
BACHELORARBEIT

Dafina Krasniqi

**Nachhaltigkeit in der
Modeindustrie – Aufdeckung
kritischer Faktoren**

2018

BACHELORARBEIT

Nachhaltigkeit in der Modeindustrie – Aufdeckung kritischer Faktoren

Autor/in:
Dafina Krasniqi

Studiengang:
Business Management
Mode-, Trend- und Markenmanagement

Seminargruppe:
BM15wD4-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Volker J. Kreyher

Zweitprüfer:
M.A. Marcin Marcinkowski

Einreichung:
Mannheim, 09.07.2018

BACHELOR THESIS

Sustainability in the Fashion Industry - Uncovering of critical Factors

author:
Dafina Krasniqi

course of studies:
Business Management
Fashion, Trend and Brand Management

seminar group:
BM15wD4-B

first examiner:
Prof. Dr. Volker J. Kreyher

second examiner:
M.A. Marcin Marcinkowski

submission:
Mannheim, 09.07.2018

Bibliografische Angaben

Nachname, Vorname: Dafina Krasniqi

Nachhaltigkeit in der Modeindustrie – Aufdeckung kritischer Faktoren

Sustainability in the Fashion Industry – Uncovering critical Factors

53 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2018

Abstract

Nachhaltige Entwicklung umfasst die gleichberechtigte Berücksichtigung ökonomischer, ökologischer und sozialer Aspekte. Da das Thema Nachhaltigkeit in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen hat, sind nun vor allem Unternehmen gefordert, sich dieser Problematik zu stellen. Unternehmen müssen sich für einen langfristigen Unternehmenserfolg ihrer Verantwortung gegenüber Umwelt und Gesellschaft stellen und dies transparent kommunizieren und dokumentieren. Dies impliziert eine umweltbewusste Wirtschaftsweise.

In dieser Arbeit wird das Konzept der Nachhaltigkeit kritisch untersucht. Vor allem aber die häufige Verwendung des Begriffes in der Modeindustrie und die darauffolgende immer größer werdende Unglaubwürdigkeit der Unternehmen. Die vorliegende Arbeit soll die nötige Aufmerksamkeit die dieses Thema erfordert wecken und Vorgehensweisen aufzeigen, die verlorene Glaubwürdigkeit in den Begriff wieder herzustellen und Greenwashing in Zukunft zu vermeiden.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis.....	VII
Abbildungsverzeichnis.....	VIII
Vorwort.....	IX
1 Einleitung.....	1
2 Modeindustrie und Modemarketing.....	3
2.1 Modeindustrie	3
2.1.1 Strukturdaten.....	5
2.1.2 Rolle der Mode in der Gesellschaft	6
2.2 Modemarketing	7
2.2.1 Mode-und Trendmanagement	9
2.2.2 Strategische Fragen des Modemarketings	10
2.2.3 Operative Fragen des Modemarketings	12
3 Nachhaltigkeit.....	14
3.1 Das Drei-Säulen-Modell	16
3.1.1 Soziale, ökonomische und ökologische Nachhaltigkeit	18
3.1.2 Starke und schwache Nachhaltigkeit	18
3.2 Corporate Sustainability	19
3.2.1 Greenwashing.....	20
3.2.2 Corporate Social Responsibility.....	23
3.2.3 Corporate Citizenship	24
4 Sustainability Reporting	26
5 Risiko- und Krisenkommunikation	29
6 Nachhaltigkeit in der Modeindustrie.....	32
6.1 Die Otto Group.....	32
6.1.1 Nachhaltigkeit bei Otto.....	32
6.1.2 Nachhaltigkeit bei Heine	33
7 Kritische Betrachtung von Widersprüchen	37
7.1 Praxisbeispiel Otto Group.....	37
7.2 Nachhaltigkeit als Verkaufsargument	39
7.3 Grundsätze der Nachhaltigkeit.....	42
7.3.1 Zurück zum Ursprung	43
7.3.2 Fazit.....	45
8 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen	46

Literaturverzeichnis.....	50
Eigenständigkeitserklärung	X

Abkürzungsverzeichnis

H&M	Hennes und Mauritz
CR	Corporate Responsibility
CSR	Corporate Social Sustainability
CC	Corporate Citizenship
DSJI	Dow Jones Sustainability Index
FLO	Fairtrade Labelling Organization

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Übersicht über den Aufbau des Theorieteils.....	2
Abbildung 2: Marketing-Mix.....	12
Abbildung 3: Das Drei-Säulen-Model.....	17
Abbildung 4: CSR-Pyramide.....	24
Abbildung 5: Corporate Citizenship Instrumente.....	25
Abbildung 6: Visualisierung der Auswirkungen.....	46

Vorwort

Ich möchte mich bei allen, die mich bei der Entstehung dieser Bachelorarbeit und somit meinem Titel als Bachelor unterstützt haben, ganz herzlich bedanken. Zuerst einen lieben Dank an Prof. Dr. Volker J. Kreyher, den Erstprüfer dieser Arbeit und an Marcin Marcinkowski, welcher der Zweitprüfer ist.

Mit dieser Arbeit, folgt ein neuer Lebensabschnitt für mich. Da ich mich mit dieser Arbeit auch von der Hochschule verabschiede, möchte ich die Gelegenheit auch nutzen allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, Lehrenden und Studierenden zu danken. Es war eine schöne Zeit, in der ich viel über den Studiengang Business Management, aber auch über mich selbst gelernt habe.

Der größte Dank gebührt meiner Familie, zu der auch mein Freund gehört. Sie hat während des Studiums, auch wenn es mal knifflig wurde, immer an mich geglaubt, und mich ohne Ausnahmen unterstützt. Ohne meine Familie und die Motivation, Mut und Liebe, die sie mir tagtäglich gibt, wäre ich nie halb so weit gekommen. Es war ein langer, nicht immer unschwieriger Weg. Danke, dass ihr an mich geglaubt habt und mir den Rücken gestärkt habt.

Papa und Mama.

Ich war klein und für mich war immer selbstverständlich, ihr seid da und unsere Zeit ist unendlich.

Ihr beschützt mich und ihr seid hier, ich weiß nicht was ich machen soll, wenn ich euch mal verlier', weil ich gehör' zu euch, und ihr gehört zu mir.

Ihr, ihr seid mein Beweis, dass Liebe mehr als Geld zählt, seid der Rahmen für mein Weltbild und alles was für mich als Held gilt.

Ich brauch' nichts zeigen und ihr seht mich, brauch' nichts sagen und ihr versteht mich, brauch' nichts haben und ihr nehmt mich, nehmt mich einfach wie ich bin.

Ich bin jetzt 20 und jetzt ist für mich verständlich, nichts ist unendlich und nichts von dem was ihr für mich gegeben habt war selbstverständlich.

Danke für alles.

1 Einleitung

Die Nachhaltigkeit ist ein immer größeres Thema - nicht nur im politischen sondern auch im wirtschaftlichen Bereich. Nachhaltigkeit fließt deswegen in Unternehmensphilosophien und zum Teil auch in Marketingkampagnen immer stärker mit ein. Es gibt aber einen entscheidenden Unterschied zwischen denjenigen Unternehmen, die wirklich nachhaltig sind und danach arbeiten, und denjenigen, die die Nachhaltigkeit nur als weiteres Geschäftsfeld ansehen.

Nachhaltige Entwicklung ist untrennbar mit Zukunftsverantwortung verbunden, die auch als intergenerative Gerechtigkeit oder Generationengerechtigkeit bezeichnet wird. Es geht dabei um die langfristige Sicherung und Weiterentwicklung der Grundlagen der menschlichen Zivilisation (vgl. Grunwald/Kopfmüller 2012, 33). Neben der Sorge um die Zukunft steht die Verantwortung der Gegenwart und damit die gerechte Verteilung der Chancen zur menschlichen Bedürfnisbefriedigung im Zentrum der Überlegungen zur nachhaltigen Entwicklung (vgl. Grunwald/Kopfmüller 2012, 35).

Durch die vielen Probleme der heutigen Gesellschaft wie der fortschreitende Klimawandel, das Artensterben, der Ressourcenverknappung und der unfairen Arbeits- und schlechten Lebensbedingungen in den Entwicklungsländern, wird die Verwirklichung einer nachhaltigen Entwicklung immer wichtiger. Es wird neben dem Aussehen des Kleidungsstückes, immer wichtiger, wo es herkommt und wie es produziert wurde. Genau das ist der Grund, warum viele Modeunternehmen öffentlich einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung kommunizieren. Viele dieser scheitern jedoch am Versuch, Nachhaltigkeit in ihr Unternehmen zu integrieren.

Die vorliegende Arbeit soll erörtern, wie Modeunternehmen zur Nachhaltigkeit beitragen und sich ihrer Verantwortung stellen können. Es wird analysiert, ob sich die Unternehmen, die damit werben wirklich ihrer Verantwortung stellen oder zu Unrecht nachhaltiges Engagement für sich in Anspruch genommen und nur oberflächliche Maßnahmen und Marketing betrieben wird.

Das Ziel der Arbeit ist es, zu untersuchen, wie Unternehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung übernehmen können, ohne Greenwashing zu betreiben, und somit ihre Glaubwürdigkeit zu verlieren. Außerdem sollen verschiedene Widersprüche der Nachhaltigkeit herausgearbeitet werden.

Im ersten Teil der Arbeit werden die Modeindustrie und das Modemarketings beleuchtet. Es wird auf die Strukturdaten sowie der Rolle in der Gesellschaft eingegangen. Danach werden strategische und operative Fragen des Modemarketings untersucht. Im dritten Kapitel wird Nachhaltigkeit allgemein betrachtet. Zunächst wird der Begriff Nachhaltigkeit in den Fokus gerückt. Damit zusammenhängend, wird auf das Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit eingegangen und danach werden die Fundamente wie Corporate Sustainability und Corporate Citizenship analysiert.

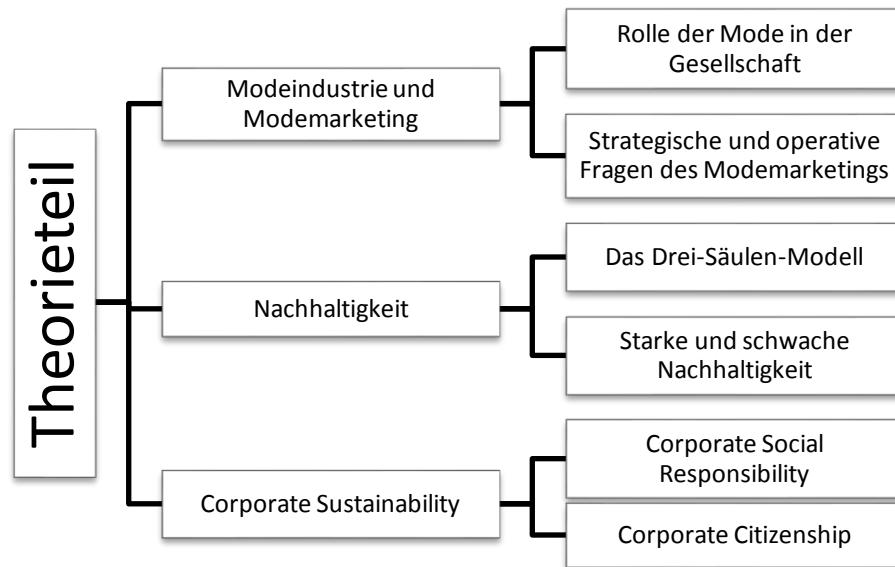


Abbildung1: Übersicht über den Aufbau des Theorieteils
(Quelle: Eigene Darstellung)

Im Hauptteil wird auf das Sustainability Reporting, sowie auf die Markenkommunikation eingegangen. Darauffolgend wird die Risiko- und Krisenkommunikation analysiert. In Kapitel 7 wird kritisch auf die Nachhaltigkeit in der Modeindustrie am Praxisbeispiel der Otto-Group und der Tochterfirma Heine eingegangen. Es werden verschiedene Widersprüche im Nachhaltigkeitsdiskurs analysiert und dargestellt. Zum Schluss folgen daraus resultierende Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen.

