot bestimmter Inhaltsstoffe



Abbildung 7: (li.) Global Organic Standard Naturtextil IVN zertifiziert, (mi.) GOTS Global Organic Textile und (re.) EU Ecolabel

Quelle: Global Organic Standard 2019, EU Ecolabel 2019

Diese Labels haben jeweils fünf von sechs Kriterien erfüllt und sind somit Spitzenreiter im Ranking. Bei der Analyse der unterschiedlichen Marken wird darauf geachtet, ob die Gütesiegel angeführt sind.

Anhand der stetig wachsenden Zahl an Plattformen, die sich mit dem Thema Zertifizierung beschäftigen, wird das Ankommen des Gedankens, nachhaltig zu leben, erkennbar.

Fair Wear Foundation (FWF)

Die FWF orientiert sich an der International Labour Organisation, die folgende Punkte vorschreibt (Fair Wear Foundation, 2019):

- Keine Diskriminierung
- Keine Kinderarbeit
- Keine exzessiven Überstunden
- Existenzlohn anstelle von Mindestlohn
- Gesundheitsunschädliche und sichere Arbeitsbedingungen
- Keine Zwangsarbeit
- Versammlungsfreiheit und Recht auf Tarifverhandlungen

Die im Rahmen dieser Arbeit in dem empirischen Teil untersuchte Marke „Vaude“ ist bereits Mitglied bei der Foundation und hat sich zu der Einhaltung oben genannter Kriterien verpflichtet.



Abbildung 8: Siegel Fair Wear Foundation

Quelle: Fair Wear Foundation 2019

3 Theorien zur Wissensgenerierung

Die Theorien zur Wissensgenerierung enthalten in dieser Arbeit den Uses and Gratifications Approach und die Agenda Setting Hypothese. Auf Grund ihrer Aktualität und zur Orientierung sind sie mit für die Arbeit relevanten Beispielen angeführt.

3.1 Die Agenda Setting Hypothese

Bernard Cohen, Maxwell McCombs und Donlad Shaw haben die Theorie der Agenda Setting Theorie erstmals begründet.

Cohens These lautete 1963, dass Medien weniger beeinflussen, worüber sich Menschen Gedanken machen, als was sie über rezipierte Themen denken (McCombs, Shaw, 1972, S.176ff).

Dabei gilt die Chapel Hill Studie, bei der die Wirkung medialer Berichterstattung und dessen Auswirkungen auf die Wählerschaft im US-Präsidentenwahlkampf 1968 untersucht wurde, als Pionierarbeit in Bezug auf die Agenda Setting Theorie. Auf ihr wurde folgende Hypothese begründet (Kunzick/Zipfel, 2001, S. 355).

„While the mass media have little influence on the direction or intensity of attitudes, it is hypothesized that the mass media set the agenda for each political campaign, influencing the salience of attitudes toward the political issues“

Auf die vorliegende Arbeit umgemünzt würde sich daraus folgendes schließen lassen: werden in den Werbungen häufig ökologische, ökonomische und soziale Dimensionen dargestellt, wird das Thema auch für die Rezipienten wichtiger, und das Publikum werden für diese Aspekte sensibilisiert.

Die Agenda Setting Hypothese wurde im Rahmen der zunehmenden Digitalisierung in den letzten Jahrzehnten weiterentwickelt. Der Schweizer Marko Kovic sieht darin die Schaffung eines öffentlichen Bewusstseins über wichtige Themen durch mediale Berichterstattung (vgl. Kovic, 2017, S. 71). Auch hier versucht die sozialwissenschaftliche Theorie Vorhersagen zu treffen, was es für den Rezipienten bedeutet, wenn eine Nachricht häufig und an prominenter Stelle behandelt wird.

Zwei Grundannahmen liegen den Untersuchungen zugrunde:

- Die Presse und die Medien spiegeln nicht die Realität wieder, sondern filtern und formen sie.
- Die Konzentration der Medien auf einige wenige Themen führt dazu, dass die Öffentlichkeit diese fokussierten Themen als wichtiger als andere Themen wahrnimmt.

Diese Kernaussagen wurden erstellt, indem die Veränderungen des Bekanntheitsgrades mithilfe von Umfragen gemessen wurden, bei denen häufiger über Nachrichten berichtet wurde. Einer der kritischsten Aspekte im Konzept einer die Agenda bestimmenden Rolle der Massenkommunikation, ist der Zeitrahmen für dieses Phänomen. Darüber hinaus haben verschiedene Medien ein unterschiedliches Potenzial für die Festlegung der Agenda. Unter dem Gesichtspunkt der Agenda Setting hat die Analyse der Beziehung zwischen traditionellen Medien und neuen virtuellen Räumen eine wachsende Dynamik erfahren.

3.1.1 Agenda Setting Hypothese am Beispiel Greta Thunberg

Als besonders aktuelles Beispiel ist hier das Phänomen „Greta Thunberg“ anzuführen: Das Engagement der jungen schwedischen Klimaschutzaktivistin begann zuerst abseits des Rampenlichts mit einem gewonnenen Schreibwettbewerb zum Thema Umweltschutz. Die daraus resultierenden Kontakte nutzte Thunberg, um sich medial für den Klimaschutz einzusetzen. Mit ihren Forderungen zu den Themen Emissionsreduktion und Investition in Klimaschutzbemühungen hat die junge Frau polarisierende Themen aufgegriffen. Ein Dauerplatz in der Medienberichterstattung war gewiss. Die absolute Aufmerksamkeit war Thunberg sicher, als sie begann, immer freitags vor dem schwedischen Parlament zu streiken, um auf den Klimaschutz aufmerksam zu machen. Auch hier sprangen die Medien weltweit auf, und die Bewegung der „Fridays for Future“-Proteste, bei denen sich hauptsächlich Schüler zu Streiks und Demonstrationen solidarisieren, hat sich formiert. In 118 Ländern gibt es die Streiks mittlerweile (ZDF, 2019). Dank der Mediatisierung ist die Berichterstattung- und somit der Druck auf die Politik- weltweit gestiegen, dem Thema Klimaschutz mehr Relevanz zuzuschreiben. Auch Unternehmen haben sich der Bewegung angeschlossen, so auch die Chefin Antje von Dewitz der Firma

Vaude im Gespräch mit der Zeitschrift Handelsblatt zum Thema Klimaschutz und „Fridays for Future“:

„Das Bewusstsein, dass die Zeit drängt und endlich gehandelt werden muss, hat sich bei einer breiten Bevölkerung verankert. Zugleich hat die Offenheit für Klimaschutz-Gedanken in der Politik und in den Unternehmen extrem zugenommen. Das sehen wir auch daran, dass wir inzwischen häufig als Vorbild und Mutmacher für andere Unternehmen eingeladen werden.“ (Handelsblatt, 2019).

3.2 Uses and Gratifications Approach

Der Uses and Gratifications Approach ist ein Ansatz, um zu verstehen, warum und wie Menschen aktiv nach bestimmten Medien suchen, um bestimmte Bedürfnisse zu befriedigen (vgl. Bentele et al., 2013, S. 350). Es handelt sich hierbei um einen publikumszentrierten Ansatz zum Verständnis von Massenkommunikation. In Abweichung von anderen Theorien zu Medieneffekten, in denen gefragt wird, was Medien mit Menschen tun, konzentriert sich der Uses and Gratifications Approach auf die Frage, was Menschen mit Medien tun. Es wird postuliert, dass Medien ein hochverfügbares Produkt sind und das Publikum dieses Produkt konsumiert (vgl. Bentele et al., 2013, S. 350). Die primäre Frage dieses Ansatzes lautet daher: Warum verwenden Menschen Medien und wofür verwenden sie diese? Der Uses and Gratifications Approach diskutiert, wie Benutzer bewusst Medien auswählen, die bestimmte Bedürfnisse befriedigen.

Es wird davon ausgegangen, dass die Zuschauer keine passiven Medienkonsumenten sind. Vielmehr hat das Publikum die Macht über den Medienkonsum und spielt eine aktive Rolle bei der Interpretation und Integration von Medien in das eigene Leben (vgl. Bentele et al., 2013, S. 350 f). Der Uses and Gratifications Approach ist der Ansicht, dass das Publikum dafür verantwortlich ist, die Medien so auszuwählen, dass sie ihren Wünschen und Bedürfnissen entsprechen, um eine Befriedigung zu erreichen. Diese Theorie würde dann implizieren, dass die Medien gegen andere Informationsquellen um die Befriedigung der Zuschauer konkurrieren. Im Uses and Gratifications Approach hat der Verbraucher die Möglichkeit zu erkennen, welche Medien er konsumiert, mit der Annahme, dass der Verbraucher

eine klare Absicht und Verwendung hat (vgl. Bentele et al., 2013, S. 350 f). Folgende Annahmen gelten im Uses and Gratifications Approach:

- Das Publikum ist aktiv und die Mediennutzung ist zielorientiert.
- Die Initiative zur Verknüpfung von Bedürfnisbefriedigung mit einer bestimmten Medienauswahl liegt beim Publikum.
- Die Medien konkurrieren mit anderen Ressourcen um die Befriedigung der Bedürfnisse.
- Die Menschen sind sich ihrer Mediennutzung, ihrer Interessen und Motive so bewusst, dass sie ein genaues Bild dieser Nutzung vermitteln können.
- Werturteile von Medieninhalten können nur vom Publikum beurteilt werden.

Es handelt sich hierbei um eine Mediennutzungsmotivtheorie, die in bewusster Abkehr vom Stimulus-Response-Modell nach den Bedürfnissen eines aktiv und intentional handelnden Publikums fragt: „What do people do with the media?“

Laut Katz und Foulkes (Katz & Foulkes, 1962, S. 378ff) gibt es soziale und psychologische Ursprünge von Bedürfnissen, die Erwartungen an die Medien oder andere Quellen, die nicht mit Medien zu tun haben müssen, seitens der Rezipienten erzeugen. Das führt zu verschiedenen Mustern der Mediennutzung, aus der schließlich eine Bedürfnisbefriedigung (Gratifikation) bzw. andere häufig unbeabsichtigte Konsequenzen resultieren (vgl. Schenk 2007, S. 394ff).

Mögliche Zuschauergratifikationen der Rezipienten wurden von McQuail et. al. in einer Typologie mit vier Kategorien zusammengefasst (Schenk 2007, S. 394ff):

- Ablenkung/ Zeitvertreib
- Persönliche Identität
- Persönliche Beziehungen
- Kontrolle der Umwelt

3.2.1 Uses and Gratifications Approach am Beispiel des Rezipienten

Bei CSR als Werbe- und Kommunikationsmittel in der Sportartikelindustrie kommt die persönliche Beziehung zu tragen, da der Zuschauer beim Rezipieren eines Inhalts einen persönlichen Bezug zu sich selbst herstellt und unter Umständen dazu kommt, seine eigene Situation zu charakterisieren, sie mit der dargestellten zu vergleichen und sich dadurch besser oder schlechter zu fühlen.

Außerdem wird der Rezipient durch das Betrachten von umweltbewussten Webseiteninhalten dazu gebracht, seine eigenen Probleme hinsichtlich nachhaltigem Handeln zu überdenken und zu verstehen (Realitätsexplorierung). Dies ist ein positiver Aspekt von CSR, da der Rezipient dazu angehalten wird, über das eigene (Kauf)Verhalten zu reflektieren und gegebenenfalls eine Verbesserung durchzuführen wird.

Unternehmen, die CSR- als Kommunikationsmittel verwenden, werden sich eher umweltbewusste Menschen zuwenden, da beim Rezipieren eine Werteverstärkung von konsistenten Inhalten eintritt. In Bezug auf die Kontrolle der Welt bekommt der Rezipient Informationen über die "weite Welt", also über seine eigene Umgebung hinaus. Besonders bei Inhalten, die auf den CSR-Bereich Arbeitsbedingungen- zum Beispiel dem Problem der Kinderarbeit- abzielen, trifft dies zu. Die Rezipienten müssen sich beim Betrachten von den Werbungen mit den Lebensumständen in anderen Ländern, dem Klimaschutz, etc. auseinandersetzen.

Der Patagonia-Gründer Yvon Chouinard postuliert sich klar im „grünen Eck“ und sagt über den Auftritt seines Unternehmens: *„Patagonia existiert, um die herkömmliche Meinung herauszufordern und den neuen Stil eines verantwortungsbewussten Unternehmens zu präsentieren“* (Focus, 2009).

4 Forschungsfragen, Hypothesen, Operationalisierung

Dieses Kapitel beschäftigt sich im Anschluss an die theoretischen Grundlagen mit den Forschungsfragen, den Hypothesen und der Operationalisierung für den empirischen Untersuchungsteil. Dahingehend werden die verschiedenen Marken hinsichtlich ihrer Kommunikation der Nachhaltigkeit analysiert und die Ergebnisse vorgestellt. Untersuchungsgegenstand der empirischen Analyse ist die Kommunikation von Nachhaltigkeit vier an dem Beispiel verschiedener Sportartikelhersteller. Anhand der Untersuchung soll erforscht werden, inwiefern die Sportartikelhersteller Nachhaltigkeit und CSR auf ihrer Website kommunizieren. Dahingehend wurden im Vorfeld folgende Forschungsfragen (F) und Hypothesen (H) aufgestellt, die mittels der Analyse beantwortet werden sollen:

F1 Inwiefern unterscheidet sich die Markenkommunikation in der „grünen“ und herkömmlichen Sportartikelindustrie im Hinblick auf Business Sustainability?

H1 *Wenn grüne Sportartikelhersteller mit Nachhaltigkeit werben, dann thematisieren sie transparente Produktionsprozesse.*

F2 Welche Schwerpunkte werden im Hinblick auf die Kommunikationsstrategie in den nachhaltigen Sportartikelherstellern gesetzt?

H2 *Grüne Sportartikelhersteller kommunizieren ihre Nachhaltigkeit öfters über die Website als herkömmliche Sportartikelhersteller.*

4.1 Methode

Bei der vorliegenden Arbeit wird mit einer deduktiven Inhaltsanalyse geforscht, die vergleichende Ansätze hat. Diese wird sich an der Operationalisierung anhalten und dessen Kriterien einarbeiten.

4.1.1 Ziel der Methodologie

Der Fokus der Arbeit liegt auf der Darstellung und Herausarbeitung der unterschiedlichen Kommunikationsstrategien herkömmlicher und nachhaltiger Sportartikelhersteller.

Ziel der Untersuchung soll es sein, die Strategien detailliert zu untersuchen, dabei die positiven und negativen Aspekte zu analysieren sowie auf die unterschiedlichen Ausprägungen einzugehen.

Die Forschungsfrage „Inwiefern unterscheidet sich die Markenkommunikation in der „grünen“ und herkömmlichen Sportartikelindustrie im Hinblick auf Business Sustainability“ ist zentrales Thema der Analyse.

4.1.2 Untersuchungsdesign

Das Untersuchungsdesign wurde von mir erstellt, da es in der Literatur noch keine derartigen Schemata zu finden gibt.

Dabei werden die verschiedenen Subseiten der unternehmenseigenen Websites analysiert, die Inhalte zum Thema Nachhaltigkeit (siehe „Ausprägungen“) transportieren. Auch der erste Eindruck, den die Besucher erhalten, wird mit einer Analyse der Landingpage untersucht. Außerdem wird der Webaufttritt mit jeweils einer Seite zum Einkauf von vergleichbarer Bekleidung und den Inhalten, die zu CSR auf der offiziellen Website angegeben werden, untersucht. Als dritter Punkt, der in die Analyse einfließt, wird das Leitbild und die Deklaration der Unternehmensphilosophie herbeigezogen.

Dabei wird in einer Excel Tabelle mit folgenden Kriterien gearbeitet:

- Die Website-Ebene, mit wie vielen Klicks man zu der Seite gelangt, ist von Wichtigkeit, da auch hier gezeigt wird, ob die Thematik Nachhaltigkeit prominent und leicht ersichtlich für den User einzusehen ist.
- Das Video wird abgefragt, da mit Bewegtbildern Emotionen und Gefühle vor allem in der Sportartikelindustrie transportiert werden.
- Unter allgemeinen Auffälligkeiten werden möglicherweise relevante Thematiken in Bezug auf Nachhaltigkeit entdeckt.

Ausprägungen

Die Ausprägungen werden mit „Ja“ und „Nein“ angegeben, was so viel bedeutet wie „vorhanden“ oder „nicht vorhanden“.

- Botschaft Nachhaltigkeit
- „Natursujet“ (Sind Bäume, Wasser, Wiesen etc. abgebildet)
- Inhaltsstoffe
- Produktionsland
- Arbeitsbedingungen
- Deklaration gegen Kinderarbeit
- Benefits Mitarbeiter (Wird CSR in dem Unternehmen auch für Mitarbeiter gelebt?)
- CSR thematisiert (Siehe Kapitel „CSR“)
- Konkrete Vorschläge (Wie kann ich zur Erweiterung von Nachhaltigkeit in meinem Unternehmen beitragen, was trägt das Unternehmen bereits anhand von Beispielen bei)

4.1.3 Beschreibung der untersuchten Marken

Für meine vergleichende Inhaltsanalyse wurden vier Sportartikelhersteller gewählt, deren Websites und Unternehmensleitbilder nach einem festgelegten Kategoriensystem verglichen werden. Als nachhaltige Sportartikelhersteller dienen die Marken „Vaude“ und „Patagonia“, und als herkömmliche Sportartikelhersteller die Marken „Adidas“ und „Nike“ als Gegenstand der Analyse. Die Marken wurden so gewählt, dass aus beiden Kategorien jeweils zwei aus dem deutschsprachigen Raum (Vaude, Adidas) und zwei aus dem US-amerikanischen Raum (Nike, Patagonia) stammen. Es wurde versucht, gleichwertige Marken zu wählen, obwohl sich die Größe der herkömmlichen Marken deutlich unterscheidet. Dies liegt daran, dass es noch kein nachhaltiges Unternehmen geschafft hat, einen so großen Platz am globalen Markt der Sportartikelhersteller einzunehmen. In folgenden Abschnitten wird nun jeweils ein Unternehmensprofil gegeben, woraufhin das Logo untersucht wird.