2 Modeindustrie und Modemarketing

2.1 Modeindustrie

Die Modeindustrie, die vielfach auch als Bekleidungsindustrie bezeichnet wird, ist Teil der Textilwirtschaft und steht für Wandel, Modernität und Innovation. Die Textilwirtschaft bezeichnet den Prozess der Verarbeitung und Distribution von textilen Gütern – von der Faser bis zum Verkauf (vgl. Modeindustrie1).

Sie ist geprägt von Schnellebigkeit, damit sind schnell wechselnde Trends und darauf folgend mehrere Kollektionswechsel gemeint. Durch den immer schneller wechselnden Lifestyle der Konsumenten ist die Industrie gezwungen, sich den Wünschen und Bedürfnissen anzupassen, somit in kürzeren Abständen zu produzieren und neue Methoden dafür zu finden. Vor allem dadurch, dass die Branche international orientiert ist, muss sie immer auf dem neusten Stand sein. Was heute in Paris auf dem Laufsteg ist, muss schon bald im Laden sein, um mithalten zu können. Somit ändert sich auch ganz klar der Produktlebenszyklus. Diese Unternehmensstrategie wird als Fast Fashion bezeichnet. Sie wird von den modernen Einzelhändlern wie H&M oder Zara bereits erfolgreich umgesetzt. H&M gilt im Moment als Vorreiter der Fast Fashion (vgl. Neugebauer/Schewe 2015, 40).

Eine einheitliche Definition für den Fast-Fashion-Begriff fehlt. Er beschreibt, das schnelle Kopieren von Laufstegmodellen und Modetrends, sowie die höhere Zahl von Kollektionen und Auslieferungsterminen, durch welche immer mehr Druck entsteht. Fast Fashion gilt als Gegensatz zur aktuellen Slow Fashion-Bewegung - die nachhaltige und bewusste Mode, die eine faire Produktion unterstützt. Fast Fashion beinhaltet das Fast-Follower- oder Copy-Cat-Verhalten von Unternehmen wie beispielsweise H&M, Zara, oder Forever21, die innerhalb weniger Wochen gemäß dem Quick-Response Ansatz die neusten Modelle bekannter Designer und Stars zu deutlich günstigeren Preisen anbieten (vgl. Fast Fashion).

Es gibt zahlreiche Nachteile der Modeerscheinung Fast Fashion: Nicht nur, dass deutsche Verbraucher vier Mal so viel Kleidung im Kleiderschrank haben wie 1980, auch die Nutzungsdauer der Kleider wurde durch die die Kombination aus schlechter Qualität und niedrigen Preisen deutlich verkürzt. Dies fördert die Wegwerfmentalität. Pro Jahr werden weltweit rund 80 Milliarden Kleidungsstücke produziert. Durch den Produktionsdruck werden Lieferanten zur Einhaltung immer knapperer Liefertermi-

ne gedrängt. Diese Maßnahmen fördern Lohnkürzungen und ökologisch unverantwortlichen Praktiken. Das führt dazu, dass Massenproduktionen, meist in asiatischen Herstellungsländern einen erhöhten Chemikalieneinsatz fordern. Doch selbst geringe Chemikalienrückstände in einzelnen Textilien führen bei der Masse von Kleidung zur großflächigen Verbreitung schädlicher Substanzen auf der ganzen Welt (vgl. Fast Fashion).

Gründe für die Schnelllebigkeit finden sich in der Globalisierung (vgl. Fast Fashion2). Durch die Vernetzung aller Länder und die Kommunikation, wollen alle auf dem gleichen oder neuesten Stand sein. Auch in den Entwicklungsländern spürt man die Veränderung und den Druck. Die Hersteller in den Entwicklungsländern sind gezwungen, so schnell wie möglich auf die Modetrends zu reagieren. Viele Modefirmen schaffen es nicht, dem Konkurrenzdruck standzuhalten (vgl. Modeindustrie1).

Allgemein lässt sich der Modemarkt in zwei Bereiche einteilen. Die hochwertige, maßgeschneiderte Haute Couture steht im Kontrast zu den Prêt-à-Porter Kollektionen (vgl. Frankfurter Allgemeine 2007). Die Bekleidungsartikel der Haute Couture sind lediglich für einen bestimmten Konsumentenkreis zugänglich. Im Gegensatz dazu bieten die Handels-, Premium- und Luxusmarken Konfektionsmode für den Verbraucher an (vgl. Focus 2001). Während Primark als ein billiger Textildiscounter bekannt ist, siedeln sich Hugo Boss im Premiumsegment und Chanel im Luxussegment an. Durch Fast-Fashion-Konzepte wie die von Primark hat sich auch das Konsumverhalten drastisch verändert. Dadurch, dass immer billiger angeboten wird und dadurch auch immer mehr gekauft wird, ist der Zustand der Wegwerfgesellschaft entstanden.

Die Branche war und befindet sich immer noch im Wandel. Klassische Produktionsbetriebe sind die Ausnahme, Unternehmensnetzwerke mit einem dispositiv-logistischen Charakter haben die Macht übernommen. Dies mag mittlerweile – neben den technischen Textilien – die Kernkompetenz der deutschen Bekleidungsunternehmen sein und wird immer bedeutender für die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit. Chancen und Risiken der Zukunft scheinen für die Branche vielfältig und müssen vom Textilmanagement frühzeitig erkannt werden. Trotz aller Probleme durch Strukturwandel, Preiskämpfe oder die Schnelllebigkeit des Seins – Mode wird immer das Potenzial haben, die Massen wie die Individualisten zu begeistern (vgl. Modeindustrie1).

2.1.1 Strukturdaten

Die Bekleidungsbranche, bei welcher es vor langer Zeit um die traditionell geschneider- te Herstellungsform ging, hat sich nun zur Massenproduktion transformiert. Durch den Einsatz von Maschinen und neuen Technologien wurde der Herstellungsprozess vereinfacht. Durch die Globalisierung und der damit zusammenhängenden Vernetzung wurden internationale Arbeitsteilungen ermöglicht. Deutsche Unternehmen generieren einen Umsatz von ca. 35 Mrd. Euro und sind damit in Europa führend (vgl. Textil- Bekleidung).

Das Textilsegment schließt mit einem Plus von 2,9 Prozent ab, während die Beklei- dung ein Umsatzrückgang von 3,8 Prozent verzeichnet. Die Zahl der Beschäftigten wächst um 0,8 Prozent. Damit sind allein in Deutschland 118 000 Mitarbeiter in der Textil- und Bekleidungsindustrie beschäftigt. Die deutsche Textil- und Modeindustrie besteht aus etwa 1 400 vorwiegend kleineren und mittelständisch geprägten Unter- nehmen und ist damit nach der Nahrungsmittelindustrie die zweitgrößte Konsumgüter- industrie Deutschlands. Außerdem werden 1 400 Mitarbeiter in der Forschung und Entwicklung beschäftigt. Hinzu kommen 16 Textilforschungsinstitute in Deutschland, auf die die Textil- und Bekleidungsindustrie zurückgreifen kann (vgl. Textil-Bekleidung).

Mode ist für Konsumenten in Deutschland von hoher Bedeutung. Das wird verschiede- nen Statistiken entnommen, die besagen dass sich die Deutschen Schuhe und Be- kleidung jährlich mehr als 70 Milliarden Euro kosten lassen. Das größte Einzelsegment stellt dabei Bekleidung für Damen dar. Rund 29 Millionen Menschen in der Bundesre- publik sagen von sich, meistens oder immer zu wissen, was im Trend liege, beinahe acht Millionen machen fast jeden Modetrend mit (vgl. Statista1).

Während die privaten Konsumausgaben für Bekleidung und Schuhe im Jahr 1970 in Deutschland bei 18,58 Milliarden Euro lagen, hatten sie sich bis zum Jahr 1980 bereits mehr als verdoppelt und betragen im Jahr 2017 rund 74,87 Milliarden Euro. Weltweit erwirtschaften einige wenige große Bekleidungsmarken den Großteil des Er- löses. Im Geschäftsjahr 2015/16 erwirtschaftete der Sportartikelhändler Nike etwa 32,4 Milliarden US-Dollar und konnte damit seine Spitzenposition als größte Bekleidungs- marke der Welt sichern. Nikes ewiger Konkurrent Adidas setzte im selben Jahr ledig- lich etwa 19,3 Milliarden Euro um (vgl. Statista2). Welche Rolle die Mode in der Gesellschaft einnimmt, wird im folgenden Kapitel detailliert beschrieben.

2.1.2 Rolle der Mode in der Gesellschaft

Mode dient den Menschen als ausdrucksstarkes und augenfälliges Kommunikationsmittel, denn ohne sich verbal ausdrücken, wird meist schon durch die Kleidung kommuniziert, wer man ist oder wer man sein möchte. Selbst Modeverweigerer signalisieren mit ihrer Anti-Mode eine Haltung zu ihr. „Mode entkommt man nicht. Denn auch wenn Mode aus der Mode kommt, ist das schon wieder Mode“ (Berliner Zeitung 2008).

Karl Lagerfeld war schon lange der Meinung, dass Mode ein fester Bestandteil der Gesellschaft ist und sich niemand ihr entziehen kann. Mode dient noch immer für viele zur Differenzierung oder Zugehörigkeit. Manche wollen sich durch die Wahl ihrer Kleidung und Accessoires von anderen abgrenzen, andere hingegen wollen durch gleichen Kleidungsstil ein Zusammengehörigkeitsgefühl herstellen (vgl. Modeindustrie).

Als gesellschaftliches Phänomen zeichnet sich Mode durch individuelle und kollektive Bedürfnisse aus (vgl. ModeLifestyle 2009). Dies beinhaltet nicht nur das Bedürfnis nach qualitativ hochwertigen und angesehenen Bekleidungsartikeln, sondern vielmehr auch das Verlangen nach gesunder Ernährung, modernen Smartphones, innovativen Autos oder modernen Freizeitaktivitäten. Primär hat Mode eine physiologische Funktion. Menschen tragen Kleidung um sich vor äußeren Einwirkungen oder aus Schamgefühl zu schützen (vgl. Schmidt 2012, 13).

Des Weiteren wird der Mode eine psychologische Funktion zugeschrieben. Nach Dengel wird Mode als ein soziales Zeichensystem verstanden. Demzufolge vermittelt der individuelle Geschmack nicht nur persönliche Präferenzen, sondern ist ein Zeichen gesellschaftlicher Zugehörigkeit sowie sozialer und ökonomischer Machtverhältnisse (vgl. Dengel 2015, 3). Darüber hinaus dient Mode der Gruppenzugehörigkeit wie beispielsweise uniformierte Bekleidung im Beruf. Grund hierfür ist die Einheitlichkeit aller Arbeitnehmer, was auch auf Professionalität hinweist. Weitere uniformierte Bekleidungen sind im Bildungssystem anzutreffen. Oftmals sind Mobbingfälle aufgrund sozialer Herkunft wie auch soziale Ungleichheit der Auslöser für die Einführung der einheitlichen Kleidung (vgl. Dengel 2015, 4).