Vaude (nachhaltiger Sportartikelhersteller)

Vaude ist ein Sportartikelhersteller und Outdoor-Anbieter mit besonderem Fokus auf ökologische und soziale Verantwortung. Gegründet wurde das Unternehmen 1974 von Albrecht von Dewitz, einem begeisterten Bergsportler. Im Jahr 1980 verlegt Vaude den Firmensitz nach Obereisenbach in Süddeutschland (vgl. Vaude², 2019). Seit 2001 arbeitet Vaude mit dem Umweltstandard bluesign, der die gesamte Textilherstellungskette kontrolliert. Die 2017 neu errichtete Produktionsstätte der Vaude Manufaktur am Firmensitz in Tett nang nimmt den Betrieb auf und hilft dem Unternehmen, die Produktion mit hochwertigen Koffern und Taschen auszubauen. Die Produktion in dieser Anlage ist zu 100% klimaneutral sowie EMAS- und bluesign-zertifiziert (vgl. Vaude, 2019).

Folgende Abbildung zeigt das Logo des nachhaltigen Sportartikelherstellers Vaude:



Abbildung 9: Logo Vaude

Quelle: Vaude, 2019

Das Logo von Vaude soll schemenhaft einen Berg symbolisieren, wobei die Farbe als dezente Note die Naturverbundenheit unterstützen soll (vgl. Vaude, 2019). Auf der Website des Unternehmens ist zu dem Logo folgendes Statement zu finden: „Der Berg ist unser Ursprung. Kraft- und Ideenspender unserer Marke. Deswegen ist der „Living Mountain“ unser Symbol geworden. Für den konsequent hohen Anspruch an unsere Produkte. Seine aufstrebende Grundform steht für die Herausforderungen der Bergwelt, die uns fasziniert und unseren sportlichen Ehrgeiz weckt. Seine organischen Rundungen erinnern an Mensch und Natur, denen wir mit Respekt begegnen“ (Vaude, 2019). An dieser Aussage des Unternehmens wird deutlich, dass Nachhaltigkeit und Umweltbewusstsein von Beginn an zentrale Aspekte des Logodesigns waren und eine wesentliche Rolle in der Unternehmensphilosophie spielen.

Patagonia (nachhaltiger Sportartikelhersteller)

Patagonia, Inc. ist ein amerikanisches Sportartikelhersteller, der Outdoor-Bekleidung vermarktet und verkauft. Das Unternehmen wurde 1973 von Yvon Chouinard gegründet und hat seinen Sitz in Ventura, Kalifornien. Sein Logo ist der Umriss des Mount Fitz Roy in Patagonien, Südamerika, der an Chile und Argentinien grenzt. Yvon Chouinard, ein erfahrener Kletterer, begann 1957 mit dem Verkauf von handgefertigter Bergsteigerausrüstung mittels seiner Firma Chouinard Equipment (vgl. Patagonia, 2019). 1965 schloss er sich mit Tom Frost zusammen, um seine Produkte zu verbessern und das Unternehmen zu vergrößern. Great Pacific Iron Works, Patagonias erstes Geschäft, wurde 1973 in Ventura eröffnet. 1981 wurden Patagonia und Chouinard Equipment in die Great Pacific Iron Works einbezogen. 1984 änderte Chouinard den Namen von Great Pacific Iron Works in Lost Arrow Corporation (vgl. Patagonia², 2019). Patagonia hat seine Produktlinie um Bekleidung für andere Sportarten wie Surfen erweitert. Neben Kleidung bieten sie auch andere Produkte wie Rucksäcke, Schlafsäcke und Campingequipment an. Seit 2017 können bestimmte Patagonia-Waren, die sich in gutem Zustand befinden, gegen neue Wareneinkäufe eingetauscht werden. Die gebrauchte Ware wird wieder gereinigt, repariert und verkauft (vgl. Patagonia², 2019).

Folgende Abbildung zeigt das Logo des nachhaltigen Sportartikelherstellers Patagonia:



Abbildung 10: Logo Patagonia

Quelle: Patagonia, 2019¹.

Wie bereits erwähnt, zeigt das Logo der Marke Patagonia den stilisierten Umriss des Mount Fitz Roy in Patagonien, Südamerika, der an Chile und Argentinien grenzt. Das Unternehmen versucht mit dem Logo die Mission des Unternehmens,

„We're in business to save our home planet“ (Patagonia, 2019), visuell zu veranschaulichen. Dabei wird der Fokus auf die Bergspitzen gelegt, da das Unternehmen für Kletterbekleidung für „stille Sportarten“ ohne Motor wirbt, bei denen „die Belohnung in Form von hart erkämpfter Anmut und Momenten der Verbindung mit der Natur“ (Patagonia, 2019) resultiert. Somit lässt sich die Naturverbundenheit des Unternehmens schon anhand des Logos und damit die Verbindung zur Nachhaltigkeit deutlich erkennen.

Adidas (herkömmlicher Sportartikelhersteller)

Das Unternehmen Adidas ist einer der weltweit größten Sportartikelhersteller. 1920, im Alter von 20 Jahren, erfand der passionierte Fußballspieler Adolf (Adi) Dassler Stollenschuhe für Leichtathletik. Vier Jahre später gründeten Adi und sein Bruder Rudolf (Rudi) das deutsche Sportschuhunternehmen Gebrüder Dassler OHG - später bekannt als Adidas. Bis 1925 stellten die Dasslers lederne Fußballschuhe mit genagelten Nieten und Laufschuhe mit handgeschmiedeten Spikes her. Seit den Olympischen Spielen 1928 in Amsterdam haben sich die einzigartig gestalteten Schuhe weltweit einen Namen gemacht. Zum Zeitpunkt seines Todes im Jahr 1959 hielt Dassler mehr als 700 Patente im Zusammenhang mit Sportschuhen, Sportkleidung, Sportaccessoires und Sportgeräten. 1978 wurde er als einer der Begründer von moderner Sportartikelindustrie in die Hall of Fame der amerikanischen Sportartikelindustrie aufgenommen (vgl. Flippo, 2017). In den 1970er Jahren war Adidas die in den USA verkaufte Top-Sportschuhmarke. Muhammad Ali und Joe Frazier trugen beide 1971 in ihrem „Kampf des Jahrhunderts“ Adidas-Boxschuhe. Adidas wurde offizieller Ausrüster der Olympischen Spiele 1972 in München. Obwohl es heute noch eine starke, bekannte Marke ist, ist der Anteil von Adidas am weltweiten Sportschuhmarkt im Laufe der Jahre zurückgegangen. Heute ist das einst deutsche Unternehmen in Familienhand eine Aktiengesellschaft, die Adidas-Salomon AG, in Zusammenschluss mit dem französischen Großkonzern Salomon (vgl. Flippo, 2017). Im Jahr 2004 kaufte Adidas die .Valley Apparel Company, ein US-amerikanisches Unternehmen, das Lizenzen für die Ausrüstung von mehr als 140 US-amerikanischen College-Sportteams besaß. Im August 2005 kündigte Adidas an, den amerikanischen Schuhmacher Reebok

zu kaufen. Derzeit belegt Adidas nach Nike den zweiten Platz im weltweiten Verkauf. Doch der Hauptsitz von Adidas befindet sich immer noch in Adi Dasslers Heimatstadt Herzogenaurach. Sie besitzen auch etwa neun Prozent des weltbekannten deutschen Fußballvereins 1. FC Bayern München (vgl. Flippo, 2017).

Folgende Abbildung zeigt das Logo des Sportartikelherstellers Adidas:



Abbildung 11: Logo Adidas

Quelle: Adidas, 2019

Das Logo von Adidas stellt drei Streifen dar, welche die Vielfalt und die internationale Attraktivität des Unternehmens vermitteln sollen, indem sie die drei großen Landmassen symbolisieren, in denen Adidas-Schuhe zu der Zeit des Logodesigns verkauft wurden - Nordamerika, Europa und Asien (vgl. Adidas, 2019). Die dreieckige Form versinnbildlicht einen spitz zulaufenden Berg, welcher die Überwindung von Herausforderungen symbolisiert. Zwar wird hier ähnlich wie bei Patagonia ein stilisierter Gipfel verwendet, jedoch stehen dabei die Attribute Sieg und Challenge im Vordergrund, so dass keine Verbindung zu umweltbetreffenden Aspekten gezogen werden kann.

Nike (herkömmlicher Sportartikelhersteller)

Nike, Inc., ehemals von 1964 bis 1978 „Blue Ribbon Sports“, ist ein US-amerikanischer multinationaler Konzern mit Hauptsitz in Beaverton, Oreg., der Design, Entwicklung, Herstellung sowie weltweite Vermarktung und Verkauf von Schuhen, Bekleidung, Ausrüstung, Zubehör und Dienstleistungen betreibt (vgl. Nike, 2019). Er ist der weltweit größte Anbieter von Sportschuhen und Sportartikeln. Das Unternehmen wurde 1964 als Blue Ribbon Sports von Bill Bowerman, einem Leichtathletiktrainer an der University of Oregon, und seinem ehemaligen Studenten Phil

Knight gegründet (vgl. Britannica, 2019). Sie eröffneten 1966 ihr erstes Einzelhandelsgeschäft und lancierten 1972 den Nike-Markenschuh. Das Unternehmen wurde 1978 in Nike, Inc. umbenannt und ging zwei Jahre später an die Börse. Bis zum Beginn des 21. Jahrhunderts hatte Nike Einzelhandelsgeschäfte und Distributoren in mehr als 170 Ländern, und das Logo - ein gebogenes Häkchen namens „Swoosh“ - wurde auf der ganzen Welt anerkannt. Ab den späten 1980er Jahren baute Nike sein Geschäft kontinuierlich aus und diversifizierte seine Produktpalette durch zahlreiche Akquisitionen, darunter die Schuhunternehmen Cole Haan und Converse, Inc., der Sportartikelhersteller Canstar Sports, Inc., später Bauer, und das Sportbekleidungs- und Ausrüstungsunternehmen Umbro. 1996 gründete das Unternehmen Nike ACG (All-Conditions Gear), das Produkte für Extremsportarten wie Snowboarden und Mountainbiken vermarktet (vgl. Britannica, 2019). Im frühen 21. Jahrhundert begann Nike, Sportzubehör zu verkaufen, darunter tragbare Herzfrequenzmesser und Kompass für Handgelenke. Ein Teil des Erfolgs von Nike ist der Unterstützung durch Sportler wie Michael Jordan, Mia Hamm, Roger Federer und Tiger Woods zu verdanken. Die NikeTown-Filialisten, von denen die erste 1990 eröffnet wurde, würdigen diese und andere Unternehmenssprecher und bieten den Verbrauchern eine umfassende Auswahl an Nike-Produkten. In den neunziger Jahren litt das Image des Unternehmens kurzzeitig unter den Enthüllungen über schlechte Arbeitsbedingungen in seinen ausländischen Fabriken (vgl. Britannica, 2019).

Folgende Abbildung zeigt das Logo des Sportartikelherstellers Nike:



Abbildung 12: Logo Nike

Quelle: Nike, 2019

Das Logo von Nike wird „Swoosh“ genannt und ist es eines der bekanntesten und das wertvollste Markenlogo der Welt. Im Laufe der Jahre wurde traditionell die

orange-weiße Farbpalette für das Logo verwendet, obwohl in letzter Zeit das schwarze große Populärkeit erlangt hat. Der Swoosh tritt seit 1988 neben dem Markenslogan „Just Do It“ auf (vgl. Nike, 2019). Zusammen bilden diese beiden Markenkennzeichen den Kern der Marke Nike und sind das Gesicht des Unternehmens mit vielen hochkarätigen Athleten und Sportteams auf der ganzen Welt. Das Logo des Unternehmens zeigt ein einfaches Design, das flüssig ist und Bewegung und Geschwindigkeit vermittelt. Darüber hinaus soll das Logo auch den Flügel der berühmten griechischen Siegesgöttin Nike symbolisieren. Attribute wie Leidenschaft, Sieg und Energie stehen bei diesem Logo also im Mittelpunkt, so dass keinerlei Assoziation zu Themen wie Nachhaltigkeit oder Umwelt gezogen werden kann.

4.1.4 Umsatz

Bei der vergleichenden Umsatzanalyse der Unternehmen Adidas und Nike kann ein Blick auf die weltweite Rangliste der Umsätze von Sportartikelherstellern einen ersten Ansatz bieten. Demnach liegt im Jahr 2016 Adidas hinter Nike auf dem zweiten Platz. Nike kann einen Umsatz von 30,7 Mrd. Euro verzeichnen:

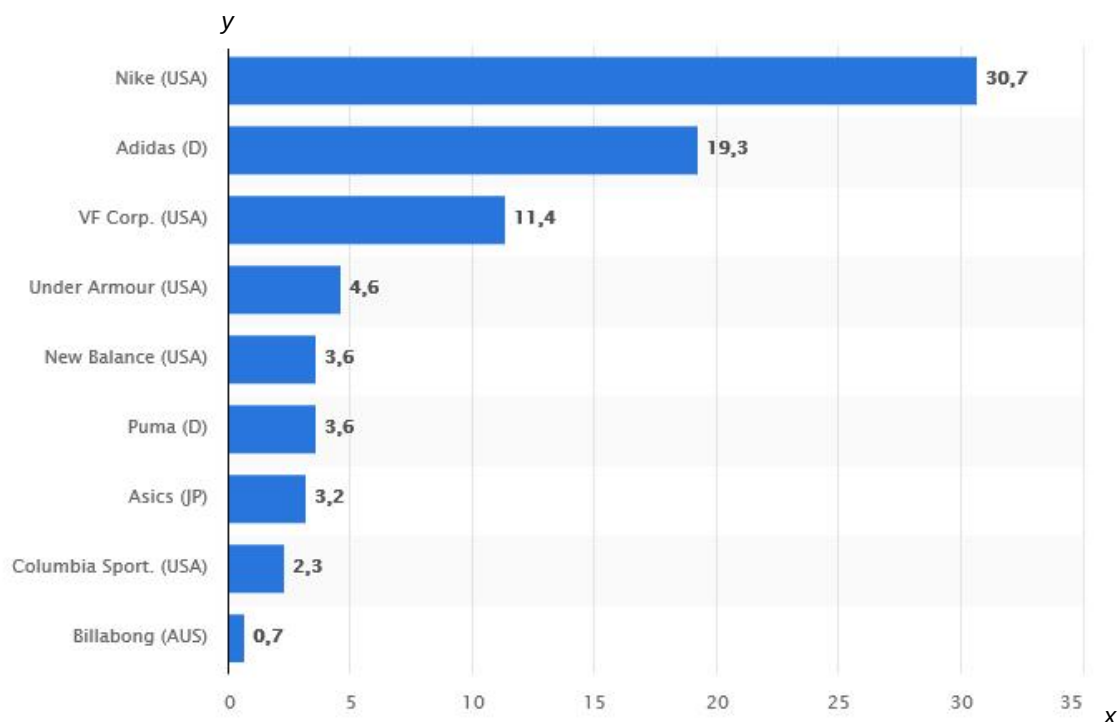


Abbildung 13: Umsatz der führenden Sportartikelhersteller weltweit im Jahr 2016 in Milliarden Euro (x) und Marken (y).

Quelle: Statista, 2017

Der Umsatz von Adidas stieg im Jahr 2016 um einen Zuwachs von ca. 18 Prozent, so dass der Konzern 2016 insgesamt 19,3 Mrd. Euro umsetzen konnte (vgl. Statista, 2017).

Weder Vaude noch Patagonia sind in der Statistik unter den umsatzstärksten Sportartikelherstellern gelistet. Patagonia ist mit ca. 700 Mio. Euro Umsatz für das Jahr 2016 (vgl. Hecking, 2017) immer noch weit vor Vaude, das in dem Jahr 115 Mio. Umsatz verzeichnen konnte (vgl. Textilwirtschaft, 2017, S. 3).

4.1.5 Unternehmensleitbild / Code of Conduct

Wie bereits erwähnt, dient ein Unternehmensleitbild dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern als Wegweiser und Basis für gemeinsames Handeln. Ähnlich wie das Unternehmensleitbild ist auch der Code of Conduct, also der Verhaltenskodex, eine unternehmenseigene Vereinbarung über Verhaltensregeln für die Mitglieder dieser Organisation. Im Rahmen dieser Arbeit soll nun analysiert werden, inwiefern die vier untersuchten Unternehmen Vaude und Patagonia als nachhaltige Sportartikelhersteller und Adidas und Nike als herkömmliche Sportartikelhersteller Nachhaltigkeit in ihrem Unternehmensleitbild bzw. dem Code of Conduct widerspiegeln.

Auf der Website deklariert Vaude, dass unternehmerisches Handeln als Verpflichtung gilt, um zum Gemeinwohl beizutragen. Das Unternehmen übernimmt Verantwortung für alles, was mit ihm im Zusammenhang steht, also für Partner und Mitarbeiter, für die Umwelt und für nachfolgende Generationen. Als nachhaltig handelndes Unternehmen orientiert es sich an langfristigen, zukunftsorientierten, ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Zielen (vgl. Vaude 3, 2019). Darüber hinaus ist Vaude sich bewusst, dass die Herstellung von Bekleidung eine Belastung für die Umwelt darstellt, übernimmt dafür Verantwortung und arbeitet ständig daran, die ökologischen Auswirkungen so gering wie möglich zu halten. Zu diesem Zweck setzt das Unternehmen auf die beste verfügbare Technologie im ökologischen Sinne. Darüber hinaus setzt es sich für innovative und nachhaltige Lösungen ein. Deshalb konzentriert sich das Unternehmen auf die unternehmenseigenen Leitprinzipien und nicht auf die kurzfristige Gewinnmaximierung. Die Leitprinzipien des Unternehmens setzen sich aus Gesetzestreue und ethischem Verhalten

zusammen. Es soll Verantwortung für das wirtschaftliche Handeln, sowohl im Umgang mit anderen als auch im Umgang mit der Umwelt übernommen werden (vgl. Vaude 3, 2019). Weiterhin hat Vaude zum Ziel, seine Vertrauenskultur zu stärken und das Miteinander für alle positiv zu gestalten. Aspekte wie Vielfalt, Chancengleichheit und Gleichbehandlung, Vertrauen und Vermeiden von Interessenkonflikten sind weitere Themen des Code of Conduct. Auf Geschäftsreisen sollen sich Mitarbeiter so umweltfreundlich wie möglich verhalten und auf reduzierte Emissionen achten. Bei dem Einkauf von Verbrauchsmaterialien für Büro, Computer, Messen und Sanitäranlagen wird ebenso auf die Umweltfreundlichkeit Wert gelegt und in den Richtlinien für das Filmen werden beispielsweise keine Dreharbeiten von Hubschraubern im Sinne einer umweltfreundlichen Kommunikation zugelassen (vgl. Vaude 3, 2019).

Ebenso wie Vaude legt auch der nachhaltige Sportartikelhersteller Patagonia viel Wert auf eine nachhaltige Unternehmensstrategie. Der Verhaltenskodex für Lieferanten definiert Standards für faire, sichere und gesunde Arbeitsbedingungen und Verantwortung für die Umwelt in der gesamten Lieferkette. Alle Lieferanten müssen sich zur Einhaltung des Verhaltenskodex und detaillierter Compliance-Benchmark-Standards verpflichten (vgl. Patagonia 1, 2019). Das Unternehmen ist laut seiner Website immer auf der Suche nach Lieferanten, die sich zu kontinuierlicher Verbesserung verpflichten und auf ihrem Weg zur Nachhaltigkeit von grundlegenden Führungspraktiken vorankommen. Patagonia erwartet von allen Lieferanten, dass sie Verbesserungen vornehmen, wenn einer dieser Kodexstandards nicht eingehalten wird, und nachhaltige Verwaltungs-, Berichts- und Verfolgungssysteme innerhalb des Werks entwickeln, um die fortlaufende Einhaltung sicherzustellen. Die Fristen zur Erreichung der Einhaltung müssen angemessen und festgelegt sein. Außerdem muss Patagonia ein Korrekturnachweis für jeden Verstoß vorgelegt werden (vgl. Patagonia, 2019). Das Unternehmen unterstützt seine Lieferanten dabei, die Arbeits-, Gesundheits-, Sicherheits- und Umweltbedingungen am Arbeitsplatz zu verbessern. Dahingehend wird auf die Bedürfnisse der Lieferanten und ihrer Mitarbeiter eingegangen und ein kollaborativer Ansatz verfolgt, bei dem Tools zum Kapazitätsaufbau wie Ursachenanalysen, Schulungen und die Entwicklung von Managementsystemen eingesetzt werden, um bedeutende Veränderungen voranzutreiben. Patagonias Leitbild ist es, das beste Produkt zu entwickeln,

keinen unnötigen Schaden zu verursachen und das Geschäft zu nutzen, um optimale Lösungen für die Umwelt zu erarbeiten und umzusetzen. Das Unternehmen ist stets bemüht, die bestmöglichen Praktiken für den respektvollen und ethischen Umgang mit Arbeitnehmern anzuwenden und nachhaltige Bedingungen zu fördern, unter denen Arbeitnehmer an sicheren und gesunden Arbeitsplätzen faire Löhne erhalten. In dem Code of Conduct von Patagonia sind darüber hinaus Aspekte zu Gesetzestreue, dem Verbot von Kinderarbeit und erzwungener Arbeit, Belästigung, Diskriminierung, Löhne und Boni, Arbeitsstunden, Umweltschutz, Gemeinschaft, Tierschutz und Produktqualität aufgeführt (vgl. Patagonia, 2019).

Im Gegensatz zu Vaude und Patagonia sind Adidas und Nike nicht speziell auf Nachhaltigkeit ausgerichtet, integrieren aber trotzdem die Prinzipien der CSR in ihren Leitbildern. Adidas gibt an, kontinuierlich daran zu arbeiten, ein nachhaltigeres Unternehmen zu werden. So hat das Unternehmen, um das immer größer werdende Problem der Wasserknappheit zu lösen, einen Ansatz entwickelt, der Wassereffizienz, -qualität und -zugänglichkeit berücksichtigt. Darüber hinaus ist Adidas bestrebt, die Verwendung nachhaltigerer Materialien in der Produktion, den Produkten und den Filialen stetig zu steigern. Gleichzeitig sucht es nach Lösungen mit geschlossenem Regelkreis. Um den Klimawandel einzudämmen, setzt sich Adidas dafür ein, den Energieverbrauch und die CO₂-Emissionen zu senken, auf saubere Energie umzusteigen und Möglichkeiten zur Energiegewinnung zu prüfen (vgl. Adidas, 2019). Adidas beschäftigt sich kontinuierlich mit nachhaltigeren Materialien und fortschrittlichen Herstellungsprozessen. In der zukünftigen Produktwelt vertritt das Unternehmen die Meinung, dass alte Produkte nicht länger als Abfall betrachtet werden, sondern als Ressourcen für neue Produkte dienen. Daher hat Adidas bereits damit begonnen, die ersten Schritte von der Supply Chain hin zum Closed-Loop-Produkt zu gehen, indem es überschüssige Produkte recycelt und große Mengen an Waren für die Weiterverteilung oder das Recycling verarbeitet, die nicht den Qualitätsstandards entsprechen, die Adidas von den Distributionszentren in Deutschland weiterleitet (vgl. Adidas, 2019). Die Verbraucher können alte Schuhe und Bekleidung von jeder Marke abgeben. Die gesammelten Artikel werden dann an das Adidas Distribution Center geschickt, wo sie von I:CO, einem spezialisierten Unternehmen, abgeholt werden. Diese Firma sortiert Produkte nach verschiedenen Qualitätskriterien. Viele Produkte können noch getragen werden und gehen in

einen Second-Hand-Markt. Produkte, die nicht für die weitere Verwendung geeignet sind, werden zu Sekundärrohstoffen recycelt und als Ausgangsmaterial in verschiedenen Branchen für neue Produkte verarbeitet. Ein kleiner Teil der Produkte (weniger als 10%) kann nicht recycelt werden und wird daher der Entsorgung zugeführt. (vgl. Adidas, 2019). Um zu überprüfen, ob Lieferanten die Arbeitsplatzstandards einhalten, besuchen das Adidas SEA-Team und beauftragte Drittparteien-Experten die Fabriken, mit denen die Adidas AG zusammenarbeitet. Darüber hinaus überprüfen unabhängige Auditoren die Einhaltung und evaluieren die programmatischen Aktivitäten zur Umsetzung des Verhaltenskodex für die Lieferkette. Um die Verbesserung von Arbeitsplätzen in den Fabriken zu erleichtern, unterstützt die Adidas AG ihre Lieferanten mit Schulungen und Initiativen zum Aufbau von Kapazitäten, die entweder von den eigenen Mitarbeitern oder von anderen Interessenvertretern und dritten Dienstleistern durchgeführt werden (vgl. Adidas, 2019). In enger Zusammenarbeit mit der Business Function Global Operations und anderen Sourcing-Gesellschaften werden alle potenziellen neuen Lieferanten vom Adidas SEA-Team beurteilt. Wenn Fabriken den Adidas-Standards nicht entsprechen, werden sie abgelehnt, aber wenn es sich um Probleme handelt, die behoben werden können, bekommen die Lieferanten einen strengen Zeitplan, um die Probleme zu korrigieren und werden erneut überprüft, ob sie sich verbessert haben. Wenn sie sich verbessert haben, sind sie als Zulieferer für Adidas zugelassen. Indem das Unternehmen einen hohen Einstieg für potenzielle und neue Lieferanten schafft, vermeidet es Geschäftsbeziehungen mit Lieferanten, die ernsthafte Probleme am Arbeitsplatz und unzureichende Mittel zur Verbesserung nicht akzeptabler Bedingungen haben (vgl. Adidas, 2019). Sobald eine Fabrik genehmigt ist, überprüft die Adidas AG dort weiterhin die Arbeitsbedingungen. Bei Zulieferern, die direkt für Adidas produzieren, wird regelmäßig überprüft, wie sich das Werk entwickelt. Am Ende eines jeden Jahres erhält die Fabrik eine Punktzahl und diese Punktzahl wird an die Sourcing-Manager von Adidas weitergeleitet, die sie zu ihren eigenen Punkten für Qualität und Lieferung usw. hinzufügen. Die Sourcing-Manager entscheiden dann, wie viele Bestellungen das Werk in Zukunft erhalten soll (vgl. Adidas, 2019). Wenn Adidas Fabriken überprüft und feststellt, dass die Betriebsleitung ihre Beschäftigten nicht fair behandelt oder wenn sie keinen sicheren und gesunden Arbeitsplatz haben oder die Umweltanforderungen nicht erfüllen, werden entsprechende Maßnahmen von Seiten des Unternehmens ergriffen.

Wenn die Probleme nicht nach der ersten erteilten Warnung behoben werden, werden die Bestellungen gestoppt. Nach einer dritten Warnung wird die Arbeit mit der Fabrik eingestellt. Wenn Adidas in einer Fabrik ernste Probleme, wie lebensbedrohliche Sicherheitsfragen, feststellt, wird die Geschäftsbeziehung sofort beendet und die Situation an die lokale Regierung gemeldet (vgl. Adidas, 2019). Ziel des Lieferantenmanagements von Adidas ist es, faire, sichere und gesunde Arbeitsbedingungen am Arbeitsplatz zu gewährleisten. Dazu werden Lieferanten bzw. Fabriken von einem SEA-Team überprüft um sicherzustellen, dass neue Lieferanten die Standards erfüllen. Ebenso ist es für Adidas von Bedeutung, dass ein Lieferant darüber Bescheid weiß, ob die Fabrik erfolgreich ist, die Standards von Adidas erfüllt werden und er weiter Partner bleiben wird (vgl. Adidas, 2019). Adidas gibt an, viel Zeit damit zu verbringen, auf Anrufe oder Anfragen von Arbeitern zu reagieren, die über schwer zu lösende Probleme verfügen, wie z.B. keine adäquaten Gehaltszahlungen, zu viele Arbeitsstunden oder ungerechtfertigtes Entlassen. Im Jahr 2012 hat Adidas ein Pilotprojekt für Management-Worker-Kommunikation mit einem der Lieferanten in Indonesien durchgeführt: Mitarbeiter können nun SMS-Nachrichten an Hotlines senden, um Alarm zu schlagen, wenn sie glauben, dass ihre Rechte gefährdet sind. Die Handynummern der Arbeiter werden anonym gesammelt, so dass das Fabrikmanagement Gruppentexte aussenden kann, die Arbeiter an Sicherheitsprobleme erinnern oder sie über Änderungen in der Politik informieren (vgl. Adidas, 2019).

Auch Nike engagiert sich nach eigenen Angaben seit langem für die Zusammenarbeit mit Lieferanten, um die Herstellungsbedingungen zu verbessern und negative Auswirkungen auf Arbeitnehmer, lokale Gemeinschaften und die Umwelt zu minimieren. Seit das Unternehmen 1992 seinen Verhaltenskodex eingeführt hat, hat es seine Standards und Programme weiterentwickelt, um die Ergebnisse für die Arbeitnehmer in der Lieferkette zu verbessern (vgl. Nike, 2019). Jede Zulieferfabrik, die Produkte für Nike herstellt, muss strenge Compliance-Anforderungen erfüllen. Der Nike-Verhaltenskodex legt die Mindestanforderungen fest, die von jeder Zulieferfabrik oder -einrichtung eingehalten werden müssen. Nike erwartet von allen Lieferanten, dass sie das unternehmerische Engagement für das Wohl der Arbeitnehmer teilen und verantwortungsbewusst und effizient mit Ressourcen umgehen. Das Unternehmen arbeitet nur mit Lieferanten zusammenarbeiten, die in

Bezug auf Nachhaltigkeit führend sind, die eine Grundlage für die Einhaltung von Vorschriften haben und neue und innovative Arbeitspraktiken einführen möchten. Der Verhaltenskodex ist ein wesentlicher Bestandteil der Beschaffungsstrategie und bestimmt, mit welchen Lieferanten zusammengearbeitet wird, um eine schlanke, umweltfreundliche und gerechte Lieferkette zu schaffen (vgl. Nike, 2019). Nike überprüft regelmäßig die Zulieferfabriken, um festzustellen, ob sie die hohen Standards erfüllen. Diese Bewertungen erfolgen in Form von angekündigten und unangekündigten Auditbesuchen durch interne und externe Parteien, die sich an den Kodexführungsstandards und dem Verhaltenskodex messen (vgl. Nike, 2019). Lieferanten müssen die Rechte der Arbeitnehmer respektieren und dabei die besonderen Schwachstellen und Bedürfnisse von Arbeitnehmergruppen wie Frauen, Migranten und Leiharbeitnehmern berücksichtigen sowie das Wohlergehen der Arbeitnehmer und der Bevölkerung fördern. Abfallreduzierung, verantwortungsbewusster und effizienter Umgang mit Ressourcen und Beitrag zur Reduzierung der CO₂-Emissionen im Einklang mit den internationalen Klimazielen sind dabei Grundvoraussetzungen für das Unternehmen. Die Sourcing-Strategie priorisiert und bevorzugt Lieferanten, die nachweislich in Bezug auf Unternehmensverantwortung und Nachhaltigkeit führend sind und über Mindeststandards hinausgehen. Nike arbeitet daran, die Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft, Gewerkschaften, Regierungen und anderen Akteuren in der Branche und darüber hinaus auszubauen und den systematischen Wandel der Arbeits-, Gesundheits-, Sicherheits- und Umweltbedingungen in den Ländern, in denen es tätig ist, zu bewirken (vgl. Nike, 2019). In dem Code of Conduct von Nike sind darüber hinaus Aspekte zu erzwungener Arbeit, dem Mindestalter von 16 Jahren, Diskriminierung, Belästigung, Arbeitsstunden, Löhnen, Sicherheit am Arbeitsplatz und Umweltschutz hinsichtlich Wasser, Abfall, Energie, Chemikalien und Luftemissionen aufgeführt (vgl. Nike, 2019).

4.1.6 Beschreibung der Website

Die Website der vier Sportartikelhersteller wird anhand des Untersuchungsdesigns analysiert. Der nachhaltige Sportartikelhersteller **Vaude** ist direkt auf seiner Startseite mit der Botschaft Nachhaltigkeit präsent. Mit Video und Natursujet schafft das

Unternehmen den visuellen Eindruck der Umweltfreundlichkeit und thematisiert CSR schon auf der Startseite. Die Informationen über Gütesiegel und konkrete Vorschläge hinsichtlich des Umweltschutzes runden dieses Bild ab. Folgende Darstellung zeigt die Startseite von Vaude:

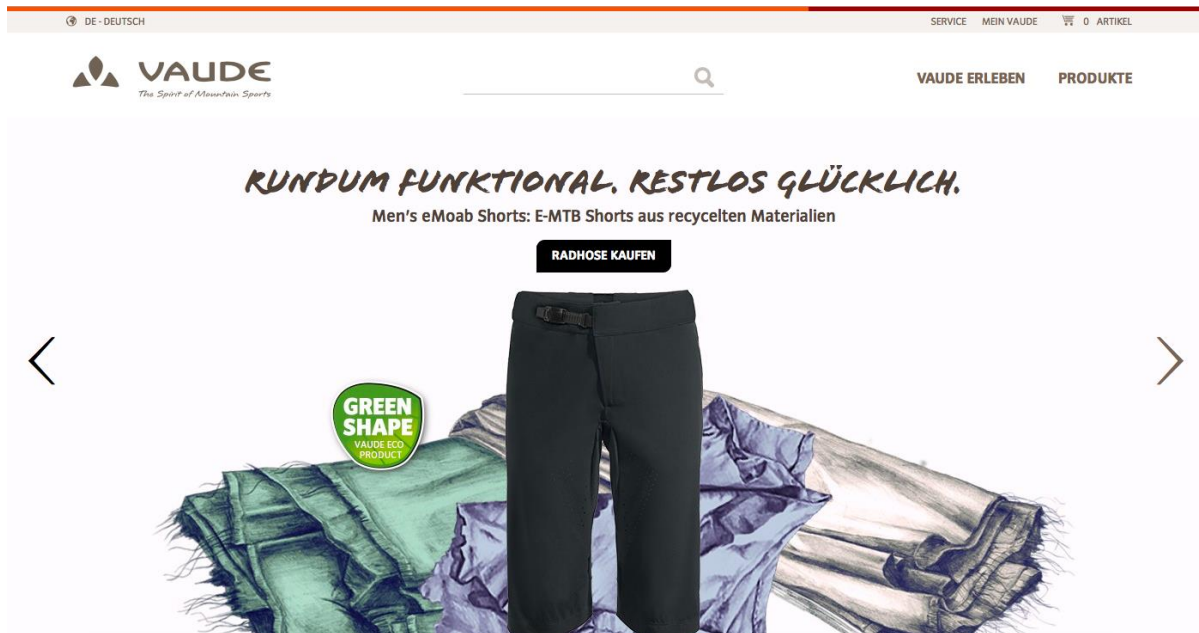


Abbildung 14: Startseite Vaude, Sprache Deutsch
Quelle: Vaude, 2019

Mittels eines Klicks gelangt man auf den Nachhaltigkeitsbericht und die Beschreibung der Lieferkette von Vaude auf der zweiten Ebene. Mit einem weiteren Klick kann man auf der dritten Ebene das Qualitätsmanagement in Zusammenhang mit den Produkten, die Lieferanten in Verbindung mit der Umwelt und die Unternehmensverantwortung abrufen.