Sie wird weniger als ein Gebrauchsgegenstand angesehen, sondern dient vielmehr der Selbstinszenierung, dem ästhetischen Stil als auch dem persönlichen Lebensstil (vgl. Dengel 2015, 5). Der Zugang zu vereinzeltten Gesellschaftsgruppen geht damit einher. So weist beispielsweise das Tragen einer Rolex auf eine elitäre Gesellschaftsgruppe hin. Folglich stellt das kulturelle Image einer Marke, neben dem Preis, den eigentlichen

Gebrauchswert einer Ware dar (vgl. Misik 2015, 41). Ziel dabei ist individuelle Abgrenzung, Identitätsfindung und nicht zuletzt das Zugehörigkeitsgefühl durch Nachahmung der Prominenz (vgl. Mode-Lifestyle 2009). Neben der Differenzierung, Distinktion und Selbstdarstellung kommt der Mode auch eine politische Bedeutung zu. Mit dem Tragen eines bestimmten Bekleidungsstils werden soziale und politische Impulse aufgenommen und dargestellt. Es wird mit anderen Worten Kritik an der Gesellschaft ausgeübt. So war beispielsweise das Tragen eines Hosenrocks im 19. Jahrhundert ein gesellschaftlicher Affront. Inzwischen besitzt jede Frau mindestens eine Hose. (vgl. Dengel 2015, 8).

Mode heute ist jedoch viel mehr als früher. Man versteht unter Mode nicht mehr nur die Kleiderwahl, sondern auch wie und wo die Kleidung hergestellt wurde. Der Trend zur Nachhaltigkeit findet besonders in der Mode hohen Stellenwert und hat eine Veränderung bewirkt. Es wird besonders darauf geachtet, unter welchen Arbeitsbedingungen die Kleidung hergestellt wurde. Kleidung ist vielmehr zu einem von vielen Mitteln geworden, mit denen wir unsere Individualität ausdrücken wollen. Überall ist heute das Individuum, der persönliche Geschmack gefordert. Da ist das klassische Modegeschäft keine Ausnahme. Bei Adidas besteht die Möglichkeit, Sneakers im Internet selbst zusammenstellen, bei Louis Vuitton kann der Konsument entscheiden, aus welchem Leder er seine Schuhe gefertigt haben möchte. Bei Tods in Mailand gibt es die individuelle Tasche, bei Prada die individuelle Sonnenbrille. Wir sehen also: Designer – Kunde – Künstler; das alles ist nicht mehr klar zu trennen. Die klaren Grenzen verschwimmen (vgl. Zeit1).

2.2 Modemarketing

Unter Modemarketing versteht man das Marketing für modeabhängige Produkte, wie Bekleidung, Accessoires und Möbel. Spezieller wird unter Mode-Marketing das Marketing für Bekleidung verstanden. Modemarketing ist auf den potenziellen Konsumenten, der Konkurrenz sowie auch auf die langfristigen Unternehmensziele ausgerichtet (vgl. Easey 2009, 7). Durch Modemarketing versucht man Einfluss auf die Meinung des Kunden zu gewinnen und eine Lenkung des Marktes zu erzielen, somit auch den Umsatz des Unternehmens zu steigern. Man versucht durch das Marketing die Aufmerksamkeit des Kunden zu gewinnen und möchte vom Kunden präferiert werden. Als letzter Schritt dient das Marketing dazu, den Kunden zum Kauf zu animieren.

Bevor Modemarketing betrieben werden kann, muss zunächst der Kunde identifiziert werden, der wirklich interessant für das Unternehmen ist. Es ist also von hoher Bedeutung, seine Zielgruppe zu kennen, um keine Streuverluste zu machen. Umso mehr Unternehmen von ihren Kunden wissen, desto weniger Arbeit haben sie. Wenn sie erstmal Informationen über ihre Kunden haben, wie zum Beispiel Interessen, Medien-nutzungsverhalten und Konsumverhalten, können sie die Produkte besser auf den Kunden anpassen und mehr verkaufen. Wenn richtige Zielgruppe für das Unternehmen erschließen werden konnte, kann entschieden werden, welche Marketingstrategien man auf welchen Kanälen anwendet. Die Kanäle, die zum Marketing für die Modebranche herangezogen werden, verändern sich kontinuierlich. Nach langer Zeit der Print-medien, konzentrieren sich so gut wie alle Unternehmen auf Foren wie Facebook. Im Moment jedoch mehr auf Instagram. Wichtig für die Unternehmen ist es, immer auf dem neuesten Stand zu sein und zu schauen, wo sich die Zielgruppe befindet. Wenn zum Beispiel Kleidung für Schwangere hergestellt wird, wird eher Marketing auf Mutter-Foren gemacht, wie auf Instagram.

Das Internet bietet der Modebranche eine besonders kostengünstige Möglichkeit die Philosophie einer Marke einem breiteren Kundenspektrum zu kommunizieren. Natürlich existieren im Bereich Mode-Marketing auch immer noch Möglichkeiten wie etwa die klassische Printwerbung, allerdings ist der Kosten-Nutzen-Faktor dieser Methode lange nicht so effizient wie der des Internets. Zusammenfassend ist es im Modemarketing sehr wichtig, ein Alleinstellungsmerkmal zu kommunizieren und im Kopf des Kunden zu bleiben. Dadurch, dass heutzutage eine Informationsflut herrscht, und es für den Kunden bei der Masse an Informationen und Angeboten sehr schwer fällt zu differenzieren, wird gutes Modemarketing immer wichtiger (vgl. Modeindustrie).

Die stetigen Veränderungen in der Mode setzen ein hohes Maß an Flexibilität sowie schnelle Aufnahme- und Kommunikationsfähigkeit voraus. Demzufolge ist der Erfolg eines Modeunternehmens nur dann garantiert, wenn es auf zukünftige Trends und Entwicklungen schnell und vor allem mit den richtigen Maßnahmen reagiert. Wer erfolgreiches Modemarketing ausüben will, muss die Wünsche der Konsumenten verstehen, ein passendes Produktangebot entwickeln und lukrativ in den Kommunikationsinstrumenten platzieren (vgl. Steele). Zukünftig bleibt jedoch abzuwarten, mit welchen neuen Anforderungen die vereinzelt Modeunternehmen konfrontiert werden und wie sie damit umgehen.

2.2.1 Mode- und Trendmanagement

Das Thema Mode- und Trendmanagement findet in der Literatur kaum Beachtung. Dabei sind Mode und Trends sowohl für Konsumenten als auch für Unternehmen sehr bedeutsam. Sie verändern sich ständig und prägen vermehrt das Konsumentenverhalten. Für Unternehmen ist die der frühzeitigen Erkennung von Trends und deren Umsetzung in jeweilige Strategien Voraussetzung für den Erfolg. Unter Mode- und Trendmanagement versteht man den unternehmensinternen Umgang mit Mode und Trends. Der Ablauf für ein erfolgreiches Trendmanagement besteht aus den vier Schritten Trendforschung, Trendselektion, Festlegen von Prioritäten sowie Kommunikation von Trends (vgl. Modemanagement)

Doch wie definieren sich Trends? Matthias Horx definiert den Trend als einen Wandlungsprozess von Entwicklungen. Ebenso kann man darunter eine Veränderungsbeziehung verstehen. Dabei sind Trends sowohl in der Ökonomie als auch in der Politik, Kultur und Konsumwelt vorhanden. Es gibt sie in den unterschiedlichsten Durchdringungstiefen: Es kann sich um reine Oberflächenphänomene wie Produktrends oder um tiefe, nachhaltige Strömungen wie Megatrends handeln. Die kurzfristigen Trends wie Produkt- und Modetrends stellen lediglich einen kleinen Teil des weitläufigen Trendbegriffes dar (vgl. Horx et al. 2009, 183).

Ende des 19. Jahrhunderts tauchte der Begriff im Zusammenhang mit Aktien und Börsenkursen auf und wurde dann von Mathematikern aufgegriffen. Heute ist „Trend“ für viele Menschen synonym mit einer „kurzfristigen Mode“. Zukunftsinstitute arbeiten mit einem gestaffelten System von Trends, die sich kurz- oder langfristig auswirken. Mit Trends lässt sich nur dann sinnvoll arbeiten, wenn man sie hinsichtlich ihrer Wirkkraft und der zeitlichen Ausprägung richtig einordnet. Es gibt verschiedene Arten von Trends. Die Metatrends sind die evolutionären Konstanten in der Natur. Bei Megatrends handelt es sich um langfristige Entwicklungen, die für alle Bereiche von Gesellschaft und Wirtschaft prägend sind. Megatrends haben eine Halbwertszeit von mindestens 25 bis 30 Jahren. Sie tauchen meist in allen möglichen Lebensbereichen auf und zeigen dort Auswirkungen (vgl. Modemanagement)

Soziokulturelle Trends sind mittelfristige Veränderungsprozesse, die von den Lebensgefühlen der Menschen im sozialen und technischen Wandel geprägt werden. Größere soziokulturelle Trends haben eine Halbwertszeit von rund 10 Jahren. Konsum- und

Zeitgeisttrends sind mittel- bis kurzfristige Veränderungen, die sich vor allem in den Konsum- und Produktwelten bemerkbar machen. Die größeren von ihnen haben eine Halbwertszeit von 5-8 Jahren. Produkt- und Modetrends sind flüchtige, oberflächliche und häufig marketinggesteuerte Phänomene, die eher im Bereich einer Saison bzw. eines halben Jahres zu finden sind (vgl. Zukunftsinstitut).

Zur strategischen Unternehmensplanung gehört es, technologische und gesellschaftliche Entwicklungen sowie Trends zu beobachten und zu bewerten. Das hohe Tempo des Fortschritts und die immer größer werdende Flut an verfügbaren Informationen stellen jedoch gerade kleine und mittelständische Unternehmen vor große Probleme. Vor allem zeitgemäß auf die Trends zu reagieren wird immer schwerer. Der Prozess der Erkennung von Trends, die sogenannte Trendforschung wird auch in Zukunft immer mehr an Wichtigkeit gewinnen (vgl. Trend). Allgemein gehört zu Mode- und Trendmanagement, Trends aktiv aufzuspüren, diese auf ihre Plausibilität hin zu überprüfen und so schnell wie möglich auf sie zu reagieren.

2.2.2 Strategische Fragen des Modemarketings

Das strategische Marketing ist die Basis für die darauffolgende operative Marketingplanung und daher von großer Relevanz (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005, 78).

Strategisches Marketing ist die Festlegung langfristiger, unternehmerischer Ziele und dient der Zukunftssicherung von Modeunternehmen in ihren Märkten. Der Einsatz von Marketinginstrumenten wird immer wichtiger, da der Wettbewerb stetig wächst und die Konsumenten von Informationen überflutet werden (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005, 70f). Es wird somit immer schwieriger von Konsumenten wahrgenommen zu werden, und von ihnen präferiert zu werden. Die Produkte und Leistungen müssen heute verstärkt nach Kundenbedürfnissen ausgerichtet werden, um eine Absatzsteigerung zu erzielen. Hierfür ist Modemarketing ein Instrument. Es dient der Sicherung eines langfristigen Unternehmenserfolges. Gleichzeitig kann durch gezielte Marketingmaßnahmen der Produktnutzen für den Verbraucher hervorgehoben werden. Hauptaufgabe ist es, die strategischen Ziele und Marketingstrategien für die Unternehmen abzuleiten (vgl. Meffert/Burmann/Koers, 2005, 75).

Zuerst erfolgt eine fundierte Situationsanalyse der Makro- und Mikroumwelt im Eintrittsmarkt. In diesem Schritt wird die Ausgangssituation analysiert. Außerdem wird die Ist-Positionierung festgestellt (vgl. Meffert/Burmann/Koers, 2005, 76). Im Folgenden

erschließen sich Wettbewerbsvorteile, die anschließend durch eine Stärken-, Schwächen-, Chancen- und Risikoanalyse (SWOT-Analyse) erläutert werden. Von einer ausführlichen Situationsanalyse lassen sich dann strategische Marketingziele ableiten. Ziele werden langfristig über mehrere Jahre betrachtet.

Strategische Marketingziele kategorisieren sich in ökonomische und psychographische Ziele. Die Ökonomischen sind leichter bestimmbar, weil sie beispielsweise durch Verkaufszahlen ermittelt werden können. Sie sind also auch beobachtbar. Sie beziehen sich dabei vor allem auf Unternehmensziele wie Umsatz- und Absatzsteigerung oder eine Marktanteilgewinnung. Die psychographischen Ziele sind meistens schwer zu erfassen, da diese nicht direkt aus den Unternehmenskennzahlen abzuleiten sind (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005, 77). Zu den psychographischen Zielen zählen die Erhöhung der Markenbekanntheit, die Loyalität des Kunden und der Mitarbeiter gegenüber der Marke, die Weiterempfehlungsrate sowie die vom Kunden wahrgenommene Sympathie gegenüber der Marke.

Strategische Planungselemente führen bekanntlich dann zum unternehmerischen Erfolg, wenn diese konsequent umgesetzt werden. Die Kommunikationspolitik wird vor dem Hintergrund des steigenden Wettbewerbsdrucks immer bedeutender (vgl. Bruhn 2014, 3). Wichtig ist hierbei, die Kommunikationsstrategie auf die übergeordneten Unternehmensziele präzise abzustimmen. Da die Kommunikationspolitik als Gesamtheit aller Marketinginstrumente verstanden wird, sind alle Maßnahmen nicht nur auf die externe Kommunikation, sondern auch auf die interne sowie interaktive Kommunikation zurückzuführen. Bruhn versteht die Kommunikationspolitik als eine Unternehmensphilosophie oder Leitidee. Diese wird nicht nur von den Mitarbeitern gelebt, sondern auch an die externe Zielgruppe nach außen getragen. Mithilfe der Mitarbeitermotivation und -bindung können weitere Maßnahmen getroffen werden, um die Unternehmensziele zu erreichen (vgl. Bruhn 2014, 3).

Auch die Zielgruppenbestimmung ist ein wichtiger Schritt. Die Frage nach deren soziodemografischen und verhaltensbezogenen Kriterien schließt auf deren Kauf- und Mediengewohnheiten. Je detaillierter die Zielgruppe bestimmt umso geringer ist die Gefahr von Streuverlusten und einer Fehlkommunikation. Im Allgemeinen konzentriert sich die Strategie auf die Beantwortung folgender Fragen: Wofür steht das Unternehmen und wie wird die Marke positioniert? Wo soll es künftig stehen? Was sind die kurz- und langfristigen Ziele des Unternehmens? Wer soll angesprochen werden? Im Rahmen der Strategie ist die allgemeine Zielbestimmung von zentraler Bedeutung, die mit

geeigneten Marketingmaßnahmen in der Taktik realisiert werden soll (vgl. Mefert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 233).

2.2.3 Operative Fragen des Modemarketings

Das operative Marketing befasst sich mit der Umsetzung und Durchführung der zuvor festgelegten Marketingziele. In diesem Prozess werden die strategischen Vorgaben durch konkrete Maßnahmen verwirklicht.

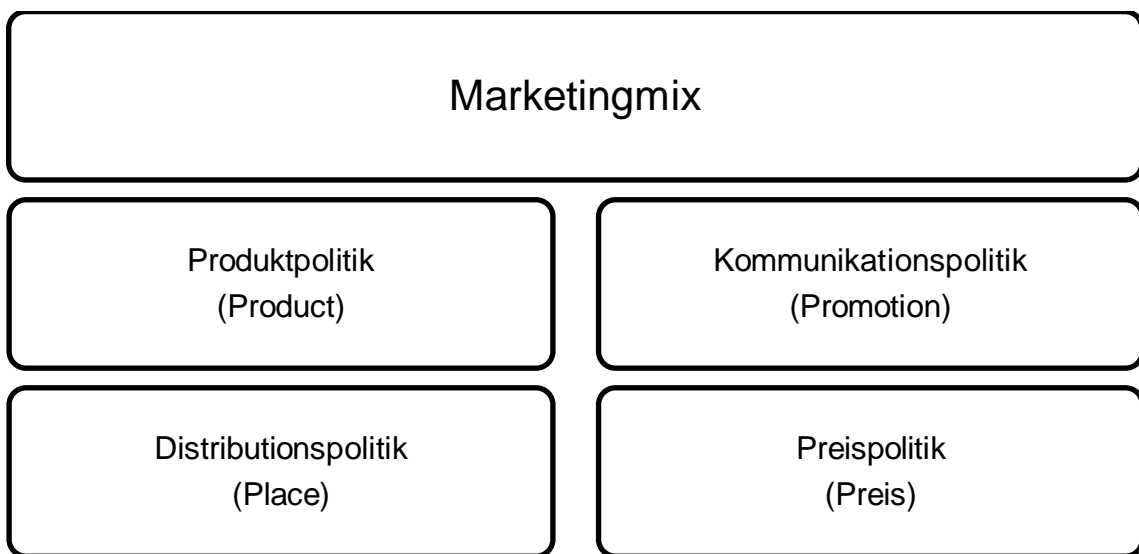


Abbildung 2: Marketing-Mix
(Quelle :Eigendarstellung in Anlehnung an Kreyher 2015, 11)

Der Marketing-Mix dient als Basis des operativen Marketings und kann in folgende 4 P's unterteilt werden: Product, Price, Promotion und Place. Alle eingesetzten Instrumente müssen inhaltlich, formal sowie zeitlich abgestimmt sein (vgl. Mefert/Burmann/Kirchgeorg 2008, 379).

Bei der Produktpolitik geht es um die Auswahl der angebotenen Produkte und Dienstleistungen. Hier geht es um alle materiellen und immateriellen Gegenstände, die einen Nutzen für den Verbraucher bieten. Es sind sowohl Produkte, als auch Dienstleistungen mit eingeschlossen. Die Produktpolitik umfasst Entscheidungen wie Namensgebung, Produktvariationen, Sortimentsgestaltung und Verpackungsdesign. Bei der Preispolitik wird der Preis für das angebotene Produkt oder die Dienstleistung festgelegt. Auch preisliche Konditionen, wie Rabatte, Liefer- und Zahlungskonditionen werden festgelegt. Die Berücksichtigung der Zahlungsbereitschaft der festgelegten

Zielgruppe sowie der Wettbewerbssituation zur Konkurrenz ist sehr wichtig (vgl. Bruhn 2014, 28).

Bei der Kommunikationspolitik werden die geeigneten Kommunikationsinstrumente ausgewählt. Sie hat großen Einfluss auf die Wahrnehmung des Unternehmens in der Öffentlichkeit, da durch den richtigen Einsatz geeigneter Marketinginstrumente kann ein positives Markenimage bei der Zielgruppe aufgebaut werden kann. Diese Instrumente beinhalten u.a. Werbung, Öffentlichkeitsarbeit und Sponsoring (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 264). Die Vertriebspolitik befasst sich mit der Auswahl von Absatz- und geeigneten Distributionskanälen. Sie ist eine Überbrückung räumlicher und zeitlicher Distanzen zwischen Hersteller bis hin zum Endverbraucher. Der Distributionsgrad, welcher die Verfügbarkeit des Produktes beschreibt, spielt hier eine große Rolle. Die Logistik ist ein wesentlicher Bestandteil um eine erfolgreiche Vertriebspolitik durchzuführen (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 394).

Die 4 P's sind eng miteinander verknüpft und handeln ineinandergreifend. Die inhaltliche, formale und zeitliche Integration der eingesetzten Instrumente muss eingehalten werden, für ein erfolgreiches Modemarketing zu garantieren. Wichtig ist, dass jedes Unternehmen den Marketing-Mix individuell festlegen muss (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 605f).

3 Nachhaltigkeit

Wer sich mit unternehmerischer Verantwortung beschäftigt, wird schnell feststellen, dass eine ganze Reihe von Begriffen existiert, welche zum Teil synonym verwendet werden. Oft bleibt unklar, wie sie definiert werden, sich voneinander abgrenzen und in welchem Verhältnis sie zueinander stehen. Dies erschwert das Verständnis. Im Folgenden sollen daher zunächst alle, die für diese Arbeit als relevant geltende Grundbegriffe geklärt sowie zueinander in Beziehung gesetzt werden, um somit das begriffliche Fundament für der Arbeit zu legen.

Der Begriff Nachhaltigkeit hat viele Facetten. Man kann sagen, dass er die zukunftsorientierte Entwicklung der Wirtschaft und Lebensführung ist. Der Begriff versucht Wirtschaft, Soziales und Ökonomie in einen harmonischen Gleichklang zu bringen (vgl. Zuberbühler/Weiss 2017, 36). Die Idee der Nachhaltigkeit ist der nachhaltige Umgang mit der Welt. Der Ursprung des Begriffs stammt aus der Forstwirtschaft. Zusammenfassend ging es um den pfeglichen Umgang mit Wäldern und den Blick auf die Bedürfnisse der späteren Generationen. Nachhaltigkeit bedeutet, ein regenerierbares System so nutzen, dass es in seinen wesentlichen Eigenschaften erhalten bleibt und sich der Bestand auf natürliche Weise erneuert (vgl. Zuberbühler/Weiss 2017, 191).

Der Begriff Nachhaltigkeit kann sich noch keiner langen Geschichte rühmen. Das heutige Verständnis wurde erst in den letzten fünfziger Jahren entwickelt, jedoch gibt es trotzdem kein einheitliches Verständnis. Die Forderung des Brundtland Berichts 1987 erklärt, die weitere Entwicklung der Menschheit müsse »sustainable« mit Rücksicht auf zukünftige Generationen gestaltet sein (vgl. Zuberbühler/Weiss 2017, 3).

Der Begriff Sustainability wurde im Jahre 1972 zum ersten Mal verwendet. Seit dem hat sich der Begriff zum Lieblingswort von Managern und Politikern entwickelt. (vgl. Zuberbühler/Weiss 2017, 109). Aber verstehen sie unter dem Begriff wirklich dasselbe, wie im Brundtland-Bericht erfasst wurde? Der Ursprung des Begriffs liegt weit zurück in der Forstwirtschaft. Im Jahre 1713 forderte der sächsische Oberberghauptmann Hans Carl von Carlowitz in seinem Werk *Sylvicultura oeconomica*, die nachhaltige Nutzung der Wälder. Die Forderung entstand, weil der Silberbergbau riesige Mengen an Holz verbrauchte. Die Wälder rundum die Bergwerkstätten waren längst abgeholzt. Der Holz-mangel sorgte für hohe Preise für Rohstoff, was die Wirtschaftlichkeit des Bergbaus bedrohte (vgl. Zuberbühler/Weiss 2017, 25ff).

Carlowitz war für die Gleichheit zwischen An- und Zuwachs und dem Abtrieb des Holzes, sodass die Nutzung weiter stattfinden konnte, also auch in Zukunft. Das Prinzip war, dass nur so viel Holz geschlagen werden sollte, wie im gleichen Jahr nachwachsen kann. Das Ziel war, eine dauerhaft mögliche Nutzung der natürlichen Rohstoffe zu ermöglichen. Carl von Carlowitz sah es auch als moralisch geboten an, die Rohstoffe der Erde nicht bis zur Erschöpfung auszubeuten, sondern ein symbiotisches Verhältnis zwischen Mensch und Umwelt herzustellen. Carlowitz war somit ein Wegbereiter unseres modernen Nachhaltigkeitsbegriffs.

Lange Zeit wurde der Begriff nicht mehr erwähnt. Erst 1987 wurde die Wichtigkeit des Begriffs, dadurch dass Lösungsvorschläge für Probleme wie Umweltzerstörung, Armut und Bevölkerungswachstum gesucht wurden, wieder deutlich. Um diesen Problemen gerecht zu werden, war eine nachhaltige Entwicklung notwendig. „Eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generationen entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu erfüllen.“ (vgl. Zuberbühler/Weiss 2017, 26)

Die Menschheit hat heute weitgehende Möglichkeiten das Leben von zukünftigen Menschen entscheidend zu beeinflussen. Was Menschen auszeichnet ist die Fähigkeit in die Zukunft zu planen und das Handeln in der Gegenwart entsprechend aushandeln zu können. Zum Beispiel einen Obstbaum pflanzen der erst in 10 Jahren Früchte trägt. Das Konzept der Nachhaltigkeit ist, dass die heutige Generation negative Auswirkungen für zukünftige Generationen so gering wie möglich hält. Es geht also um eine Entwicklung die die Möglichkeiten der künftigen Generationen nicht bekämpft.