Das Ergebnis der Untersuchung macht deutlich, wie präsent das Thema Nachhaltigkeit auf der Website von Vaude ist. Darüber hinaus stellt das Unternehmen nachhaltige Produkte her (Green Shape Vaude Eco Product, Green Shape Core Collection), stellt seinen CSR-Bericht zur Verfügung und beschreibt eine Vielzahl von Projekten und Partnerschaften zum Thema des Umweltschutzes.

Der nachhaltige Sportartikelhersteller **Patagonia** ist ebenfalls direkt auf seiner Startseite mit der Botschaft der Nachhaltigkeit präsent. Obwohl keine Natursujets

verwendet werden, enthält die Startseite aber trotzdem ein Video zum Thema Umwelt und einen Slide, welcher die Inhaltsstoffe der Bekleidung thematisiert. Folgende Darstellung zeigt die Startseite von Patagonia:

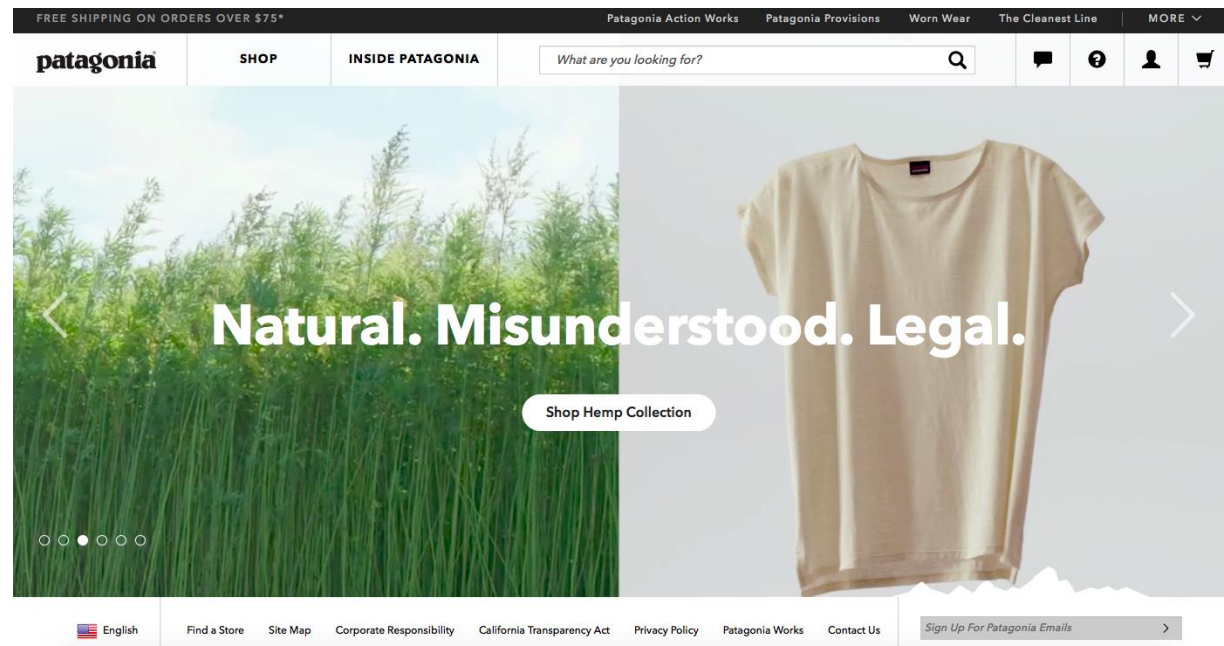


Abbildung 15: Startseite Patagonia, Sprache Englisch

Quelle: Patagonia, 2019

Direkt auf der zweiten Ebene kann man auf alle Informationen zugreifen, die das Thema Nachhaltigkeit betreffen und mit einem weiteren Klick auf die dritte Ebene mit folgenden Informationen gelangen: CSR, Zusammenarbeit mit Fabriken und Webereien, Geschichte, Lieferkette, Arbeiterschutz und Fair Trade.

Auch bei Patagonia zeigt die Untersuchung, dass Nachhaltigkeit auf der Website von Patagonia ein zentrales Thema ist. Mit Bio-Fasern wie Hanfprodukten und verschiedenen Projekten und Partnerschaften zum Thema des Umweltschutzes wirbt das Unternehmen auf seiner Website für CSR. Ein CSR-Bericht steht allerdings nicht zur Verfügung.

Im Anschluss an die zwei nachhaltigen Sportartikelhersteller Vaude und Patagonia werden nun die herkömmlichen Sportartikelhersteller Adidas und Nike analysiert. Hier ist direkt auffällig, dass die Startseiten beider Unternehmen keinerlei Bezug zu Nachhaltigkeit oder CSR aufzeigen. Zwar sind auch bei diesen Unternehmen

diese Themen thematisiert, jedoch nicht zentral, sondern auf Subebenen, die erst einmal gefunden werden müssen. Bei Adidas und Nike stehen die Themen Sportlichkeit, Erfolg und Trend im Vordergrund. Lediglich bei Adidas kann auf der Startseite ein Slide gefunden werden, von dem aus man auf die zweite Ebene der Nachhaltigkeit weitergeleitet wird. Adidas verfügt auf seiner Startseite nicht über ein Video zur Nachhaltigkeit und vermittelt auch sonst nicht auf den ersten Blick den Eindruck eines Unternehmens, das Wert auf CSR legt. Allerdings existiert im Menü ein Reiter „Nachhaltigkeit“, mittels dessen man auf die zweite Ebene kommt. Folgende Darstellung zeigt diese Subseite von Adidas:

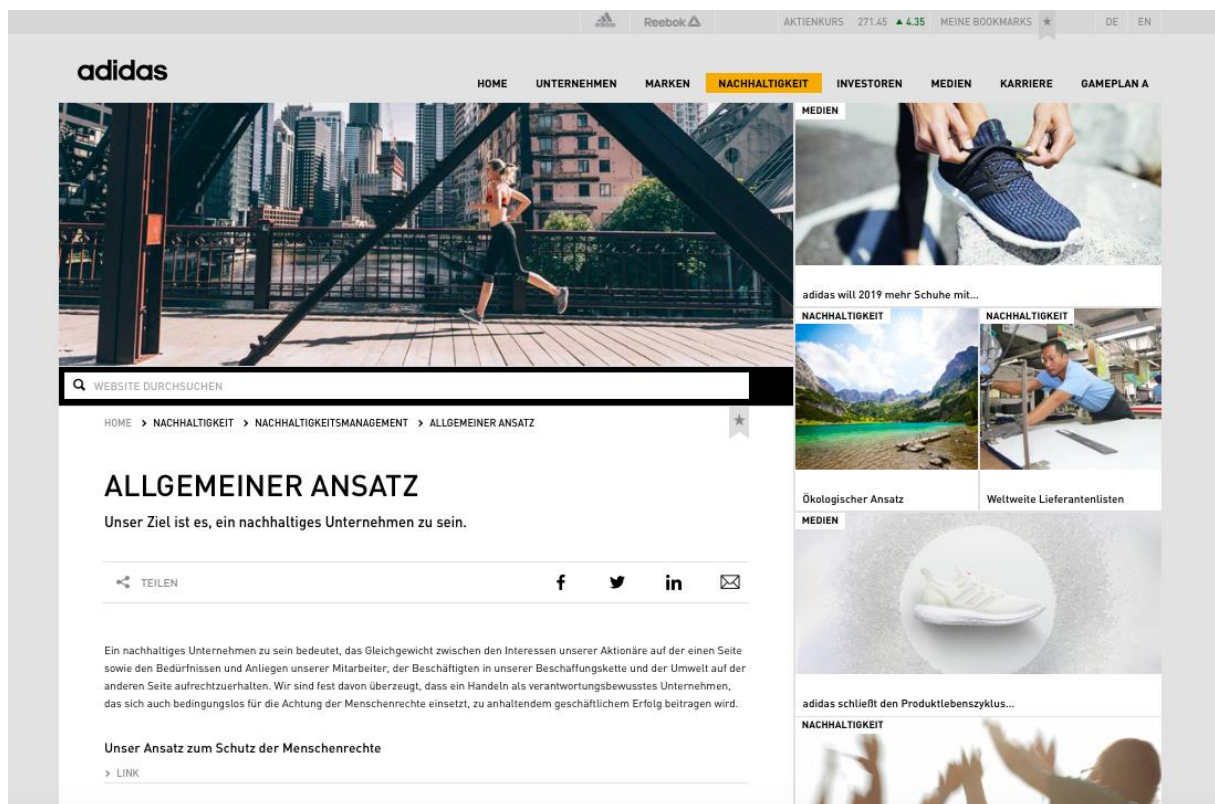


Abbildung 16: Startseite Adidas / Nachhaltigkeit

Quelle: Adidas, 2019

Das Ergebnis der Untersuchung macht deutlich, dass das Thema Nachhaltigkeit auf der Website von **Adidas** nicht vorrangig erwähnt wird, die Subseite zum Thema CSR jedoch mit vielen Informationen gefüllt ist. Darüber hinaus stellt das Unternehmen nachhaltige Produkte her (Biosteel Fasern, Parley), stellt seinen CSR-Bericht zur Verfügung und beschreibt Projekte und Innovationen zum Thema der Nachhaltigkeit.

Bei **Nike** können auf der Startseite keinerlei Hinweise zum Thema CSR gefunden werden und es lässt sich wie bei Adidas findet man kein Video zur Nachhaltigkeit auf der Startseite. Nach einiger Suche wird man unter dem Menü „About us“ auf die zweite Ebene der Nachhaltigkeit weitergeleitet. Folgende Darstellung zeigt diese Subseite von Nike:

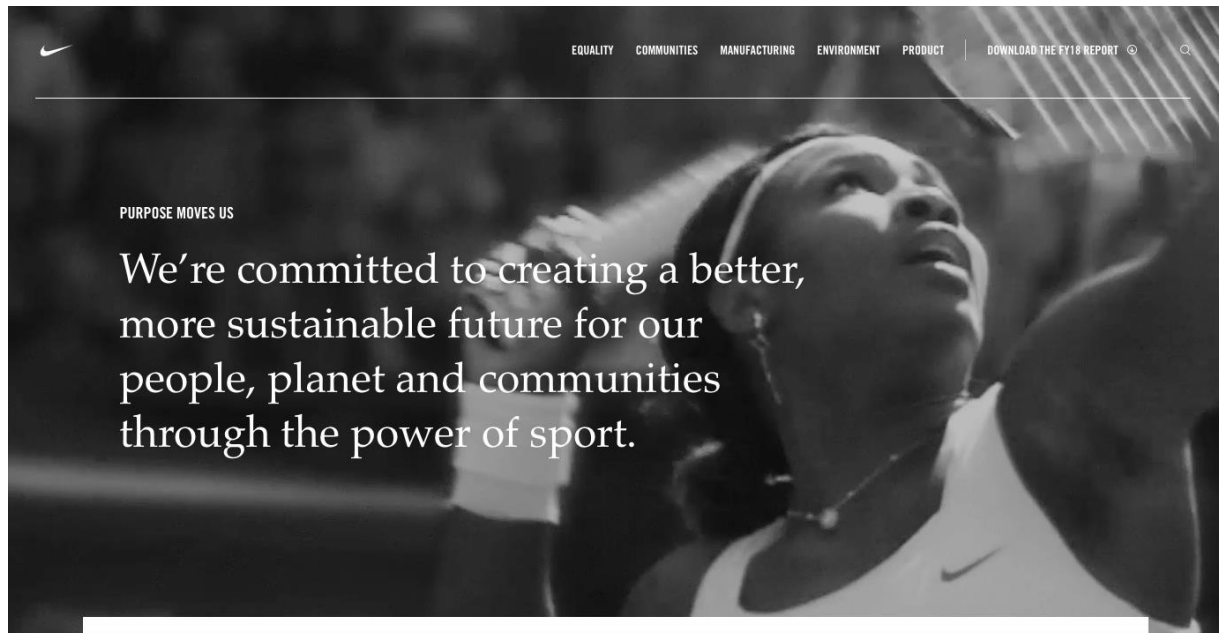


Abbildung 17: Startseite Nike / Nachhaltigkeit

Quelle: Nike, 2019

Auf dieser zweiten Ebene sind dann alle wichtigen Themen bezüglich CSR aufgelistet: Nachhaltigkeit, Gleichberechtigung, Gemeinschaft, Herstellung, Umgebung und Produkt.

4.2 Ergebnisse

Im empirischen Teil der Arbeit wurde analysiert, ob sich diese Unterschiede anhand der Webseiten nachweisen lassen. Die Annahme konnte bestätigt werden. Sportartikelhersteller, die sich selbst als nachhaltig arbeitend präsentieren, führen dieses Thema an zentralen und gut ersichtlichen Stellen der Webseite auf. Grundsätzlich finden sich Hinweise auf Nachhaltigkeit auf allen betrachteten Webseiten. Viele Unternehmen richten separate Unterseiten ein, auf denen sie sich ausführlich der nachhaltigen Arbeitsweise widmen. Diese Vorgehensweise führt allerdings zur Unterteilung der Kommunikation. Die Nachhaltigkeit wird nicht im Gesamtkontext angesprochen, sondern die Separation erfolgt. Um diese Unterschiede aufzuzeigen, wurde in der Analyse ermittelt, wie viele Klicks erforderlich sind, um zur jeweiligen Unterseite zu gelangen. Nachhaltige Sportartikelhersteller widmen sich bereits auf der Startseite gut erkennbar der angesprochenen Thematik. Dadurch gelangt die Nachhaltigkeit den Lesern ins Bewusstsein und beeinflusst die Kaufentscheidung.

Bei Patagonia wurden zwölf Seiten berücksichtigt. Auf allen dargestellten Unterseiten wurde die Nachhaltigkeit thematisiert. In 2 von 12 Fällen war das Gütesiegel sichtbar, unter anderem direkt auf der Startseite. In 5 von 12 Fällen wurden die Inhaltsstoffe angeführt. Ein zentrales Thema scheinen die Arbeitsbedingungen zu sein. 9 von 12 Unterseiten befassen sich mit dieser Thematik. Eng verbunden mit den Arbeitsbedingungen ist die Wahl des Produktionslandes. 7 von 12 Unterseiten enthalten Informationen zum Produktionsland. Als einen mathematischen Anhaltspunkt zur Auswertung der Daten bestimme ich die prozentualen Werte bezogen auf die jeweiligen Kategorien:

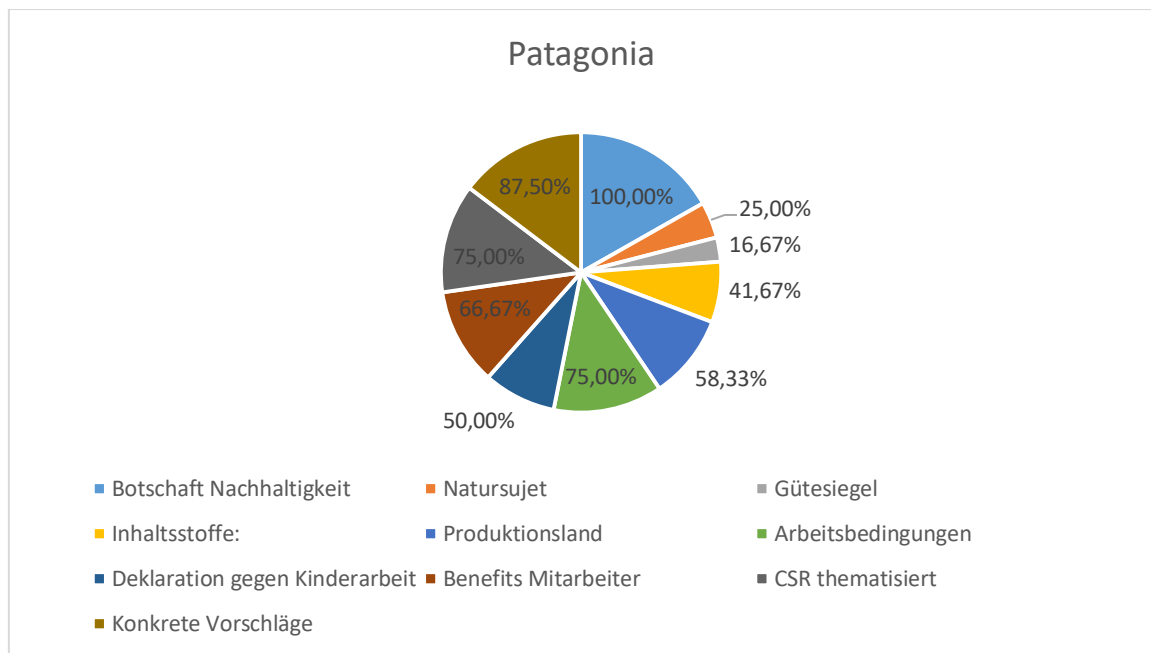


Abbildung 18: Ergebnis Patagonia, Listung nach Indikatoren

Gesamt: 68 von n=120 60,71 Prozent

Als nächstes betrachte ich die Ergebnisse des Anbieters Vaude. Es wurden 10 Unterseiten analysiert.

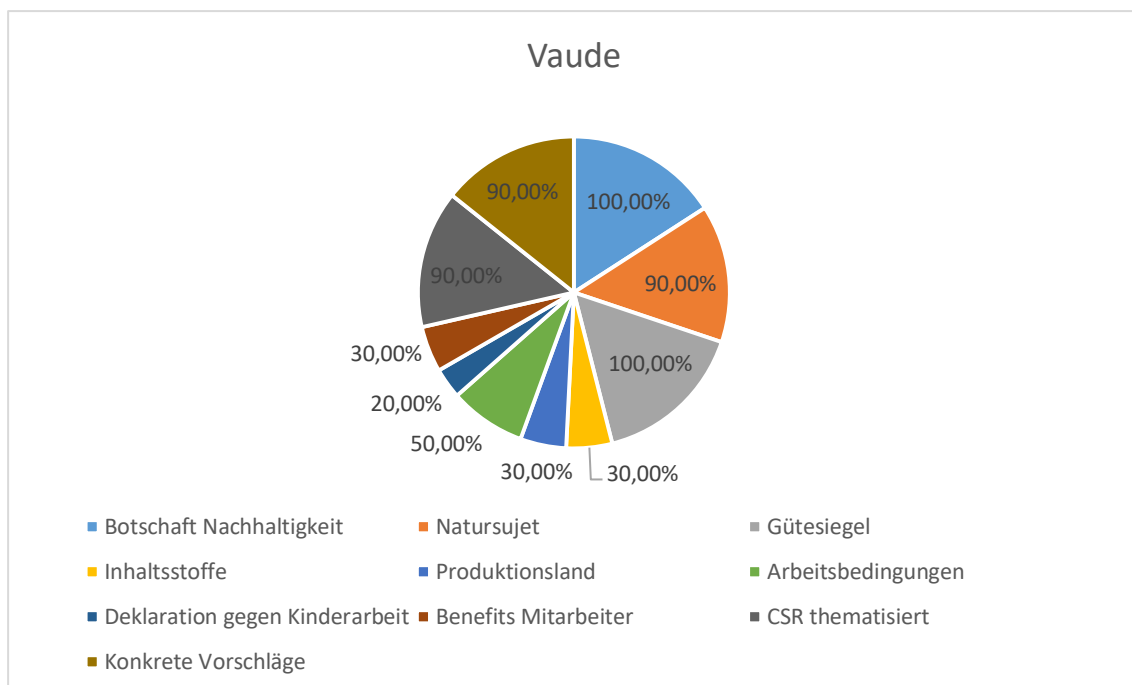


Abbildung 19: Ergebnis Vaude Listung nach Indikatoren

Gesamt: 63 von n=100 = 63 Prozent

Die höchsten prozentualen Ergebnisse erreichte Vaude bei der Präsentation des Gütesiegels, der Thematisierung der Nachhaltigkeit und des CSR sowie der Vorstellung konkreter Vorschläge. Auf die Inhaltsstoffe wurde nur bei 3 von 10 Seiten eingegangen. Die Arbeitsbedingungen wurden 5 von 6 Fällen benannt, das Produktionsland war bei 33,3 Prozent der betrachteten Unterseiten eines der Themen.

Als nächstes betrachte ich die Ergebnisse des Anbieters adidas. Es wurden 7 Unterseiten ausgewertet.

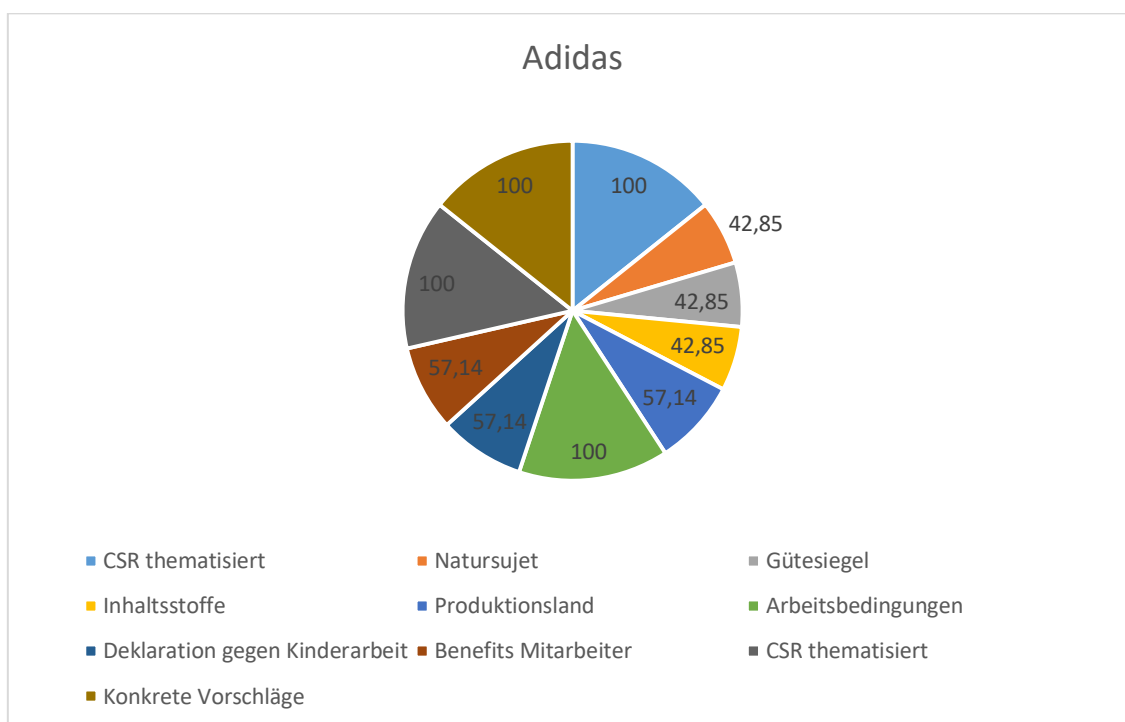


Abbildung 20: Ergebnis Adidas, Leistung nach Indikatoren

Gesamt: 49 von $n=70$ = 70 Prozent

Adidas erreicht hohe Werte bei der Unterbreitung konkreter Vorschläge, bei der Thematisierung des CSR und bei der Erwähnung der Nachhaltigkeit. Die Arbeitsbedingungen und das Produktionsland werden ebenfalls häufig erwähnt.

Als nächstes betrachte ich die Ergebnisse des Anbieters Nike. Es wurden 7 Unterseiten analysiert.

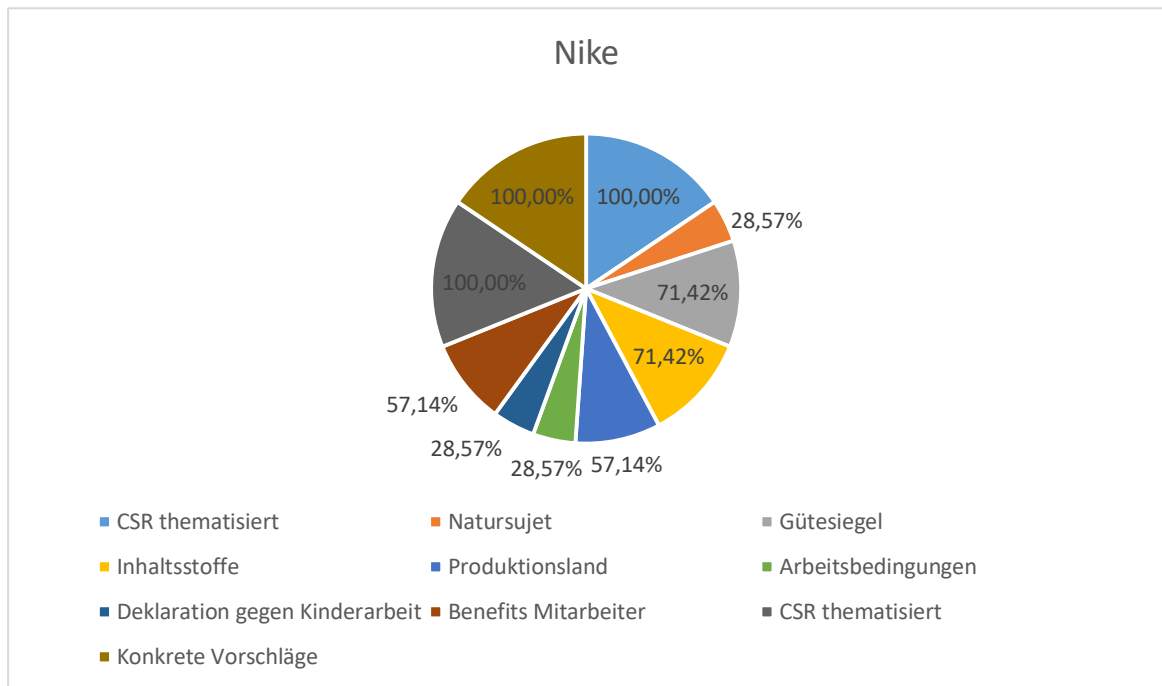


Abbildung 21: Ergebnis Nike

Gesamt: 45 von n=70 = 64,28 Prozent

Nike erreicht hohe prozentuale Werte bei der Thematisierung des CSR, der Unterbreitung konkreter Vorschläge und bei der Nachhaltigkeit allgemein. Das Gütesiegel wird nur in 2 von 7 Fällen präsentiert. Das Produktionsland und die Arbeitsbedingungen sind ebenfalls wichtige Themen. Auf die Kinderarbeit wird nur in 2 von 7 Fällen eingegangen.

Die empirische Untersuchung hat folgende Reihenfolge bezüglich der Häufigkeit des Auftretens der Attribute ermittelt:

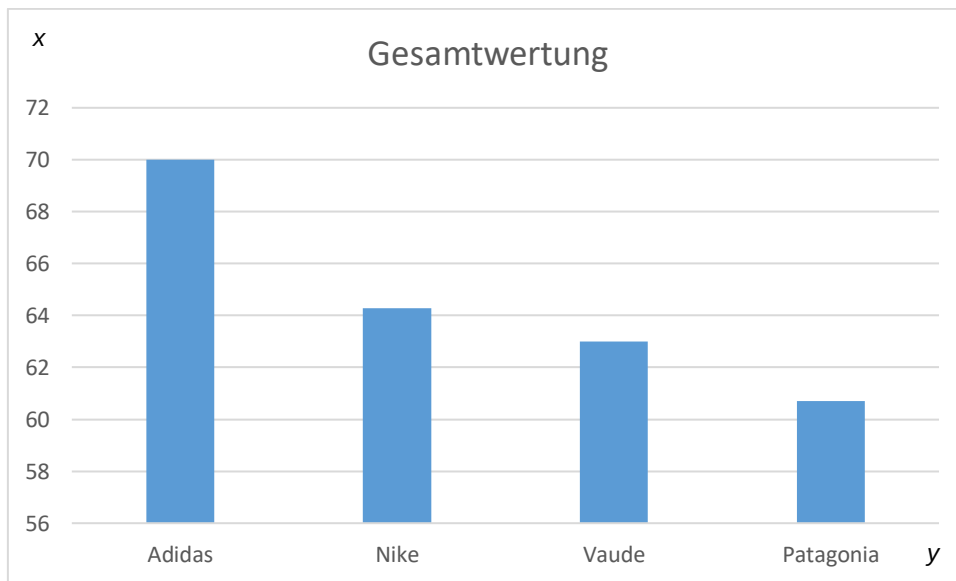


Abbildung 22: Gesamtwertung Häufigkeit der Indikatoren in Prozent (y) und gelistete nach Unternehmen (x)

Die Positionen von adidas und Nike verwundern, da es sich um keine als besonders nachhaltig bekannten Hersteller handelt. Es fällt auf, dass bei Vaude und Patagonia mehr Unterseiten gefunden werden konnten, die sich auf die Nachhaltigkeit beziehen. Die Thematik ist auf den beiden Webseiten stärker verankert als bei adidas und Nike.

5 Beantwortung der Forschungsfragen

F1: Inwiefern unterscheidet sich die Markenkommunikation in der "grünen" und herkömmlichen Sportartikelindustrie im Hinblick auf Business Sustainability?

H1 Wenn grüne Sportartikelhersteller mit Nachhaltigkeit werben, dann thematisieren sie transparente Produktionsprozesse.

Hypothese 1: Kann mittels der Analyse bestätigt werden. Alle betrachteten Hersteller thematisieren die Nachhaltigkeit, die "grünen" Hersteller führen Produktionsstätten und die Arbeitsbedingungen näher aus.

F2: Welche Schwerpunkte werden in Hinblick auf die Kommunikationsstrategie in den nachhaltigen Sportartikelherstellern gesetzt?

H2 Grüne Sportartikelhersteller kommunizieren ihre Nachhaltigkeit öfters über die Website als herkömmliche Sportartikelhersteller

Hypothese 2: Kann bestätigt werden, da in der empirischen Auswertung bei den "grünen" Herstellern mehr Unterseiten gefunden werden konnten, die sich mit der Thematik der Nachhaltigkeit beschäftigt haben.

6 Zusammenfassung und Ausblick

Das Ziel dieser Arbeit war die Entwicklung eines Verständnisses von Nachhaltigkeit in der Sportartikelindustrie. Es wurde eine Analyse von nachhaltigen und herkömmlichen Sportartikelherstellern erstellt, um zu verstehen, wie sie sich in ihren Kommunikationsstrategien auf Websites unterscheiden und wie Nachhaltigkeit in dieser Branche transportiert werden kann. Gütesiegel und deren Positionierung stellten dabei ein zentrales Merkmal dar. Dahingehend wurden die Grundlagen der Begriffe der Nachhaltigkeit und der Corporate Social Responsibility definiert und die Zielgruppe für nachhaltige Produkte beschrieben. Anschließend wurde auf die

verschiedenen Gütesiegel eingegangen und deren Besonderheiten erörtert. Weiterhin wurden im Anschluss an die theoretischen Grundlagen der Nachhaltigkeit mit den Theorien der Wissensgenerierung, welche im Rahmen dieser Arbeit verwendet werden, fortgefahren und die Forschungsfragen, Hypothesen und die Operationalisierung für den empirischen Untersuchungsteil vorgestellt. Schließlich wurden die verschiedenen Marken hinsichtlich ihrer Kommunikation der Nachhaltigkeit analysiert und die Ergebnisse vorgestellt.

Die Modeindustrie hat viele negative Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft, die komplex sind und in verschiedenen Stadien des Bekleidungslebenszyklus auftreten. Die Entwicklung von Fast Fashion hat die Auswirkungen aufgrund des erhöhten Volumens an Kleidung, die zu niedrigen Preisen produziert und verkauft wird, verstärkt. Aufgrund der Globalisierung, die den schrittweisen Abbau von Handelsbarrieren ermöglichte und den Fluss von Gütern, Dienstleistungen und Arbeitskräften hemmungsloser machte, konzentrierte sich die Bekleidungsindustrie hauptsächlich auf große Unternehmen mit ausgedehnten Lieferketten, die auf Outsourcing von Produktion basieren. Die Herstellung von Kleidung ist sehr arbeitsintensiv, und Unternehmen suchen überall auf der Welt nach billigen Arbeitskräften. Nachhaltigkeit ist dahingehend vor allem in der Mode zu einem zentralen Punkt von Kommunikations- und Medienstrategien geworden, welcher oftmals bewusst gewinnbringend vermarktet wird. Corporate Social Responsibility ist dabei ein Thema, welchem sich immer mehr Unternehmen zuwenden, um der Nachfrage der Verbraucher nach umweltschonender Produktion und nachhaltiger Unternehmensführung gerecht zu werden. Dabei ziehen Sportartikelhersteller jedoch nicht in dem selben Ausmaß mit, so dass sich inzwischen viele Blogger und Sportler mit dieser Thematik beschäftigen.

Anhand der Analyse im Rahmen dieser Arbeit wurde deutlich, dass die nachhaltigen Sportartikelhersteller das Thema der CSR in ihre Produkte und ihre Websites integrieren und alle Informationen immer mit dem Fokus auf die Nachhaltigkeit ausrichten. Bei herkömmlichen Sportartikelherstellern stehen die Modernität der Produkte und der Erfolg im Vordergrund. Die Markenkommunikation und die gesamte Kommunikationsstrategie sind bei den grünen Sportartikelherstellern in dem nachhaltigen Leitbild verwurzelt, auf dem die Produktion basiert.

Die Analyse der vier Unternehmen bietet einen genaueren Überblick über den Umgang mit CSR in der Bekleidungsindustrie. Da viele Unternehmen ihre Kleidungsstücke per Outsourcing produzieren, müssen sie sicherstellen, dass ihre CSR-Werte in der gesamten Lieferkette eingehalten werden. Ich sehe auch Chancen für die Umsetzung von CSR mit Produkt- und Prozessinnovationen, die Einsparungen generieren und den Planeten nachhaltiger machen können. Es gibt noch viele Möglichkeiten, die ökologischen und sozialen Auswirkungen der Bekleidungsindustrie weiter zu reduzieren. Ein Sportartikelhersteller kann nämlich Nachhaltigkeit erst dann erreichen, wenn sich das Bekleidungssystem und der Konsum selbst verändern.