Seit dem Jahr 1979, als der Philosoph Hans Jonas den Entwurf einer "Ethik für die technologische Zivilisation" verfasste, gehört die Frage, wieso nicht nur ökonomische, sondern auch moralische Gründe für eine nachhaltige Lebensweise sprechen, zu den wichtigsten Themen der zeitgenössischen Ethik. Laut Jonas basiert unsere Verantwortung für die Zukunft darauf, dass wir heute zu Handlungen fähig sind, deren Folgen zeitlich und räumlich weiter reichen als bis zu unseren unmittelbaren Mitmenschen. Unser Handeln beeinflusst zukünftiges Leben in höchstem Maße. Wir überlassen damit jenen einen Haufen Probleme, die später auf dieser Erde leben werden, ohne dass sie sich dagegen wehren könnten (vgl. Nachhaltigkeit1). "Das Nichtexistente hat keine Lobby, und die Ungeborenen sind machtlos" (Jonas 1979, 55).

„Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die den Bedürfnissen heutiger Generationen Rechnung trägt, ohne die Möglichkeit zukünftiger Generationen zu gefährden,

ihren eigenen Bedürfnissen nachzukommen. Eine Wirtschaftsweise, in der natürliche Ressourcen nur in dem Maß genutzt werden, wie sie sich wieder regenerieren können“ (United Nations 1987). Die Nachhaltigkeit und der Umweltgedanke wird als gewinnbringendes Geschäftsfeld angesehen - im Umkehrschluss bedeutet dies: Bringt der Umweltschutz keinen gesteigerten Umsatz, wird er oft wieder aus dem Portfolio der Firma gestrichen. Demgegenüber gibt es aber Unternehmen, die den Nachhaltigkeitsgedanken in ihre Philosophie aufgenommen und zu einem Kernpunkt gemacht haben.

Es stellt sich aber die Frage, welchen Nutzen die Nachhaltigkeit für Unternehmen hat: Vor allem bei den Unternehmen, bei denen die Nachhaltigkeit ein Kerngedanke ist und keine Maßnahme zur Umsatzsteigerung. Der Hauptnutzen liegt im gesteigerten Image und einer erhöhten Reputation. Dies ist ein großer Vorteil, der vor allem auch im Marketing genutzt werden kann. Wenn die Unternehmen außerdem durch spezielle Angebote oder Lizenzierungen zeigen, dass dies nicht nur ein Werbeeffect ist, sondern sie die Nachhaltigkeit wirklich unterstützen, wird die Steigerung noch größer. Der Umweltwirklich nachhaltig wirtschaften, ist die Reputation gesichert.

Nachhaltigkeit bietet den Unternehmen also einige Vorteile - allerdings auch Nachteile, welche im Folgenden näher erläutert werden. Vorteile sind wie schon erwähnt die Kundenbindung sowie auch die Mitarbeiterbindung. Dadurch dass Nachhaltigkeit im Unternehmen integriert wird und die Mitarbeiter sich damit identifizieren und wissen, dass sie etwas Gutes für die Umwelt tun, sind sie meist motivierter und auch zufriedener. Dadurch erzielt das Unternehmen auch eine höhere Produktivität in der Arbeitszeit und vor allem eine geringe Fluktuation. Natürlich gibt es auch Nachteile. Wenn der Umweltgedanke mit in die Unternehmensphilosophie einfließt, bedeutet dies höhere Produktionskosten. Die Unternehmen können nicht Teile ihres Produkts günstig in anderen Ländern herstellen lassen, wenn dadurch soziale Aspekte nicht berücksichtigt werden. Dadurch steigt allerdings auch der Preis für das Endprodukt, das an den Verbraucher geliefert wird.

3.1 Das Drei-Säulen-Modell

Kindern und Enkelkindern soll ein intaktes ökologisches, Soziales und ökonomisches Gefüge hinterlassen werden. Das Drei-Säulen-Modell konzentriert sich auf die drei Bestandteile Ökologie, Ökonomie und Soziales und stellt diese als gleichwertig dar. Die drei Hauptaspekte formen die Stützpfiler der Nachhaltigkeit (vgl. Drei-Säulen-Modell).

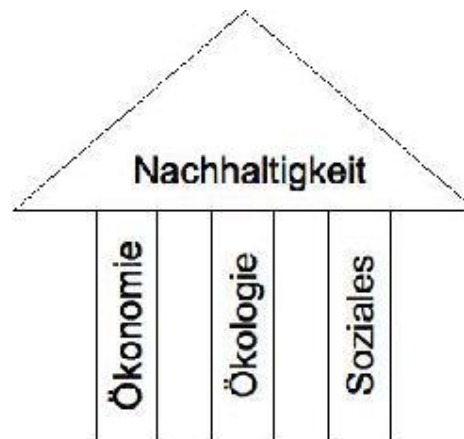


Abbildung 3: Das Drei-Säulen-Modell
Quelle: Spindler, Geschichte der Nachhaltigkeit

Das Drei-Säulen-Modell ist – nicht nur aus unternehmerischer Sicht - ein theoretisches Modell, das motivieren soll, einen Ausgleich zwischen den Interessen zu schaffen und das Ziel einer nachhaltigen Entwicklung zu erreichen (vgl. Nachhaltigkeit²). Während der ersten UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung, welche im Jahre 1992 in Rio de Janeiro stattfand, kam die Erkenntnis, dass globaler Umweltschutz nur möglich ist, wenn die Politik zugleich ökonomische und soziale Aspekte beachtet. Die EU formulierte 1997 mit dem Vertrag von Amsterdam explizit drei Säulen der Nachhaltigkeit. Danach umfasst Nachhaltigkeit nicht nur das Naturerbe, sondern auch wirtschaftliche Errungenschaften und soziale und gesellschaftliche Leistungen.

Doch in der Praxis ist schwer zu definieren, was „gleichrangig“ und „gleichgewichtig“ bedeutet. Gewichtungen erweisen sich als schwierig aufgrund unterschiedlicher Motive und Bedürfnisse der unterschiedlichen Akteure und Interessengruppen sowie äußerst verschiedener kultureller, sozialer, gesetzlicher, politischer und religiöser Rahmenbedingungen in den unterschiedlichen Ländern und Regionen der Welt. Zudem ändern sich diese durch gesamtgesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungen.

Infolgedessen stehen Unternehmen häufig vor Zielkonflikten. Dabei bestehen Zielkonflikte zwischen ökologischen und/oder sozialen und/oder wirtschaftlichen sowie zwischen kurz- und langfristigen Zielen. Ein Beispiel: Soll staatliche Förderung erst in Bildung und Armutsbeseitigung fließen oder dem Umweltschutz dienen? Nicht immer lassen sich solche Aspekte kombinieren (vgl. Drei-Säulen-Modell)

3.1.1 Soziale, ökonomische und ökologische Nachhaltigkeit

Die erste Säule der Nachhaltigkeit, der ökonomische Bereich, umfasst Profitabilität, Löhne, Gewinne und Ausgaben im Zusammenhang mit einer nachhaltigen Wirtschaftsweise. Es handelt sich hier also nicht ausschließlich um finanzielle Informationen, sondern um den Zusammenhang zu ökologischen und sozialen Aspekten.

Die ökonomische Nachhaltigkeit verlangt langfristige Perspektiven zur Beurteilung von ökonomischen Größen: die Schaffung einer dauerhaften und langfristigen Basis wirtschaftlichen Handelns, von dauerhaften Wohlstand und einer stabilen kontinuierlichen Entwicklung. Wirtschaftlicher Erfolg muss im Einklang mit sozialer Verträglichkeit und schonendem Umgang mit den natürlichen Ressourcen stehen (vgl. Zuberbühler/Weiss 2017, 194).

Die zweite Säule, die Dimension der Ökologie, umfasst alle Umwelteinflüsse des Unternehmens, wie Wasserverbrauch, Energieverbrauch, Landnutzung und Biodiversität. Die ökologische Nachhaltigkeit zielt auf die Erhaltung der natürlichen Ressourcen ab, um auch den künftigen Generationen noch eine gesunde, intakte Umwelt, mit der beeindruckenden Vielfalt zu erhalten. Es geht dabei um die Pflege von Kultur- und Landschaftsräumen, den Klimaschutz und die Energieeffizienz, um den Umgang mit bzw. die Reduktion von Emissionen und Abfällen und den Erhalt der Artenvielfalt (vgl. Zuberbühler/Weiss 2017, 194).

Die dritte Säule, beschäftigt sich mit dem Arbeitsumfeld der Mitarbeiter, deren Sicherheit, Arbeitspraktiken und Menschenrechten. Die soziale Nachhaltigkeit beschäftigt sich mit gesellschaftlicher Partizipation, aktiven demokratischen Prozessen und mit Verteilungsgerechtigkeit. Bei der Verteilungsgerechtigkeit sind nicht nur die jetzigen Generationen, sondern auch zukünftige Generationen mit zu bedenken und eine globale Perspektive anzusetzen, insbesondere die Nord-Süd-Problematik miteinzubeziehen (vgl. Zuberbühler/Weiss 2017, 194).

3.1.2 Starke und schwache Nachhaltigkeit

Es gibt unterschiedliche Vorstellungen über die Gewichtung der drei Dimensionen der Nachhaltigkeit. Es wird in der Diskussion um Nachhaltigkeit, vor allem bei der Bewertung der verschiedenen Nachhaltigkeitsmodelle, zwischen starker und schwacher Nachhaltigkeit unterschieden.

Schwache Nachhaltigkeit wird als anthropozentrisch bezeichnet, weil in diesem System nicht die Bewahrung der Umwelt im Vordergrund steht, sondern die Aufrechterhaltung und Steigerung des Gesamtwohlstandes. Die schwache Nachhaltigkeit besagt, dass natürliche Ressourcen durch Human- und Sachkapital ersetzt werden können. Für Vertreter dieser Form von Nachhaltigkeit ist ein System nachhaltig, solange das Gesamtkapital (bestehend aus natürlichen Ressourcen, Human- und Sachkapital) gleichbleibt oder wächst. Ein Rückgang an Naturkapital, also der Abbau von Rohstoffen oder der Rückgang natürlicher Lebensräume ist auch dann noch nachhaltig, wenn dieser durch steigendes Kapital in den anderen Bereichen ausgeglichen wird (vgl. schwache Nachhaltigkeit).

Diese Ersetzbarkeit zwischen den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit stellt nach kritischen Stimmen das Drei-Säulen-Modell dar. Bei der starken Nachhaltigkeit wird die Ökologie über die anderen Dimensionen, wie Ökonomie, Kultur, Soziales gestellt. Sie bildet die Grundlage für diese. Die natürlichen Ressourcen werden hier als Grundvoraussetzung für alle anderen Entwicklungsfelder angesehen. Die Substituierbarkeit von Ressourcen ist auch in diesem System möglich, jedoch nur zwischen Human- und Sachkapital und innerhalb verschiedener natürlicher Ressourcen. Ein Austausch oder Ersetzen von natürlichen Ressourcen durch Human- oder Sachkapital ist hier nicht möglich. Dem Naturkapital kommt hier eine Sonderrolle zu und es ergeben sich unter anderem diese Regeln zum Umgang mit natürlichen Ressourcen:

- Erneuerbare Ressourcen dürfen nur in dem Maße genutzt werden, in dem sie sich regenerieren.
- Erschöpfbare Ressourcen dürften in diesem System gar nicht genutzt werden, da sie sich nicht selbst erneuern können und somit das Naturkapital verringern würden oder nur in dem Maße genutzt werden, wie andere physisch und funktionell gleichwertige natürliche erneuerbare Ressourcen geschaffen werden können (vgl. starke Nachhaltigkeit)

3.2 Corporate Sustainability

Nachhaltigkeit ist die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft. Langsam erkennen diese, dass die Nachhaltigkeit ein bedeutender Erfolgsfaktor für die sie ist. Die Unternehmen erkennen also, dass sie sich für einen langfristigen Erfolg ihrer Verantwortung gegenüber Umwelt und Gesellschaft stellen und diesen Umstand transparent dokumentieren und kommunizieren müssen. Sie werden

zunehmend daran gemessen, und messen sich auch selbst daran, wie sie die Ziele einer nachhaltigen Entwicklung verfolgen. Corporate Sustainability, also die Unternehmensverantwortung oder Zukunftsfähigkeit und Corporate Social Responsibility sind zu strategisch bedeutsamen Leitbildern heutiger Unternehmenspolitik geworden. Nachhaltige Unternehmensführung kann nur dann ihre positive Wirkung vollständig entfalten, wenn sie von den relevanten Stakeholdern auch als positiv wahrgenommen wird, denn eine Gesellschaft kann nur die Verhaltensweisen bei der Bewertung des Unternehmens berücksichtigen, von denen sie Kenntnis hat oder nehmen kann. Dies kann durch gesellschaftsorientierte Ansätze wie Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship erreicht werden (vgl. Corporate Sustainability)

Es liegt in der Verantwortung des Managements, Nachhaltigkeit im Unternehmen zu verankern und systematisch in internen Strukturen und Prozessen umzusetzen. Es geht also um eine langfristig erfolgreiche Geschäftsentwicklung, als auch um einen positiven Beitrag des Unternehmens zur nachhaltigen Entwicklung der gesamten Gesellschaft und der gesellschaftlichen Naturverhältnisse. Natürlich spielt die Unternehmensverantwortung auch für Investoren eine große Rolle, da Nachhaltigkeit gerade im Trend liegt und die Konsumenten nur bei Unternehmen einkaufen, die ein nachhaltiges Image haben (vgl. Brugger 2010, 4).

Um Nachhaltigkeit entsprechend im Unternehmen zu verankern und in internen Strukturen durchzusetzen, sind strategische Führungsinstrumente erforderlich. Nachhaltige Unternehmensführung ist ein Managementansatz, der auf die Berücksichtigung der Nachhaltigkeit im Unternehmen fokussiert ist. Wichtig ist die Einführung einer Balanced Scorecard, diese erstellt ein Konzept zur Messung, Dokumentation und Steuerung der Aktivitäten eines Unternehmens. Umweltmanagement ist ein weiteres Instrument, welches sich mit dem Umweltschutz, wie zum Beispiel den technischen Maßnahmen zur Verringerung der Umwelteinwirkung und vielen weiteren Dingen beschäftigt. Nachhaltigkeitscontrolling wird mithilfe von Nachhaltigkeitsberichten erreicht, welche ebenfalls auch Element des Marketings sind. Ein wirksames Nachhaltigkeitsmanagement sichert langfristig den Erfolg vom Unternehmen. Kernelemente des Nachhaltigkeitsmanagements sind Umweltmanagement, Qualitätsmanagement, Risikomanagement, die Wahrung von Anliegen der Mitarbeiter, die sozial und umweltverträgliche Ausrichtung der Zulieferkette und die Bekämpfung von Korruption (vgl. Corporate Sustainability).

3.2.1 Greenwashing

Greenwashing ist das Bemühen der Konzerne, ihr schmutziges Kerngeschäft hinter schönen Öko- und Sozialversprechen zu verstecken. Dieser Strategie ist im Moment erfolgreicher denn je. Aber jenseits der grünen Scheinwelt schreitet die Zerstörung rapide fort (vgl. Hartmann 2018, 2).

Greenwashing ist eine kritische Bezeichnung für PR-Methoden, die darauf abzielen, einem Unternehmen in der Öffentlichkeit ein Umweltfreundliches und Verantwortungsbewusstes Image zu verleihen, ohne dass es dafür hinreichende Grundlagen gibt. So behaupten die Unternehmen unter anderem, die Beendigung der Armut und des Welt Hungers voranzutreiben, ihre Produkte fair zu handeln oder auf ökologische und klimaverträgliche Weise herzustellen. In der Regel stellt das Unternehmen einzelne umweltfreundliche Leistungen beziehungsweise entsprechende Bewertungen Dritter mit erhöhtem PR- Aufwand öffentlich heraus, etwa in Presseaktionen oder Werbeanzeigen. Häufig sind die dabei getroffenen Einzelaussagen – zum Beispiel ein neues umweltfreundliches Produkt, für sich genommen korrekt, betreffen aber nur einen geringen Teil der Unternehmensaktivitäten, während das Kerngeschäft umweltverschmutzend bleibt (vgl. Greenwashing)

Greenwashing betreibt also, wer zu Unrecht nachhaltiges Engagement für sich in Anspruch nimmt. Der international etablierte Begriff bezieht sich vor allem auf Unternehmen, die sich mit ökologischen oder auch sozialen Leistungen brüsten, die entweder nicht vorhanden sind oder die minimal sind im Verhältnis zu negativen öko-sozialen Auswirkungen des Kerngeschäfts. Oft wird vergessen, wie riskant Greenwashing wirklich für Unternehmen sein kann, denn die Reputation eines Unternehmens wird stark von seinem ökologischen und sozialen Engagement geprägt. Getäuschte Kunden verbreiten über das Internet blitzschnell Wissen über zweifelhafte Geschäftspraktiken. Auch Nichtregierungsorganisationen (NGOs) bringen Skandale ans Licht. Es können Boykotte, Auslistungen und Abmahnungen folgen oder gar juristische Schritte, etwa Klagen wegen unlauteren Wettbewerbs oder Verbrauchertäuschung. Manche Werbekampagnen stuften Analysten klar als Greenwashing ein. Im Folgenden wird ein Beispiel dafür genannt.

Volkswagen - Das Beispiel für die CSR-Lüge

Der Volkswagen Konzern mit Sitz in Wolfsburg ist einer der führenden Hersteller von Automobilen und Nutzfahrzeugen weltweit und der größte Automobilproduzent Euro-

pas. (vgl. Volkswagen-Konzern) VW galt bis zum Abgas-Skandal als ein Vorzeigunternehmen in Sachen Nachhaltigkeit. Schon auf der ersten Seite des Berichts von Volkswagen, befindet sich eine Weltkarte, auf welcher in besonders großen Buchstaben "Nachhaltigkeit" und "Verantwortung" herausstechen. „Für den Volkswagen Konzern gehört die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung zum Kern der Unternehmenskultur“ (vgl. Volkswagen2). Es wurde erklärt, was unter verantwortlich handeln verstanden wurde. Verantwortliches Handeln, sei jeher Teil ihrer Unternehmenskultur.

Im DSI, dem weltweit meistbeachteten Nachhaltigkeitsindex, war VW hoch gesetzt. Das Unternehmen wurde sogar zum umweltfreundlichsten Autobauer erklärt. Der Werbeslogan von VW in Bezug auf die „Think Blue“-Kampagne lautete „Nachhaltigkeit ist bei Volkswagen mehr als nur eine edle Absicht“ (vgl. Volkswagen3).

Durch das aufwändige Image-Video zum Thema Nachhaltigkeit, bekommt man als Konsument schnell den Eindruck, der Automobilhersteller sei ernsthaft daran interessiert aus dieser Welt einen besseren Ort zu machen. Nicht nur Klima- und Umweltschutz, sondern das Schaffen besserer Arbeits- und Sozialbedingungen, die Förderung von Frauen und Benachteiligter in aller Welt wurden thematisiert. Schlagworte wie Vertrauen, Ökologie und Umwelt werden durch Bilder effektiv inszeniert.

Hier sieht man klar, viele Unternehmen schreiben soziale Verantwortung, die sogenannte Corporate Social Responsibility zwar groß, geben auch einiges an Geld für Sozial- und Umweltprojekte aus und betreiben schon lange eine CSR-Abteilung. Und dennoch nehmen die meisten Konzerne wie man sieht CSR doch nicht richtig ernst. Laut Ludger Heidbring, Professor für praktische Philosophie an der Universität Kiel ist CSR in Konzernen oft nur ein Anhängsel. Mit guten Taten, soll nur vorheriges Fehlverhalten ausgeglichen werden. VW entpuppt sich also als einer der skrupellosen Greenwashing-Vertreter der deutschen Großindustrie (vgl. Volkswagen-CSR).

Das Unternehmen muss sich einer konsequenten Aufarbeitung stellen, die Verantwortlichen zur Rechenschaft ziehen und die notwendigen Konsequenzen ableiten.

Dieses Beispiel zeigt, wie schnell heutzutage ökologischer oder sozialer Etikettenschwindel als Greenwashing, entlarvt und angeprangert wird (vgl. Greenwashing3).

3.2.2 Corporate Social Responsibility

Corporate Social Responsibility beziehungsweise die Unternehmerische Gesellschaftsverantwortung umschreibt den freiwilligen Beitrag der Wirtschaft zu einer nach-

haltigen Entwicklung, der über gesetzliche Forderungen hinausgeht. Corporate Social Responsibility fragt nach wie sich das Unternehmen gegenüber Natur und dem gesellschaftlichen Umfeld verhält. CSR steht also für verantwortliches unternehmerisches Handeln in der eigentlichen Geschäftsfähigkeit, über ökologisch relevante Aspekte bis hin zu der Beziehung mit Mitarbeiter und Stakeholdern (vgl. Brugger 2010, 2f).

CSR ist eine konsequente Weiterentwicklung des Umweltgedankens. Es ist das Verantwortungsbewusstsein des Unternehmens in seiner Gesamtheit. Der Unternehmenserfolg wird über das ökonomische hinaus auch an sozialen und ökologischen Faktoren gemessen. Zu CSR gehört auch das Freistellen von Mitarbeitern für soziale Aktivitäten (Corporate Volunteering), also die Förderung des Mitarbeiterengagements. Die verstärkte Hinwendung zu CSR wird unterstützt durch die Erkenntnis, dass unternehmerische Verantwortung zur Steigerung des Unternehmenserfolges beiträgt. Als weiterer Beweggrund erscheint die Möglichkeit CSR als Werbemaßnahme zu verwenden und sich als gesellschaftlich engagiertes Unternehmen darzustellen. Dies wird als legitim bezeichnet, solange die tatsächliche Nachhaltigkeitsleistung im Einklang mit dem kommunizierten Engagement steht, sonst bezeichnet man dies als Greenwashing. Besonders der Industriezweig: Werbe- PR- und Marketingagenturen sowie Unternehmensberater leben sehr gut von solchen Lügen (vgl. Hartmann 2018,19).

Sehr wichtig für CSR ist also die Glaubwürdigkeit, denn wenn die Aktivitäten des Unternehmens und das Nachhaltigkeitsprofil nicht glaubwürdig bei den relevanten Stakeholdern übergebracht wird und nicht der Wahrheit entspricht, wird es schwer jemals wieder ein gutes Image und eine gute Reputation aufzubauen.