Je mehr Sportartikelhersteller sich aktiv der Nachhaltigkeit widmen und ihre Bemühungen kommunizieren, desto größer wird der Druck auf die übrigen Akteure. Die Analyse hat deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Webseiten ermittelt. Grundsätzlich bestehen bei allen betrachteten Sportartikelherstellern Bemühungen, sich nachhaltig zu präsentieren. Jedoch liegt der Fokus auf verschiedenen Zielen. adidas beispielsweise stellt die Nachhaltigkeit nicht in den Fokus. Sie ist Bestandteil des Konzeptes - Qualität, Leistung und Tradition stehen jedoch im Vordergrund. Solange die betreffenden Unternehmen mit ihrer Vorgehensweise Erfolg haben und Umsatzsteigerungen erreicht werden, sind keine Veränderungen zu erwarten. Die Hersteller kennen ihre Zielgruppe und wissen, wie sie die Kommunikation gestalten sollen. Nachhaltige Sportartikelhersteller hingegen müssen die Nachhaltigkeit offen kommunizieren. Ihr Geschäftskonzept basiert auf dieser Thematik, sodass eine umfangreiche Präsentation der eigenen Handlungen erforderlich ist. Die weitere Entwicklung in der Branche hängt vor allem vom Kundenverhalten ab. Je stärker die Konsumenten von den Unternehmen die Nachhaltigkeit fordern, desto größer wird das Bestreben sein, sich nachhaltig zu präsentieren. Zu berücksichtigen ist die Authentizität. Die Sportartikelhersteller kommunizieren nicht nur über ihre Webseite, sie sind in den Medien und der Öffentlichkeit präsent. Für die Unternehmen ist es wichtig, sich glaubwürdig zu zeigen. Medienwirksame Skandale zerstören das geschaffene Bild. Es ist daher nicht allen Herstellern auf die gleiche Weise möglich, die Nachhaltigkeit über ihre Webseite zu verkünden. Entscheidend ist nicht, dass die Unternehmen angeben, nachhaltig zu arbeiten, sie müssen diese Aufgabe tatsächlich erfüllen. In diesem Punkt hat unter anderem

adidas die Chance erkannt, Krisen und Skandale zu überwinden, indem die zukünftige nachhaltige Arbeitsweise in den Fokus gestellt wird. Das Unternehmen hat in der Vergangenheit negative Schlagzeilen erwirkt und möchte sich nun durch die Kommunikation der Nachhaltigkeit mit einem anderen Image präsentieren. Es ist jedoch nicht möglich, eine vollkommene Kehrwendung zu vollziehen, die Glaubwürdigkeit würde leiden. Unternehmen können sich nur langsam zur Nachhaltigkeit entwickeln. Diese Aussage macht deutlich, dass für die Unternehmen nicht die tatsächliche Leistung im Mittelpunkt steht, sondern nachhaltige Aktionen vor allem unter dem Aspekt der Wettbewerbsfähigkeit ausgeführt werden. Die Verpflichtung, Nachhaltigkeitsberichte zu veröffentlichen, soll die Transparenz erhöhen.

Literaturverzeichnis

- Allwood, J.M., Laursen, S.E., Malvido de Rodríguez, C. & Bocken, N.M. (2006): Well dressed? The present and future sustainability of clothing and textiles in the United Kingdom, University of Cambridge Institute for Manufacturing, Cambridge, S. 6-8.
- Bader, I. (2010): Corporate Social Responsibility Reporting. Berichterstattungspraktiken in Österreich, Deutschland, Schweden und Spanien, Diplomica Verlag, Hamburg, S. 12.
- Balderjahn, I. (2004): Nachhaltiges Marketing-Management. Möglichkeiten einer umwelt- und sozialverträglichen Unternehmenspolitik, Lucius & Lucius, Stuttgart, S. 57f.
- Behrens, U. (2017): Quick Guide Effizientes Marketing für kleine und mittlere Unternehmen. Planung, Umsetzung und Optimierung von Marketingstrategien im Mittelstand, Springer, Wiesbaden.
- Bentele, G., Brosius, H.B. & Jarren, O. (2013): Lexikon Kommunikations- und Medienwissenschaft, Springer, Wiesbaden, S.355f.
- Berens, G. & van Riel, C.B.M. (2004): Corporate Associations in the Academic Literature: Three Main Streams of Thought in the Reputation Measurement Literature. In: Corporate Reputation Review, 7(2), S. 161-178.
- Bernet, M. (2010): Social Media in der Medienarbeit: Online-PR im Zeitalter von Google, Facebook und Co, VS Verlag, Wiesbaden, S.79.
- Bormann, J. (2014): Grundlagen, strategisches Marketing, operative Marketing Planung. In: Bormann, J. & Hurth, I. (2014). Hersteller- und Handelsmarketing, Kiehl/NWB Verlag GmbH & Co. KG, Herne.
- Bowden, J. L. H. (2009): The Process of Customer Engagement: a Conceptual Framework. In: Journal of Marketing Theory & Practice, 17(1), S. 63-74.
- Brauchlin E. (1984): Unternehmungsleitbild. Schaffen auch Sie ein Unternehmensleitbild. In: Io Management Zeitschrift, 53(7/8), S. 313-317.

- Burmann, C., Halaszovich, T., Schade, M. & Piehler, R. (2018): Identitätsbasierte Markenführung: Grundlagen – Strategien – Umsetzung – Controlling, 3. Auflage, Springer, Wiesbaden, S. 15-16, 326, 349.
- Chen, H.L. & Burns, L. D. (2006): Environmental analysis of textile products. In: Clothing and Textiles Research Journal, 24(3), S. 248-261.
- Claudio, L. (2007). Waste couture. In: Environmental Health Perspectives, 115 (9), S. 458-454.
- Coombs, W.T. (2007a): Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. In: Corporate Reputation Review, 10(3). S. 163-176.
- Coombs, W.T. (2007b): Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Conrad, C.A. (2016): Wirtschaftsethik. Eine Voraussetzung für Produktivität, Springer, Wiesbaden, S.15, 18-19, 128,133.
- Crane, A. & Matten, D. (2010): Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization, 3. Auflage, Oxford University Press, Oxford, S.5.
- Daly, H. (1999): Wirtschaft jenseits von Wachstum. Die Volkswirtschaftslehre nachhaltiger Entwicklung, Salzburg, S. 52.
- Deutsch, M. (1958): Trust and suspicion. Journal of Conflict Resoluton, 2, S. 265-279.
- Deutscher Bundestag (2004): Der aktuelle Begriff Nachhaltigkeit. In: Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestages, 06/2004, S. 1-2.
- Dickson, M.A. & Eckman, M. (2006): Social responsibility: The concept as defined by apparel and textile scholars. In: Clothing & Textiles Research Journal, 24(3), S. 30, S. 178-191.
- Dickson, M.A., Loker, S. & Eckman, M. (2009): Social responsibility in the global apparel industry, Fairchild Books, New York, S. 9.
- Dyllick, T. & Hockerts, K. (2002): Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. In: Business Strategy and the Environment, 11/2002, S. 130-141.
- Durif, F., Boivin, C. Julien, C (2010): In search of a green product Definition. Innovative Marketing, 6(l), S. 25-26.

- Eckart, F. (2011): Theorie der Nachhaltigkeit: Generationengerechtigkeit und globale Gerechtigkeit, C.H.Beck, S. 187ff.
- Esch, F.R. (2012): Strategie und Technik der Markenführung. 7. Auflage, Vahlen, München, S. 117-125.
- Esch, F.R. & Rempel, J.E. (2006): Krisenmanagement für und durch Marken. In: Hutzschenreuter, T. & Griess-Nega, T. (Hrsg.): Krisenmanagement: Grundlagen – Strategien – Instrumente, Gabler, Wiesbaden, S. 422
- Europäische Kommission (2011): Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR), Brüssel, S. 4-7.
- Europäische Union (2006): Renewed Eu Sustainable Development Strategy, Brüssel, S. 4.
- Farrer, J., & Fraser, K. (2009): Conscience clothing: polarization of the fashion textile market. In: Textiles-Quarterly Magazine of the Textile Institute, 1, S. 10-13.
- Fliess, B. et al. (2007), "CSR and Trade: Informing Consumers about Social and Environmental Conditions of Globalise Production: Part I", OECD Trade Policy Working Papers, Nr. 47, OECD Publishing.
- Gietl, J. (2015): So führen Sie in Ihrem Industrieunternehmen eine Marke ein. In: Schmidt, H.J. & Baumgarth, C. (Hrsg.): Forum Markenforschung, Tagungsband der internationalen Konferenz "DERMARKENTAG2014", Springer, Wiesbaden, S. 9.
- Gläser, C. (2011): Unternehmen im Spannungsfeld zwischen nachhaltiger Entwicklung und Gewinnerzielung: „Nachhaltiges Wachstum – ein Widerspruch in sich?“, Baden-Württemberg, S. 10-11.
- Glauner, F. (2016): CSR und Wertcockpits: Mess- und Steuerungssysteme der Unternehmenskultur. 2. Auflage, Springer, Berlin, S.86, 105.
- Goworek, H. (2011): Social and environmental sustainability in the fashion industry: a case study of a fair trade retailer. In: Social Responsibility Journal, 7(1), S. 74-86.
- Green, T. & Peloza, J. (2011): How does corporate social responsibility create value for consumers? In: Journal of Consumer Marketing, 28(1), S. 48-56.

- Grieg-Gran, Howard (1953): Social responsibilities of the businessman, New York: Harper & Row, S. 6.
- Grundwald, A., Kopfmüller, J. (2012): Nachhaltigkeit, Campus Studium: 2. Aktualisierte Auflage, S.18.
- Haeske-Seeberg, H. (2007): Handbuch Qualitätsmanagement im Krankenhaus: Strategien - Analysen – Konzepte, 2. Auflage, Kohlhammer, Stuttgart, S.112.
- Helm, S. (2004): Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität, DUV, Wiesbaden, S. 1, 243.
- Hollebeek, L. D. (2011): Demystifying customer brand engagement: Exploring the loyalty nexus. In: Journal of Marketing Management, 27(7-8), S. 785-807.
- Katz, E. , Foulkes, D. (1962): On the Use of the Mass Media as “Escape”: Clarification of a Concept. In: Public Opinion Quarterly 26(3), 377–388.
- Kim, H.S. & Damhorst, M.L. (1998): Environmental concern and apparel consumption. In: Clothing and Textiles Research Journal, 16(3), S. 126-133.
- Kotler, P. & Keller, K.L. (2012): Marketing Management, 14. Auflage, Prentice Hall, Upper Saddle River, S.240ff, 633.
- Kovic, M. (2017): Agenda-Setting zwischen Parlament und Medien: Normative Herleitung und empirische Untersuchung am Beispiel der Schweiz, Springer, Wiesbaden, S. 71.
- Kunzick, M., Zipfel, A. (2001): Publizistik. Köln, Weimar, Wien: Böhlau, S. 355.
- Lewis, S. (2003): Reputation and corporate responsibility. In: Journal of Communication Management, 7(4), S. 356-366.
- Locke, R. M. (2002): The Promise and Perils of Globalization: The Case of Nike. Industrial Performance Center. Cambridge: Massachussets Institute of Technology, 2002. S. 36.
- McCombs, M. E., Shaw, D. L. (1972): The agenda-setting function of mass media. In: Public Opinion Quarterly 36(2), S. 176–187.

- Morgan, L.R. & Birtwistle, G. (2009): An investigation of young fashion consumers' disposal habits. In: International Journal of Consumer Studies, 33(2), S. 190-198.
- O'Connor, A., Shumate, M. & Meister, M. (2008): Walk the line: Active moms define corporate social responsibility. In: Public Relation Review, 34, S. 343-350, 355.
- Osranek, R. (2017): Nachhaltigkeit in Unternehmen, Überprüfung eines hypothetischen Modells zur Initiierung und Stabilisierung nachhaltigen Verhaltens, Wiesbaden, Springer, S.38.
- Riedel, F. (2013): Die Markenwertmessung als Grundlage strategischer Markenführung, Springer/Physica Verlag, Wiesbaden, S.18.
- Rode, V. (2013): Corporate Branding von Gründungsunternehmen. Der erfolgreiche Aufbau der Unternehmensmarke, DUV, Wiesbaden, S.108-113.
- Scherer, A.G., Picot, A. (2008): Unternehmensethik und Corporate Social Responsibility: Herausforderungen an die Betriebswirtschaftslehre, Researchgate, S.2-5.
- Schenk, Michael (2007): Medienwirkungsforschung. Tübingen: Mohr, S. 394-398.
- Searcy, C. (2011): Updating corporate sustainability performance measurement systems. In: Measuring Business Excellence, 15(2), S. 45-56.
- Shaw, D., Hogg, G., Wilson, E., Shui, E. & Hassan, L. (2006): Fashion victim: The impact of fair trade concerns on clothing choice. In: Journal of Strategic Marketing, 14, S. 427-450.
- Spangenberg, J.H. (2005): Die ökonomische Nachhaltigkeit der Wirtschaft. Theorien, Kriterien und Indikatoren, Sigma, Berlin, S.123.
- Thieme, W.M. (2017): Das Wesen der Luxusmarke. In: Thieme W.M. (Hrsg.). Luxusmarkenmanagement, Springer, Wiesbaden, S. 121.
- United Nations (1987): Report of the World Commission on Environment and Development, Genf, S. 54.
- Van Doorn, J., Lemon, K.N., Mittal, V., Nass, S., Pck, D., Pirner, P., Verhoef, P.C. (2010): Customer Engagement Behavior: Theretical Foundations and Research Directions. Journal of Service Research, 13(3), S. 253-266.

- Vigneron, F. & Johnson, L.W. (2004): Measuring perceptions of brand luxury. In: Journal of Brand Management, 11(6), S. 484-506.
- Von Carlowitz, H.C. (2009): Sylvicultura Oeconomica oder haußwirthliche Nachricht und Naturmäßige Anweisung zur Wilden Baum-Zucht. Reprint der 2. Aufl. Leipzig, Braun, 1732. Remagen-Oberwinter: Kessel.
- Vukelic, S. (2000): Unternehmensidentität als Ressource, Springer, Wiesbaden, S. 20-21.
- Weinberg, T. (2010): Social Media Marketing: Strategien für Twitter, Facebook & Co, O'Reilly, Peking, S.40.
- Witte, T.S. (2007): Interne Kommunikation als Element des Change Managements, Diplomica Verlag, Hamburg, S.40.
- Worcester, R. (2009): Reflections on corporate reputations. In: Management Decision, 47(4), S. 573-589.
- Wüst, C. (2012): Corporate Reputation Management – die kraftvolle Währung für den Unternehmenserfolg. In: Wüst, C. & Kreutzer, R.T. (Hrsg.). Corporate Reputation Management: Wirksame Strategien für den Unternehmenserfolg, Springer, Wiesbaden, S. 11.
- Zerres, C. & Zerres, M. (2017): Einführung in das Marketing-Controlling, in: Zerres, C. (Hrsg.): Handbuch Marketing-Controlling, 4. Auflage, Springer, Wiesbaden, S. 5.

Online Quellen

- **Adidas (2019)**
<https://www.adidas.de>
(Letzter Zugriff: 16.06.2019)
<https://www.adidas-group.com/en/media/media-center/>
(Letzter Zugriff: 17.06.2019)
- **Axel Springer (2012) LOHA Verbraucheranalyse**
[file:///C:/Users/Daniela/Downloads/Beschreibung%20LOHAS-neu%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Daniela/Downloads/Beschreibung%20LOHAS-neu%20(2).pdf)
(Letzter Zugriff: 18.05.2019)
- **Ayoub, N. (2017)**
Zara: Hilferuf von Textil-Arbeitern in Etiketten gefunden
<https://utopia.de/zara-hilferuf-von-arbeitern-in-etiketten-gefunden-69171/>
(Letzter Zugriff: 16.05.2019)
- **BBC (2014)**
<http://www.bbc.com/news/uk-northern-ireland-28018137>
(Letzter Zugriff: 14.10.2016)
- **Bewusstkaufen.at (2016)**
<http://www.bewusstkaufen.at/guetezeichen.php?og=5&ug=69&o=>
(Letzter Zugriff: 04.06.2016)
- **Bluesign**
<http://www.bluesign.com/de/>
(Letzter Zugriff: 31.05.2016)
- **Bosancic (2008)**
https://www.philso.uni-augs-burg.de/lehrstuehle/soziologie/sozio1/medien-verzeichnis/Bosancic_WS_07_08/GK_Mi_PP_Werte.pdf
(Letzter Zugriff: 31.05.2019)
- **Britannica (2019)**
<https://www.britannica.com/topic/Nike-Inc>
(Letzter Zugriff: 13.06.2019)

- **Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2016)**
<https://www.csr-in-deutschland.de/DE/CSR-Preis/Ueber-den-Wettbewerb/FAQ/wofuer-steht-csr.html#faq137222>
 (Letzter Zugriff: 01.06.2016)
- **Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (2007)**
http://www.klimaschutz-im-sport.de/fileadmin/fm-dosb/arbeitsfelder/umwelt-sportstaetten/Veranstaltungen/GreenChampions_Leitfaden_070928.pdf
 (Letzter Zugriff: 14.04.2019)
- **Corporate Europe Observatory (2019)**
<https://corporateeurope.org/en/pressreleases/climate-greenwash-awards-launched>
 (Letzter Zugriff: 17.06.2019)
- **Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (2014).**
<https://www.giz.de/fachexpertise/downloads/giz2014-de-konferenz-sport-grossveranstaltungen-und-nachhaltigkeit.pdf> ;
 (Letzter Zugriff: 14.04.2017, S. 3)
- **Deutsches Institut für Marketing (2016)**
<https://www.marketinginstitut.biz/blog/markenidentitaet/>
 (Letzter Zugriff: 16.05.2019)
- **EHF Handelsdaten (2019)**
<https://www.handelsdaten.de/internationaler-handel/umsatz-von-primark-zeitreihe>
 (Letzter Zugriff: 14.10.2016)
- **EU Ecolabel (2019)**
<https://www.eu-ecolabel.de/eu-ecolabel-logo.html>
 (Letzter Zugriff: 17.05.2019)
- **Fair Wear Foundation (2019)**
<https://www.fairwear.org/>
<https://www.fairwear.org/our-impact>
 (Letzter Zugriff: 17.05.2019)

- **Flippo, H. (2017)**
<https://www.thoughtco.com/quick-history-of-ADIDAS-1444319>
(Letzter Zugriff: 14.06.2019)
- **Focus (2009)**
https://www.focus.de/finanzen/karriere/management/tid-16063/patagonia-gruender-chouinard-die-firma-ist-ein-experiment_aid_450631.html
(Letzter Zugriff: 06.09.2019)
- **Freitag, M., Ganz, W., Graf, N., Hudak, R., Köhler, S., Martinetz, S. & Meiren, T. (2018)**
https://www.researchgate.net/publication/43184956_Leitbilder_-_gelebte_Werte_oder_nur_Worte_Ergebnisse_einer_Kurzstudie_zu_Leitbildern_in_der_betrieblichen_Praxis
(Letzter Zugriff: 31.05.2019)
- **Global Compact Netzwerk Deutschland (2018)**
<https://www.globalcompact.de/de/ueber-uns/dgcn-ungc.php>
(Letzter Zugriff: 31.05.2019)
- **Global Organic Standard (2019)**
<https://naturtextil.de/qualitaetszeichen/gots/>
(Letzter Zugriff: 17.05.2019)
- **Green Clothes (2014)**
<https://www.cleanclothes.at/de/firmen-check/345/>
(Letzter Zugriff: 31.05.2019)
- **Greenpeace (2018)**
<http://www.greenpeace.org/austria/de/themen/konsum/Hintergrund-Info/kleidung/konsum/quetesiegel-textilien/>
(Letzter Zugriff: 04.06.2018)
- **Greenpeace (2018)**
<https://www.greenpeace.de/sites/www.greenpeace.de/files/publications/e01211-greenpeace-chemie-einkaufsratgeber-textil-siegel-2018.pdf>
(Letzter Zugriff: 31.05.2019)

- **Handelsblatt (2019)**
<https://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/vaude-chefin-antje-von-dewitz-die-co2-steuer-sehe-ich-als-innovationsmotor/24974092.html?ticket=ST-7240480-jSxa9F1BHvFI7GSKOvLc-ap4>
(Letzter Zugriff: 06.09.2019)
- **Hecking (2017)**
<https://www.spiegel.de/plus/patagonia-gruender-yvon-chouinard-predigt-konsumverzicht-a-2b7af99c-1a1b-42bb-aeb9-9f1b2d675e77>
(Letzter Zugriff: 13.06.2019)
- **Industrie- und Handelskammer für Nürnberg (2016)**
https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/greenwashing_1710.htm
(Letzter Zugriff: 16.05.2019)
- **Nike (2018)**
<https://about.nike.com>
(Letzter Zugriff: 13.06.2016)
- **Nike (2019)**
<https://news.nike.com/news/nike-media-resources>
Letzter Zugriff (17.05.2019)
- **Patagonia (2019)**
<https://eu.patagonia.com/at/en/home/>
(Letzter Zugriff: 18.05.2019)
<https://www.patagonia.com/company-history.html>
(Letzter Zugriff: 13.06.2016)
¹ Patagonia Logo wurde unter <http://www.patagoniaworks.com/press> angefragt
- **Patagonia ² (2019)**
https://www.patagonia.com/on/demandware.static/Sites-patagonia-us-Site/Library-Sites-PatagoniaShared/en_US/PDF-US/Patagonia_COC_English_02_13.pdf?source=post_page-----
(Letzter Zugriff: 13.06.2019)

- **Scherer, A.G & Picot, A. (2008)**
[https://www.researchgate.net/publication/50916297 Unternehmen-ethik und Corporate Social Responsibility Herausforderungen an die Betriebswirtschaftslehre](https://www.researchgate.net/publication/50916297_Unternehmen-ethik_und_Corporate_Social_Responsibility_Herausforderungen_an_die_Betriebswirtschaftslehre)
 (Letzter Zugriff: 31.05.2019)
- **Statista (2016)**
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/171742/umfrage/absatz-von-textilien-mit-fairtrade-siegel-seit-2008/>
 (Letzter Zugriff: 28.05.2016)
- **Statista (2017)**
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/150745/umfrage/groessten-sportartikelhersteller-nach-umsatz/>
 (Letzter Zugriff: 13.06.2018)
- **Süddeutsche Zeitung (2017)**
<http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/etiketten-angeblicher-zwangsarbeiter-primark-nennt-hilferufe-faelschungen-1.2020749>
 (Letzter Zugriff: 14.10.2016)
- **Textilwirtschaft (2017)**
<https://www.textilwirtschaft.de/news/media/10/Rangliste-2016-pdf-93532.pdf>
 (Letzter Zugriff: 13.06.2018)
- **Utopia (2019)**
<https://utopia.de/siegel/bluesign-siegel-informationen/>
 (Letzter Zugriff: 08.05.2019)
- **Vaude (2019)**
<https://www.vaude.com/de-AT/>
 (Letzter Zugriff: 13.05.2019)d
<https://www.vaude.com/en-GB/Company/About-us/History/>
 (Letzter Zugriff: 13.05.2019)
<https://www.vaude.com/de-AT/VAUDE-erleben/Design-Philosophie/Logo/>
 (Letzter Zugriff: 17.5.2019).

- **Vaude² (2019)**

<https://www.vaude.com/de-AT/Unternehmen/UEber-VAUDE/Historie/>

(Letzter Zugriff: 13.05.2019)

- **Vaude³ (2019)**

<https://csr-report.vaude.com/gri-en/vaude/codes-of-conduct.php>

(Letzter Zugriff: 15.05.2019)

- **ZDF (2019)**

<https://www.zdf.de/nachrichten/heute/globale-proteste-geplant-wie-fridays-for-future-weltweit-agierte-100.html>

(Letzter Zugriff: 06.09.2019)

Abstract

Nachhaltigkeit ist ein immer stärker werdender Begriff, der mittlerweile von so gut wie jedem Unternehmen kommuniziert wird. Besonders die Textilindustrie ist in den letzten Jahren unter Druck geraten, nachhaltiges Gewand herzustellen. Doch worin liegen die Unterschiede in der Kommunikation nachhaltiger und herkömmlicher Textilhersteller? In der Arbeit wurde die Kommunikation auf der Website der nachhaltigen Sportartikelhersteller Vaude und Patagonia mit den herkömmlichen Sportartikelherstellern adidas und Nike verglichen. Die Branche wurde gewählt, da sich in dieser Sparte in den letzten Jahren ein besonderer Trend hin zur nachhaltigen Produktion gezeigt hat. Besonders Gütesiegel spielen bei der Kommunikation eine tragende Rolle, da diese dem Konsumenten Transparenz hinter den Produktionsprozess der Textilien aufzeigen sollen. Auffallend ist, dass herkömmliche Hersteller speziell die Thematik Nachhaltigkeit über das Medium Website kommunizieren, nachhaltige Sportartikelproduzenten gehen jedoch tiefer auf die Materie ein- dies tun sie mit mehreren Unterseiten und tiefergehenden Informationen hinsichtlich ihres Produktionsprozesses. Die Untersuchung hat jedoch gezeigt, dass alle vier Unternehmen Sustainability thematisieren. Daraus lässt sich schließen, dass Nachhaltigkeit auch für den Konsumenten an Wichtigkeit zugenommen hat und uns auch in Zukunft weiter begleiten wird.

Anhang

Die folgenden Seiten bilden die Excel Tabelle, in welcher die Analyse der Seiten durchgeführt wurde, ab.

Nike

URL	Indikator	Ausprägung	Navigation	Ebene	Klicks von	Nav. Auffälligkeiten	Video	Allgm. Auffällig
https://www.nike.com/at/de_de/?ref=htt			Startseite	Startseite	0		Nein	
	Botschaft Nachhaltigkeit	Nein						
	"Natursujet"	Nein						
	Gütesiegel	Nein						
	Inhaltsstoffe	Nein						
	Produktionsland	Nein						
	Arbeitsbedingungen	Nein						
	Delkarierung gegen Kinderar	Nein						
	Benefits Mitarbeiter	Nein						
	CSR thematisiert	Nein						
	KonkreteVorschläge	Nein						
https://about.nike.com/			About us	Knotenseite	1		Nein	
	Botschaft Nachhaltigkeit	Ja						
	"Natursujet"	Ja						
	Gütesiegel	Nein						
	Inhaltsstoffe	Nein						
	Produktionsland	Nein						
	Arbeitsbedingungen	Nein						
	Delkarierung gegen Kinderar	Nein						
	Benefits Mitarbeiter	Nein						
	CSR thematisiert	Ja						
	Konkrete Vorschläge	Nein						

Overlay "Innovation"			About us	Unterseite/	2		Nein	
	Botschaft Nachhaltigkeit	Nein						
	"Natursujet"	Nein						
	Gütesiegel	Nein						
	Inhaltsstoffe	Nein						
	Produktionsland	Nein						
	Arbeitsbedingungen	Nein						
	Delkariierung gegen Kinderar	Nein						
	Benefits Mitarbeiter	Nein						
	CSR thematisiert	Nein						
	Konkrete Vorschläge							
Overlay "Our Team"			About us	Unterseite/	2		Nein	
	Botschaft Nachhaltigkeit	Nein						
	"Natursujet"	Nein						
	Gütesiegel	Nein						
	Inhaltsstoffe	Nein						
	Produktionsland	Nein						
	Arbeitsbedingungen	Nein						
	Delkariierung gegen Kinderar	Nein						
	Benefits Mitarbeiter	Nein						
	CSR thematisiert	Nein						
	Konkrete Vorschläge	Nein						
Overlay "Global Community Impact"			About us	Unterseite/	2		Nein	
	Botschaft Nachhaltigkeit	Nein						
	"Natursujet"	Nein						
	Gütesiegel	Nein						

	Inhaltsstoffe	Nein						
	Produktionsland	Nein						
	Arbeitsbedingungen	Nein						
	Delkarierung gegen Kinderar	Nein						
	Benefits Mitarbeiter	Nein						
	CSR thematisiert	Ja						
	Konkrete Vorschläge	Ja						
https://sustainability.nike.com/			About us	Unterseite	3	Man muss ganz nach u	Ja	Zitate von MA zu nachh. Themen
	Botschaft Nachhaltigkeit	Ja						
	"Natursujet"	Nein						
	Gütesiegel	Nein						
	Inhaltsstoffe	Ja						
	Produktionsland	Nein						
	Arbeitsbedingungen	Nein						
	Delkarierung gegen Kinderar	Nein						
	Benefits Mitarbeiter	Nein						
	CSR thematisiert	Ja						
	Konkrete Vorschläge	Ja						
https://sustainability.nike.com/circular-inn			About us/Su	Unterseite			Ja	
	Botschaft Nachhaltigkeit	Ja						
	"Natursujet"	Nein						
	Gütesiegel	Nein						
	Inhaltsstoffe	Ja						
	Produktionsland	Nein						
	Arbeitsbedingungen	Nein						
	Delkarierung gegen Kinderar	Nein						
	Benefits Mitarbeiter	Nein						
	CSR thematisiert	Ja						
	Konkrete Vorschläge	Ja						

https://sustainability.nike.com/circular-inn		About us/Su	Unterseite			Ja	
	Botschaft Nachhaltigkeit	Ja					
	"Natursujet"	Nein					
	Gütesiegel	Nein					
	Inhaltsstoffe	Ja					
	Produktionsland	Nein					
	Arbeitsbedingungen	Nein					
	Delkarierung gegen Kinderar	Nein					
	Benefits Mitarbeiter	Nein					
	CSR thematisiert	Ja					
	Konkrete Vorschläge	Ja					
https://www.nikegrind.com/		About us/Sustainab	Unterseite	3		Ja	
	"Natursujet"	Nein					
	Gütesiegel	Nein					
	Inhaltsstoffe	Nen					
	Produktionsland	Nein					
	Arbeitsbedingungen	Nein					
	Delkarierung gegen Kinderar	Nein					
	Benefits Mitarbeiter	Nein					
	CSR thematisiert	Ja					
	Konkrete Vorschläge	Ja					
https://www.nikegrind.com/surfac		About us/Sustainability/Nike gri		4			
	Botschaft Nachhaltigkeit	Ja					
	"Natursujet"	Nein					
	Gütesiegel	Ja					
	Inhaltsstoffe	Ja					
	Produktionsland	Nein					
	Arbeitsbedingungen	Nein					
	Delkarierung gegen Kinderar	Nein					
	Benefits Mitarbeiter	Nein					
	CSR thematisiert	Ja					
	Konkrete Vorschläge	Ja					

https://about.nike.com/pages/cher	About	About us	Unterseite	5			
Botschaft Nachhaltigkeit	Ja						
"Natursujet"	Nein						
Gütesiegel oder deklarierte S	Ja						2/ 4 Standards von Nike deklariert
Inhaltsstoffe	Ja						
Produktionsland	Nein						
Arbeitsbedingungen	Nein						
Deklarierung gegen Kinderar	Nein						
Benefits Mitarbeiter	Nein						
CSR thematisiert	Ja						
Konkrete Vorschläge	Ja						
https://s3.amazonaws.com/nikeinc	About	About us	Unterseite	6		Nein	PDF Download
Botschaft Nachhaltigkeit	Nein						
"Natursujet"	Nein						
Gütesiegel oder deklarierte S	Ja						
Inhaltsstoffe	Ja						
Produktionsland	Nein						
Arbeitsbedingungen	Nein						
Deklarierung gegen Kinderar	Nein						
Benefits Mitarbeiter	Nein						
CSR thematisiert	Nein						
Konkrete Vorschläge	Nein						
https://about.nike.com/pages/cher	About	About us	Unterseite	6		Nein	PDF Download, 116 S. PDF.
Botschaft Nachhaltigkeit	Ja						Gesucht: nach den Keywords
"Natursujet"	Nein						(Child labor, sustainability,
Gütesiegel oder deklarierte S	Ja						production country,
Inhaltsstoffe	Ja						working condition)
Produktionsland	Nein						
Arbeitsbedingungen	Nein						
Deklarierung gegen Kinderar	Nein						
Benefits Mitarbeiter	Nein						
CSR thematisiert	Ja						
Konkrete Vorschläge	Ja						

	Gütesiegel oder deklarierte S	Ja						
	Inhaltsstoffe	Ja						
	Produktionsland	Nein						
	Arbeitsbedingungen	Nein						
	Delkariierung gegen Kinderar	Nein						
	Benefits Mitarbeiter	Nein						
	CSR thematisiert	Ja						
	Konkrete Vorschläge	Ja						
https://about.nike.com/pages/chemistry-l			About us	Unterseite	6		Nein	
	Botschaft Nachhaltigkeit	Ja						
	"Natursujet"	Nein						
	Gütesiegel oder deklarierte S	Ja						
	Inhaltsstoffe	Ja						
	Produktionsland	Nein						
	Arbeitsbedingungen	Nein						
	Delkariierung gegen Kinderar	Nein						
	Benefits Mitarbeiter	Nein						
	CSR thematisiert	Ja						
	Konkrete Vorschläge	Ja						
https://about.nike.com/pages/chemistry-i			About us	Unterseite	6		Nein	
	Botschaft Nachhaltigkeit	Ja						
	"Natursujet"	Nein						
	Gütesiegel oder deklarierte S	Ja						
	Inhaltsstoffe	Ja						
	Produktionsland	Nein						
	Arbeitsbedingungen	Nein						
	Delkariierung gegen Kinderar	Nein						
	Benefits Mitarbeiter	Nein						
	CSR thematisiert	Ja						
	Konkrete Vorschläge	Ja						
https://sustainability.nike.com/pro			About	About us	Unterseite	3	Rechts im Navigatonsn	Ja
	Botschaft Nachhaltigkeit	Ja						
	"Natursujet"	Ja						

	Benefits Mitarbeiter	Nein						
	CSR thematisiert	Ja						
	Konkrete Vorschläge	Ja						
https://about.nike.com/pages/cher	About	About us	Unterseite	6		Nein	PDF Download, 21 Seiten langes PDF	
	Botschaft Nachhaltigkeit	Ja					Gesucht wurde nach den Keywords	
	"Natursujet"	Nein					(Child labor, sustainability,	
	Gütesiegel oder deklarierte S	Ja					production country, working	
	Inhaltsstoffe	Ja					condition)	
	Produktionsland	Nein						
	Arbeitsbedingungen	Nein						
	Delkarierung gegen Kinderar	Nein						
	Benefits Mitarbeiter	Nein						
	CSR thematisiert	Ja						
	Konkrete Vorschläge	Ja						
https://about.nike.com/pages/cher	About	About us	Unterseite	6		Nein	PDF Download, 49 Seiten langes PDF.	
	Botschaft Nachhaltigkeit	Ja					Gesucht wurde nach den Keywords	
	"Natursujet"	Nein					(Child labor, sustainability,	
	Gütesiegel oder deklarierte S	Ja					production country, working	
	Inhaltsstoffe	Ja					condition)	
	Produktionsland	Nein						
	Arbeitsbedingungen	Nein						
	Delkarierung gegen Kinderar	Nein						
	Benefits Mitarbeiter	Nein						
	CSR thematisiert	Ja						
	Konkrete Vorschläge	Ja						
https://about.nike.com/pages/cher	About	About us	Unterseite	6		Nein	PDF Download, 49 S. PDF.	
	Botschaft Nachhaltigkeit	Ja					Gesucht: nach den Keywords	
	"Natursujet"	Nein					(Child labor, sustainability,	
	Gütesiegel oder deklarierte S	Ja					production country,	
	Inhaltsstoffe	Ja					working condition)	
	Produktionsland	Nein						
	Arbeitsbedingungen	Nein						
	Delkarierung gegen Kinderar	Nein						

https://about.nike.com/pages/chemistry-i			About us	Unterseite	6		Nein	
	Botschaft Nachhaltigkeit	Ja						
	"Natursujet"	Nein						
	Gütesiegel oder deklarierte S	Ja						
	Inhaltsstoffe	Ja						
	Produktionsland	Nein						
	Arbeitsbedingungen	Nein						
	Deklaration gegen Kinderar	Nein						
	Benefits Mitarbeiter	Nein						
	CSR thematisiert	Ja						
	Konkrete Vorschläge	Ja						
https://sustainability.nike.com/pro			About	About us	Unterseite	3	Rechts im Navigatonsm	Ja
	Botschaft Nachhaltigkeit	Ja						
	"Natursujet"	Ja						
	Gütesiegel oder deklarierte S	Nein						
	Inhaltsstoffe	Nein						
	Produktionsland	Nein						
	Arbeitsbedingungen	Nein						
	Deklaration gegen Kinderar	Nein						
	Benefits Mitarbeiter	Nein						
	CSR thematisiert	Ja						
	Konkrete Vorschläge	Ja						
https://sustainability.nike.com/sus			About	About us	Unterseite	4	Zweites Text-Bild Element	
Weitere in der Arbeit berücksichtigte Themen								
Logo		nein						
Slogan		ja	More Sustainability - Protecting the Future of Sport					
Code of Conduct		ja	https://purpose.nike.com/sustainability-policies					
CSR Bericht		ja	https://purpose.nike.com/reports					
Produkte Nachhaltigkeit		ja	Sustainable Product and Material Approach					
Projekte		ja	https://news.nike.com/news/sustainable-innovation-air-bag-manufacture					