Nachhaltigkeit im Unternehmen zu verankern bringt viele Vorteile mit sich. Der Aufbau einer positiven Reputation, Kundengewinnung und -bindung und die Herstellung von Vertrauen sind einige von diesen. Außerdem gilt das Unternehmen dadurch in der Öffentlichkeit als sozial und ökologisch verantwortungsbewusst, die Attraktivität dessen wird also erhöht, wodurch mehr gekauft wird und höhere Preise durchsetzbar sind. Dementsprechend werden auch die Wettbewerber ausgeschaltet. Auch intern bringt nachhaltiges Handeln Vorteile mit sich, da die Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation dadurch steigt. Dies führt dann zu einer Steigerung der Teamfähigkeit und Loyalität und zu einer Verbesserung des Arbeitsklimas. Wichtig ist auch die Sicherung gesellschaftlich rechtlicher Legitimation. Da sich die Unternehmen immer mehr mit CSR auseinandersetzen, wächst die Anzahl spezialisierter Beratungsagenturen und CSR Abteilungen. Kritiker zweifeln jedoch an der Aufrichtigkeit der Motive für ein Engage-

ment im Sinne des CSR. Meistens soll CSR nur für eine Verbesserung des Images und zum steigern des Gewinns angewendet werden (vgl. Hutter /Scheunemann 2007, 5f). Die „Pyramid of Social Responsibility“ stellt eine der meist zitierten Darstellungen im Zusammenhang mit der Definition von CSR dar (vgl. Bracker, Isabel 2016, 68). Dabei ist CSR in vier Ebenen eingeteilt, die für Carroll die gesamte Breite der unternehmerischen Verantwortung abbilden. Die ökonomischen Verantwortungen gelten hierbei als Basis (Be profitable), darauf aufbauend sind die Einhaltung gültigen Rechts (Obey the law) und die ethischen Verantwortungen (Be ethical) abgebildet. Die oberste Ebene, die „philanthropic“ genannt wird, demonstriert die philanthropische Verantwortung (Be a good corporate citizen). Unter ökonomischen Verantwortungen versteht Carroll, dass Unternehmen Güter und Dienstleistungen produzieren, die die Gesellschaft benötigt, um einen akzeptablen Gewinn zu erwirtschaften. Die legale Ebene beinhaltet, dass von den Unternehmen erwartet wird, dass sie sich an die Gesetze und Regeln halten. Die ethischen Verantwortungen umfassen den Schutz der moralischen Rechte der Stakeholder. Philanthropische Verantwortungen beinhalten unternehmerische Tätigkeiten, die das Unternehmen als guter Unternehmensbürger ausführt. Damit ist gemeint, dass das Unternehmen unter anderen, finanzielle und personelle Ressourcen für die für die Gesellschaft und Umwelt einsetzt (vgl. Bracker, Isabel 2016, 72).



Abbildung 4: CSR-Pyramide
(Quelle: Eigendarstellung in Anlehnung an Carroll 1996)

3.1.3 Corporate Citizenship

An der Spitze der CSR-Pyramide (be a good corporate citizen), wurde bereits der erste Bezug zwischen Corporate Citizenship und CSR deutlich. Corporate Citizenship (CC) ist

ein weiterer Ansatz, um Nachhaltigkeit im Unternehmen zu verankern. CC bezeichnet das bürgerliche Engagement in und von Unternehmen, die sich über die eigentliche Geschäftsfähigkeit hinaus als "guter Bürger" aktiv für eine bessere Zukunft engagieren und Verantwortungsvoll handeln. Hier geht es um Sponsoring und Spenden usw. Im Jahre 2012 engagierten sich circa 64% aller Unternehmen in de gesellschaftlich. Dabei investierten die Unternehmen circa 11 Milliarden Euro in entsprechende CC-Maßnahmen (vgl. Corporate Citizenship¹).

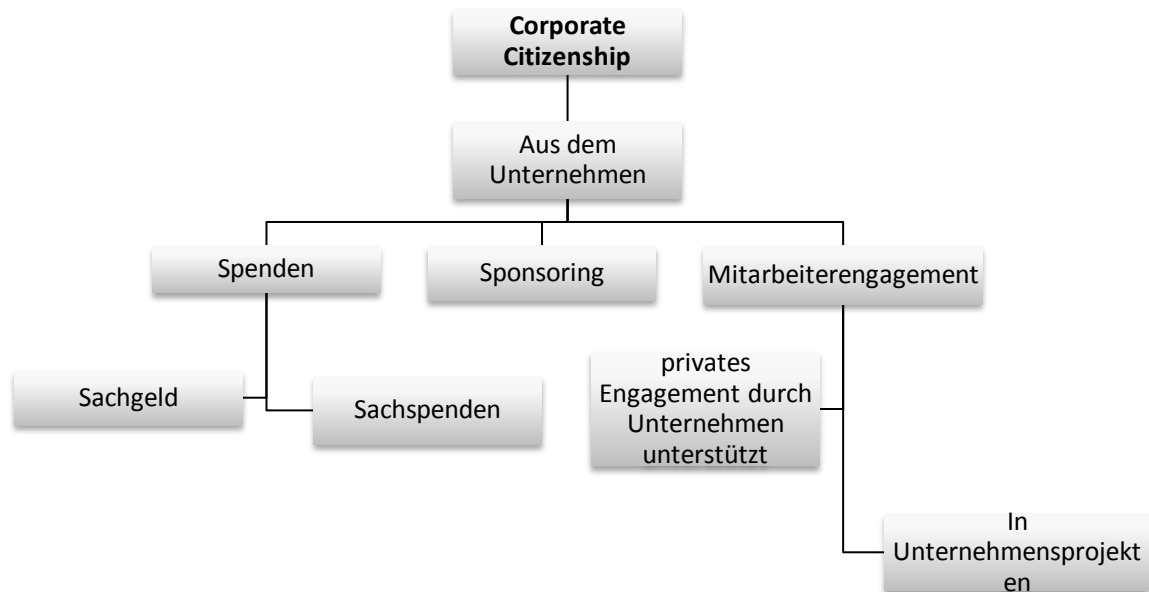


Abbildung 5: Corporate Citizenship Instrumente
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung: Habisch/Wildner/Wenze 2018, 11)

Die Darstellung stellt Instrumente für Corporate Citizenship dar. Deutlich wird, dass sich direkt aus dem Unternehmen Spenden/Corporate Giving, Sponsoring oder Mitarbeiterengagement/Corporate Volunteering durchführen lassen.

Kritiker bemängeln jedoch auch hier dass es sich häufig um punktuelle Einsätze ohne nachhaltige Wirkung oder um Ablenkungsmanöver handele, die von einem schlechtem Image ablenken sollen. Damit ist Greenwashing gemeint.

4 Sustainability Reporting

Durch den Nachhaltigkeitsbericht können Nachhaltigkeitsaktivitäten nach außen kommuniziert und transparent offen gelegt werden (vgl. Kleene/Wöltje/Teucher 2016, 6).

Der Nachhaltigkeitsbericht ist ein wichtiges Instrument für die Realisierung einer nachhaltigen Entwicklung. In Nachhaltigkeitsberichten werden die ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit und das aktuelle Zielprogramm wird zugestellt. Unterpunkte des Berichtes könnten: Nachhaltigkeitsverständnis, Nachhaltigkeitsstrategie, Nachhaltige Unternehmensführung, Risikomanagement und Stakeholder-Dialog lauten. Außerdem werden auch Punkte wie Betrieblicher Umweltschutz, Gesellschaftliche Verantwortung und Lieferanten behandelt (vgl. Nachhaltigkeitsbericht1).

Die Nachhaltigkeitsberichtserstattung dient der externen und internen Kommunikation über die Nachhaltigkeitsstrategien der Unternehmen. Mit dem Nachhaltigkeitsbericht legen Unternehmen Rechenschaft ab über die ökologischen und sozialen Auswirkungen entlang ihrer Wertschöpfungskette. Es soll transparent über die Fortschritte in Bezug auf die Nachhaltigkeitsstrategien und damit auch über den Grad der nachhaltigen Ausrichtung der jeweiligen Geschäftstätigkeit berichtet werden. Unternehmen sind zwar verpflichtet bestimmte Informationen bereitzustellen, andererseits ist es aber auch eine Möglichkeit ihre Anstrengungen darzustellen (vgl. Nachhaltigkeitsbericht1).

Die Nachhaltigkeitsberichte stellen die Tätigkeiten und Leistungen der Organisationen im Hinblick auf die nachhaltige Entwicklung dar. Der Nachhaltigkeitsbericht ist zugleich ein Instrument des Nachhaltigkeitsmanagements und ein Element des Marketings. Dadurch dass nachhaltiges Wirtschaften immer wichtiger für den Kunden ist, bietet sich hier eine Möglichkeit den Kunden zu überzeugen. Sie greifen die wichtigsten Themengebiete der Nachhaltigkeit auf: Ökonomie, Ökologie und Soziales. In der Ökonomie ist das beispielsweise die Ausrichtung des Unternehmens auf die Zukunft. Hiermit meint man den Profit und Gewinne sowohl Löhne und Ausgaben. Im Bereich der Ökologie wird die nachhaltige Ausrichtung auf Ressourceneffizienz und den Umweltschutz wie zum Beispiel Energieverbrauch, Landnutzung und Wasserverbrauch betont. Bei den sozialen Themen werden Themen wie Familienfreundlichkeit, Unterstützung der Mitarbeiter und Maßnahmen gegen Kinderarbeit beleuchtet (vgl. Sustainability Report)

Es gibt verschiedene Gründe für eine Nachhaltigkeitsberichterstattung. Ein Nachhaltigkeitsbericht informiert zum einen die Stakeholder neben der wirtschaftlichen auch über ökologische und soziale Aspekte des Unternehmens. Das Interesse an diesen Informationen ist größer denn je und wächst kontinuierlich.

Es gibt rechtliche Motive, marktorientierte Motive, managementorientierte Motive und öffentlichkeitsorientierte Motive. Es besteht Pflicht einer Berichterstattung und Darstellung im Zusammenhang für die Nachhaltigkeit (HGB 315 Abs. 5, S. 2). Dies ist ein rechtliches Motiv. Beim marktorientierten Motiv sind marktbezogene Überlegungen der wesentlichste Treiber für die Entscheidung, Nachhaltigkeitsberichte zu veröffentlichen. In manchen Branchen und Segmenten wie z.B. Kosmetika sind ökologische und soziale Sachverhalte ein wesentlicher Teil des Kaufkriteriums.

Managementorientierte Motive spielen auch eine große Rolle. Das öffentliche Interesse ist vor allem auf große Unternehmen gerichtet. Kleine und mittlere Unternehmen ziehen meist nicht die Öffentlichkeit in diesem Ausmaß auf sich. Hier kann der Nachhaltigkeitsbericht dazu dienen ihr internes Sozial- und Umweltmanagement zu fördern. Es sollen vor allem die eigenen Mitarbeiter informiert und motiviert werden. Besonders Branchen, die teilweise seit Jahrzehnten unter erhöhter öffentlicher Betrachtung stehen, besitzen öffentlichkeitsorientierte Motive. Branchen, die stärkere Auswirkungen auf die Umwelt verursachen, nehmen ein mangelndes öffentliches Vertrauen in den Umweltschutz ihres Unternehmens wahr. Ziel der Umweltberichterstattung ist hierbei, Glaubwürdigkeit und Vertrauen für sich und seine Produkte zu erreichen (vgl. Nachhaltigkeitsberichterstattung¹).

Nachhaltigkeitsberichte werden vom Unternehmen freiwillig veröffentlicht und müssen keiner allgemein anerkannten, standardisierten Form entsprechen. Es gibt noch keine gesetzlichen Vorgaben für Aufbau und Qualität der Berichte. So können Zweifel entstehen, was die Glaubwürdigkeit und die Aussagekraft der Berichte betrifft. Das Vertrauen der Leser/innen kann verstärkt werden, indem zum Beispiel Vertreter von Interessengruppen den Bericht beurteilen und als Kommentatoren fungieren. Die Bereitstellung der Informationen über die Nachhaltigkeit variiert zwischen den Unternehmen. Durch das Profil erhält die Öffentlichkeit einen Überblick über das Unternehmen. Neben den wichtigsten Produkten und Dienstleistungen, sollte über Standorte, Rechtsform, Beschäftigtenzahl, Eigentumsverhältnisse und Umsatz informiert werden. Zwar ist die Nachhaltigkeit selbst eine Vision, dennoch sind die wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Aspekte je nach Unternehmen und Branchenzugehörigkeit unterschiedlich gewichtet. Deshalb sollten Visionen kommuniziert werden, die gezielt für das

Unternehmen entwickelt worden sind. Auch sollten Visionen und konkrete Ziele in die gleiche Richtung zeigen (vgl. Sustainability Report)

Neben der Berichterstattung über die Leistung des Unternehmens in Bezug auf die Nachhaltigkeit, sollte der Bericht auch das Image des Unternehmens stärken. So ist es möglich, geplante Strategien und Programme darzulegen, die die Stärken und die Schwächen des Unternehmens mindern.