Adidas

URL	Indikator	Ausprägung	Navigation	Ebene	Klicks von	Nav. Auffälligkeiten	Video	Allgm. Auffällig
https://www.adidas.de			Startseite	1	0		nein	
	Botschaft Nachhaltigkeit	Nein						
	"Natursujet"	Nein						
	Gütesiegel	Nein						
	Inhaltsstoffe	Nein						
	Produktionsland	Nein						
	Arbeitsbedingungen	Nein						
	Delkarierung gegen Kinderarbeit	Nein						
	Benefits Mitarbeiter	Nein						
	CSR thematisiert	Nein						
	KonkreteVorschläge	Nein						
https://www.adidas-group.com/de/			Startseite	1	0		nein	
	Botschaft Nachhaltigkeit	Ja	Slide					
	"Natursujet"	Nein						
	Gütesiegel	Nein						
	Inhaltsstoffe	Nein						
	Produktionsland	Nein						
	Arbeitsbedingungen	Nein						
	Delkarierung gegen Kinderarbeit	Nein						
	Benefits Mitarbeiter	Nein						
	CSR thematisiert	Nein						
	KonkreteVorschläge	Nein						

https://www.adidas-group.com/de/			Startseite/N	2	1	Im oberen Drittel der Startseite ve	Nein	
	Botschaft Nachhaltigkeit	Ja						
	"Natursujet"	Ja						
	Gütesiegel	Ja						
	Inhaltsstoffe	Nein						
	Produktionsland	Nein						
	Arbeitsbedingungen	Ja						
	Delkarierung gegen Kinder	Nein						
	Benefits Mitarbeiter	Nein						
	CSR thematisiert	Ja						
	KonkreteVorschläge	Ja						
https://www.adidas-group.com/de/nachha			Startseite/N	Nachhaltigk	2		Nein	
	Botschaft Nachhaltigkeit	Ja						
	"Natursujet"	Nein						
	Gütesiegel	Nein						
	Inhaltsstoffe	Nein						
	Produktionsland	Ja						
	Arbeitsbedingungen	Ja						
	Delkarierung gegen Kinder	Ja						
	Benefits Mitarbeiter	Ja						
	CSR thematisiert	Ja						
	KonkreteVorschläge	Ja						
https://www.adidas-group.com/de/nachha			Startseite/N	Compliance	2		Nein	
	Botschaft Nachhaltigkeit	Ja						
	"Natursujet"	Nein						
	Gütesiegel	Nein						
	Inhaltsstoffe	Ja						
	Produktionsland	Ja						
	Arbeitsbedingungen	Ja						
	Delkarierung gegen Kinder	Ja						
	Benefits Mitarbeiter	Ja						
	CSR thematisiert	Ja						
	KonkreteVorschläge	Ja						

https://www.adidas-group.com/de/nachha			Startseite/N	Produkte	2		Ja	
	Botschaft Nachhaltigkeit	Ja						
	"Natursujet"	Nein						
	Gütesiegel	Ja						
	Inhaltsstoffe	Ja						
	Produktionsland	Nein						
	Arbeitsbedingungen	Nein						
	Delkarierung gegen Kinderarbeit	Nein						
	Benefits Mitarbeiter	Nein						
	CSR thematisiert	Ja						
	KonkreteVorschläge	Ja						
https://www.adidas-group.com/de/nachha			Startseite/N	Menschen	2		Nein	
	Botschaft Nachhaltigkeit	Ja						
	"Natursujet"	Nein						
	Gütesiegel	Nein						
	Inhaltsstoffe	Nein						
	Produktionsland	Ja						
	Arbeitsbedingungen	Ja						
	Delkarierung gegen Kinderarbeit	Ja						
	Benefits Mitarbeiter	Ja						
	CSR thematisiert	Ja						
	KonkreteVorschläge	Ja						
https://www.adidas-group.com/de/nachha			3	4	3	nein	nein	
	Botschaft Nachhaltigkeit	Ja						
	"Natursujet"	Ja						
	Gütesiegel	Nein						
	Inhaltsstoffe	Nein						
	Produktionsland	Ja						
	Arbeitsbedingungen	Ja						
	Delkarierung gegen Kinderarbeit	Nein						
	Benefits Mitarbeiter	Nein						
	CSR thematisiert	Ja						
	KonkreteVorschläge	Ja						

Code of Conduct	ja	https://www.adidas-group.com/en/sustainability/reporting/sustainability-reports/					
CSR Bericht	ja	Biosteel Fasern, Parley					
Produkte Nachhaltigkeit	ja	https://www.adidas-group.com/de/nachhaltigkeit/nachhaltigkeitsmanagement					
Projekte	ja	https://www.adidas-group.com/de/nachhaltigkeit/produkte/nachhaltigkeit-und-innovation					
		/#/adidas-nodye//partnerschaftlicher-ansatz/					

Vaude

URL	Indikator	Ausprägung	Navigation	Ebene	Klicks von	Nav. Auffälligkeiten	Video	Auffällig
https://www.vaude.com/de-AT/			Startseite	1	0		Ja	Nachhaltigkeit zentral thema.
	Botschaft Nachhaltigkeit	Ja						
	"Natursujet"	Ja						
	Gütesiegel	Ja						
	Inhaltsstoffe	Nein						
	Produktionsland	Nein						
	Arbeitsbedingungen	Nein						
	Delkarierung gegen Kinderarbeit	Nein						
	Benefits Mitarbeiter	Nein						
	CSR thematisiert	Ja						
	KonkreteVorschläge	Ja						
https://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/			Startseite/N	2	1	Im oberen Drittel der Startseite ver	Nein	Alle zentralen Themen der
	Botschaft Nachhaltigkeit	Ja						Nachhaltigkeit angesprochen
	"Natursujet"	Ja						
	Gütesiegel	Ja						
	Inhaltsstoffe	Nein						
	Produktionsland	Nein						
	Arbeitsbedingungen	Ja						
	Delkarierung gegen Kinderarbeit	Nein						
	Benefits Mitarbeiter	Nein						
	CSR thematisiert	Ja						
	KonkreteVorschläge	Ja						

https://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/			Startseite/Nachhaltigk	2		Nein	
Botschaft Nachhaltigkeit	Ja						
"Naturesujet"	Nein						
Gütesiegel	Ja						
Inhaltsstoffe	Ja						
Produktionsland	Ja						
Arbeitsbedingungen	Ja						
Delkarierung gegen Kinderarbeit	Nein						
Benefits Mitarbeiter	Nein						
CSR thematisiert	Ja						
KonkreteVorschläge	Ja						
https://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/			Startseite/Nachhaltigkei	3		Nein	
Botschaft Nachhaltigkeit	Ja						
"Naturesujet"	Ja						
Gütesiegel	Ja						
Inhaltsstoffe	Ja						
Produktionsland	Nein						
Arbeitsbedingungen	Ja						
Delkarierung gegen Kinderarbeit	Nein						
Benefits Mitarbeiter	Nein						
CSR thematisiert	Ja						
KonkreteVorschläge	Ja						
https://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/			Startseite/Nachhaltigkei	3		Ja	
Botschaft Nachhaltigkeit	Ja						
"Naturesujet"	Ja						
Gütesiegel	Ja						
Inhaltsstoffe	Nein						
Produktionsland	Ja						
Arbeitsbedingungen	Ja						
Delkarierung gegen Kinderarbeit	Ja						
Benefits Mitarbeiter	Ja						
CSR thematisiert	Ja						
KonkreteVorschläge	Ja						

https://www.vaude.com/de-DE/Vaude-erleben/Unsere-Athleten/							
Botschaft Nachhaltigkeit	Ja						
"Naturesujet"	Ja						
Gütesiegel	Ja						
Inhaltsstoffe	Nein						
Produktionsland	Nein						
Arbeitsbedingungen	Nein						
Delkarierung gegen Kinderarbeit	Nein						
Benefits Mitarbeiter	Ja						
CSR thematisiert	Ja						
KonkreteVorschläge	Ja						
https://www.vaude.com/de-DE/Vaude-erle			2	3	1	Ja	Nein
Botschaft Nachhaltigkeit	Ja						
"Naturesujet"	Ja						
Gütesiegel	Ja						
Inhaltsstoffe	Ja						
Produktionsland	Nein						
Arbeitsbedingungen	Ja						
Delkarierung gegen Kinderarbeit	Nein						
Benefits Mitarbeiter	Nein						
CSR thematisiert	Nein						
KonkreteVorschläge	Nein						
https://www.vaude.com/de-DE/VAUDE-erl			2	3	1	ja	ja
"Naturesujet"	Ja						
Gütesiegel	Ja						
Inhaltsstoffe	Nein						
Produktionsland	Nein						
Arbeitsbedingungen	Nein						
Delkarierung gegen Kinderarbeit	Nein						
Benefits Mitarbeiter	Nein						
CSR thematisiert	Ja						
KonkreteVorschläge	Nein						

https://banff-tour.de/partner/		1	2	1	nein	nein	
Botschaft Nachhaltigkeit	Ja						
"Natursujet"	Ja						
Gütesiegel	Ja						
Inhaltsstoffe	Nein						
Produktionsland	Nein						
Arbeitsbedingungen	Nein						
Delkariierung gegen Kinderarbeit	Nein						
Benefits Mitarbeiter	Nein						
CSR thematisiert	Ja						
KonkreteVorschläge	Nein						
Weitere in der Arbeit berücksichtigte Themen							
Logo	ja	Farbe braun, naturbezogen					
Slogan	ja	100% Liebe zur Natur, für umweltbewusste Trekker					
Code of Conduct	ja	https://csr-report.vaude.com/gri-en/vaude/corporate-philosophy.php					
CSR Bericht	ja	https://csr-report.vaude.com/gri-en/vaude/codes-of-conduct.php					
Produkte Nachhaltigkeit	ja	Green Shape Vaude Eco Product, Green Shape Core Collection					
Projekte	ja	https://www.vaude.com/de-DE/de-DE/Unternehmen/Projekte-Kampagnen/Second-use/					
		https://www.vaude.com/de-DE/Unternehmen/Partner/					

Patagonia

URL	Indikator	Auspräg	Navigation	Ebene	Klicks von	Nav. Auffälligkeiten	Video	Allgm. Auffällig
https://eu.patagonia.com/de/de/home/			Startseite	1	0		Ja	Nachhaltigkeit zentral them.
	Botschaft Nachhaltigkeit	Ja						
	"Natursujet"	Nein						
	Gütesiegel	Nein						
	Inhaltsstoffe	ja	Slide					
	Produktionsland	Nein						
	Arbeitsbedingungen	Nein						
	Delkarierung gegen Kinderarbeit	Nein						
	Benefits Mitarbeiter	Nein						
	CSR thematisiert	Nein						
	KonkreteVorschläge	Nein						
https://www.patagonia.com/corporate-res			Startseite/A	2	1	Im oberen Drittel der Startseite ve	Nein	Nachhaltigkeit zentral them.
	Botschaft Nachhaltigkeit	Ja						
	"Natursujet"	Nein						
	Gütesiegel	Ja						
	Inhaltsstoffe	Ja						
	Produktionsland	Ja						
	Arbeitsbedingungen	Ja						
	Delkarierung gegen Kinderarbeit	Ja						
	Benefits Mitarbeiter	Ja						
	CSR thematisiert	Ja						
	KonkreteVorschläge	Ja						

https://www.patagonia.com/working-with			Startseite/A	Working wi	2		Nein	
	Botschaft Nachhaltigkeit	Ja						
	"Natursujet"	Nein						
	Gütesiegel	Nein						
	Inhaltsstoffe	Nein						
	Produktionsland	Nein						
	Arbeitsbedingungen	Ja						
	Delkarierung gegen Kinderar	Ja						
	Benefits Mitarbeiter	Ja						
	CSR thematisiert	Ja						
	KonkreteVorschläge	Ja						
https://www.patagonia.com/working-with			Startseite/A	Working wi	2		Nein	
	Botschaft Nachhaltigkeit	Ja						
	"Natursujet"	Nein						
	Gütesiegel	Nein						
	Inhaltsstoffe	Ja						
	Produktionsland	Nein						
	Arbeitsbedingungen	Ja						
	Delkarierung gegen Kinderar	Nein						
	Benefits Mitarbeiter	Nein						
	CSR thematisiert	Ja						
	KonkreteVorschläge	Ja						
https://www.patagonia.com/corporate-res			Startseite/A	History	2		Nein	
	Botschaft Nachhaltigkeit	Ja						
	"Natursujet"	Nein						
	Gütesiegel	Nein						
	Inhaltsstoffe	Nein						
	Produktionsland	Ja						
	Arbeitsbedingungen	Ja						
	Delkarierung gegen Kinderar	Ja						
	Benefits Mitarbeiter	Ja						
	CSR thematisiert	Ja						
	KonkreteVorschläge	Ja						

https://www.patagonia.com/static/on/dem	Startseite/A CALIFORNIA	2	Nein	Supply Chains Act 12 Seiten
Botschaft Nachhaltigkeit	Ja			
"Naturesujet"	Nein			
Gütesiegel	Nein			
Inhaltsstoffe	Nein			
Produktionsland	Ja			
Arbeitsbedingungen	Ja			
Deklaration gegen Kinderarbeit	Ja			
Benefits Mitarbeiter	Ja			
CSR thematisiert	Ja			
Konkrete Vorschläge	Ja			
https://www.patagonia.com/protecting-mi	Startseite/A PROTECTING THE ENVIRONMENT	2	Nein	
Botschaft Nachhaltigkeit	Ja			
"Naturesujet"	Nein			
Gütesiegel	Nein			
Inhaltsstoffe	Nein			
Produktionsland	Ja			
Arbeitsbedingungen	Ja			
Deklaration gegen Kinderarbeit	Ja			
Benefits Mitarbeiter	Ja			
CSR thematisiert	Ja			
Konkrete Vorschläge	Ja			
https://www.patagonia.com/fair-trade-cer	Startseite/A Fair Trade	2	Ja	
Botschaft Nachhaltigkeit	Ja			
"Naturesujet"	Nein			
Gütesiegel	Ja			
Inhaltsstoffe	Ja			
Produktionsland	Nein			
Arbeitsbedingungen	Ja			
Deklaration gegen Kinderarbeit	Ja			
Patent	Ja			
CSR thematisiert	Ja			
Konkrete Vorschläge	Ja			

https://www.vaude.com/de-DE/VAUDE-erleben/Umweltschutz/							
"Naturesujet"	Ja						
Gütesiegel	Nein						
Inhaltsstoffe	Nein						
Produktionsland	Ja						
Arbeitsbedingungen	Nein						
Delkarierung gegen Kinderarbeit	Nein						
Benefits Mitarbeiter	Nein						
CSR thematisiert	Ja						
KonkreteVorschläge	Ja						
https://www.patagonia.com/blog/page/1/				2	2	1	nein
Botschaft Nachhaltigkeit	Ja						
"Naturesujet"	Ja						
Gütesiegel	Nein						
Inhaltsstoffe	Nein						
Produktionsland	Nein						
Arbeitsbedingungen	Nein						
Delkarierung gegen Kinderarbeit	Nein						
Benefits Mitarbeiter	Nein						
CSR thematisiert	Ja						
KonkreteVorschläge	Ja						
https://www.patagonia.com/blog/footprint-chronicles/page/1/							
Botschaft Nachhaltigkeit	Ja						
"Naturesujet"	Ja						
Gütesiegel	Nein						
Inhaltsstoffe	Ja						
Produktionsland	Ja						
Arbeitsbedingungen	Ja						
Delkarierung gegen Kinderarbeit	Nein						
Benefits Mitarbeiter	Ja						
CSR thematisiert	Nein						
KonkreteVorschläge	Nein						

https://www.patagonia.com/company-info.html							
Botschaft Nachhaltigkeit	Ja						
"Natursujet"	Nein						
Gütesiegel	Nein						
Inhaltsstoffe	Nein						
Produktionsland	Ja						
Arbeitsbedingungen	Ja						
Dezertifizierung gegen Kinderarbeit	Nein						
Benefits Mitarbeiter	Ja						
CSR thematisiert	Nein						
Konkrete Vorschläge	Ja						
Weitere in der Arbeit berücksichtigte Themen							
Logo	nein	Weich. Natürlich. Missverstanden, Blue Heart					
Slogan	ja	https://www.patagonia.com/on/demandware.static/Sites-patagonia-us-Site/Library-Sites-PatagoniaShared					
Code of Conduct	ja						
CSR Bericht	nein	Bio-Fasern, Hanf					
Produkte Nachhaltigkeit	ja	https://eu.patagonia.com/de/de/search/?q=nachhaltigkeit&lang=de_DE					
Projekte	ja						