Nachhaltigkeitsberichte stellen ein vielversprechendes Instrument dar, um die verschiedenen Stakeholder eines Unternehmens über die Leistungen zu informieren. Die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts signalisiert, dass das Unternehmen bereit ist, die ihm von der Gesellschaft zugeschriebene Verantwortung zu übernehmen. So kann das Vertrauen der Stakeholder in das Unternehmen gefestigt und das Image verbessert werden.

Voraussetzung einer erfolgreichen Nachhaltigkeitsberichterstattung ist zunächst, dass der Bericht die wichtig erachteten Adressanten erreicht und Informationen für diese Zielgruppen interessant, nachvollziehbar und verständlich sind. Durch Nachhaltigkeitsberichte werden Unternehmen also im internen Sozial- und Umweltmanagement gefördert und Mitarbeiter motiviert und informiert. Daraus schließt sich, dass die Nachhaltigkeitsberichterstattung rentabel ist.

Nachhaltigkeits- bzw. CSR-Reporting wird zunehmend zu einem Standard für Großunternehmen (vgl. Fifka 2014). Da allerdings oft noch an der Glaubwürdigkeit gezweifelt wird, sollten die Berichte vertraulich kontrolliert und geprüft werden.

5 Risiko- und Krisenkommunikation

Krisenkommunikation ist der Teil des Krisenmanagements und dient um Unternehmenskrisen zu verhindern oder zu bewältigen. (vgl. Krisenkommunikation) Risiko- und Krisenkommunikation beschäftigt sich mit Fragen wie: Wie entstehen aus Risiken öffentliche Krisen? Wie sieht erfolgreiches Krisenmanagement aus? Und wie kann man sich auf Krisen vorbereiten?

Es gibt verschiedene Gründe, aus denen Unternehmen negative Schlagzeilen machen können. Darunter fallen unter anderem: Störfälle, Produktrisiken, wirtschaftliche Probleme oder Sabotage. Die Vielfalt möglicher Auslöser zeigt, dass kaum ein Unternehmen sicher sein kann, von Krisen verschont zu bleiben. Dabei stehen nicht nur Image und Glaubwürdigkeit auf dem Spiel, sondern zunehmend auch kommerzielle Werte, mitunter sogar die Existenz des betroffenen Unternehmens. Das Ziel von Krisenpräventionskommunikation besteht darin, Reputationsschäden durch Vermeidung künftiger Krisen möglichst zu verhindern. Bei bereits eingetretenen Krisen hilft Krisenkommunikation dabei, das Ausmaß der Reputationsschäden einzugrenzen. Zur Krisenprävention gehört auch, die Erstellung von Krisenszenarien und -plänen zu unterstützen sowie Krisenreaktionsstrukturen in Organisationen mit Blick auf die Kommunikationsbedürfnisse der Dialoggruppen einzurichten. Im Falle bereits eingetretener Krisen gehören die Führungskräfte- und Mitarbeiterinformation zu den Instrumenten wie auch die Presse- und Medienarbeit. Weiter zählt die Vorbereitung des Managements auf Krisensituationen mittels Kommunikationstrainings dazu. (vgl. Krisenkommunikation¹)

Krisen sind aus Organisationssicht dazu geeignet, den Fortbestand einer Organisation zu gefährden, sodass Krisenkommunikation zu den strategischen Kommunikationsaufgaben gehört. Krisen sind geeignet, die Reputation einer Organisation und/oder ihres Managements zu beschädigen. Krisenkommunikation ist daher eine anlassbezogene Form des Reputationsmanagements. Diese besondere Form der Öffentlichkeitsarbeit soll negative Konsequenzen wie Vertrauensverlust oder Imageeinbußen bei Krisen und Konflikten verhindern oder zumindest begrenzen (vgl. Krisenkommunikation²)

Die wichtigsten Handlungsfelder der Krisenkommunikation sind: klare Zuordnung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten zu Personen in der Unternehmensführung, klare Kommunikationsregeln für ein inhaltlich und argumentativ einheitliches Auftreten sowie ein einheitliches Verständnis darüber, wie Medien bei der Aufarbeitung der Krise

eingebunden werden sollen. Krisenkommunikation setzt voraus, dass die Krise als solche erkannt wird. Krisen können sein: Ein besonderes Ereignis wie ein Unfall, eine Naturkatastrophe, ein Anschlag, ein Einbruch oder auch der plötzliche Ausfall des wichtigsten Kunden, neue Wettbewerber oder neue Technologien (vgl. Krisenkommunikation²)

In solchen Fällen muss sich die Unternehmensleitung auf die Krise richtig vorbereiten und gewappnet sein, wenn Krisenkommunikation notwendig ist. Es wäre fatal, die Krise zu verdrängen und zu leugnen. Nur wer zum richtigen Zeitpunkt angemessen reagiert und kommuniziert, kann halbwegs steuern, wie die Krise im Umfeld des Unternehmens und bei den eigenen Mitarbeitern wahrgenommen, kommuniziert und weitergetragen wird. Oft reagieren Unternehmen viel zu spät und völlig falsch. Gerüchte oder spärliche Informationen verbreiten sich im Internet rasend schnell. Mitarbeiter und Kunden sind verunsichert. Der Vorstand weiß sich nicht zu helfen und das Unternehmen wird zum Spielball der Medien.

Wichtig ist also, in der Krise offen, ehrlich und glaubwürdig zu sein. Ob plötzlicher Störfall oder schleichender Prozess – jedes Unternehmen muss auf die Krise richtig vorbereitet sein. Unternehmensverantwortliche treten immer wieder in die gleiche Falle: Man tut sich schwer, einen Fehler einzugestehen. Ereignisse und ihre Bedeutung für die Öffentlichkeit werden heruntergespielt. Es werden keine klaren, eindeutigen und abgestimmte Aussagen gemacht (vgl. Krisenkommunikation³).

Die einzige Lösung: Das Unternehmen sollte Vorsorge treffen und aktives Risiko- und Krisenmanagement betreiben, bevor der Störfall eintritt. Und ein besonders wichtiger Baustein des Krisenmanagements ist die Krisenkommunikation (vgl. Krisenkommunikation²). Die Öffentlichkeit erwartet Profil. Kritisch wird es, wenn die Kommunikation der Führungskräfte nicht aufeinander abgestimmt ist. Deshalb ist es wichtig, eine gemeinsame Kommunikations-Leitlinie zu haben. Wer mit den Medien spricht, muss die Pressearbeit perfekt beherrschen. Denn die Medien definieren meist, was eine Krise ist. Sie bestimmen, wann ein unerwartetes Ereignis plötzlich die ganze Welt oder zumindest die Region interessiert. Außerdem muss das Timing stimmen. Wann werden die Journalisten informiert? Wer zu früh zum Krisengespräch einlädt, kann die Krise auch herbeireden. Meistens ist es aber zu spät. Die Presse hat Wind von einer Sache bekommen, und schon gibt es Gerüchte, Halbwahrheiten, Spekulationen oder Falschmeldungen. Manche Unternehmen bereiten sich mit sogenannten „Dark-Sites“ im Internet auf den Notfall vor. Das sind Webseiten, die dann schnell frei geschaltet werden,

wenn die Krise da ist und die Öffentlichkeit informiert werden soll (vgl. Krisenkommunikation¹).

Mitarbeiter müssen so früh wie möglich informiert werden – nicht nur wenn es um Entlassungen geht. Denn sie sind die Botschafter des Unternehmens und verbreiten Informationen innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Aus diesem Grund müssen sie wissen, was Sache ist, inwiefern sie selbst betroffen sind, was die Geschäftsleitung zu tun gedenkt und wie sie selbst dabei eingebunden und gefordert sind.

Zusammenfassend ist wichtig, dass bei Krisenkommunikation nur einer spricht, also nur eine Botschaft kommuniziert wird und somit auch keine Widersprüche entstehen. Außerdem sollten Fragen beantwortet werden, und die Wahrheit gesagt werden. Spielereien und Tricks werden schnell entlarvt, deshalb sollte man Fakten bringen. In Unternehmen sollte Krisenvorsorge kontinuierlich stattfinden, und Krisenmanagement aktiv geübt werden (vgl. Krisenkommunikation³).

6 Nachhaltigkeit in der Modeindustrie

6.1 Die Otto-Group

Die Otto-Group ist eine weltweit agierende Handels- und Dienstleistungsgruppe. Sie beschäftigt über 50.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ist mit 123 wesentlichen Unternehmen in mehr als 30 Ländern Europas, Nord- und Südamerikas und Asiens präsent. Außerdem gehört sie mit einem Onlineumsatz von 7,9 Milliarden Euro zu den weltweit größten Onlinehändlern (vgl. Otto-Group).

Die Otto-Group kommuniziert, dass Nachhaltigkeit Teil ihrer DNA sei und sie vorantreibt. Außerdem sei sie Grundprinzip ihres Handelns. Seit mehr als 30 Jahren verbinden sie nach eigenen Angaben auf der Website, wirtschaftliche Ziele mit sozialer und ökologischer Verantwortung gegenüber Mensch und Natur. Alle Kerngeschäftsprozesse seien nachhaltig ausgerichtet. Damit sind auch die Arbeitsbedingungen gemeint. Sie arbeiten daran sichere und faire Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten in den Fabriken unserer Lieferanten sowie für unsere eigenen Mitarbeiter sicherzustellen. Mit ihrem „Code of Conduct“ (Verhaltenskodex) und einem Sozialprojekt, in dem sie ihre Lieferanten überprüfen und schulen, setzen sie sich laut Otto, für die Förderung sozialverträglicher Produktionsbedingungen ein (vgl. Otto-Arbeitsbedingungen).

Die Unternehmensführung richtet sich auch nachhaltig aus. Es werden die sozialen und ökologischen Auswirkungen ihrer gesamten Geschäftstätigkeit ermittelt, daraus Strategien sowie wirksame Maßnahmen abgeleitet und mit effektiven Managementsystemen umgesetzt. (vgl. Otto-Unternehmensführung). Mit konkreten Zielen bei der schonenden Gewinnung und Verarbeitung von Rohstoffen und der Verbesserung der CO₂-Bilanz an den eigenen Standorten sowie bei Beschaffungs- und Distributionstransporten wollen sie die negativen Auswirkungen auf die Umwelt reduzieren. Dabei konzentrieren sie sich auf die Senkung der CO₂-Emissionen sowie auf die Rohstoffe, die am häufigsten verwendet werden: Baumwolle und Holz.

Alle Konzerngesellschaften der Otto Group haben sich verpflichtet, den standortbezogenen Umweltschutz kontinuierlich zu verbessern. Sie setzen auf das Prinzip „Vermeiden, Vermindern, Verwerten“. Die Mitarbeiter werden stetig für den sparsamen Umgang mit Ressourcen sensibilisiert. Wo eine Vermeidung nicht möglich ist, sollen

die eingesetzten Wertstoffe einer Wiederverwertung zugeführt werden (vgl. Otto-Umwelt).

6.2 Nachhaltigkeit bei Heinrich Heine

Heinrich Heine ist Anbieter für Mode und Einrichtungsideen. Der Karlsruher Multi-Channel-Versender wurde 1951 von Karl Heinrich Heine gegründet und ist seit 1976 100-prozentige Tochter der Otto-Group. Neben Deutschland ist heine auch in Österreich, der Schweiz, Frankreich und den Niederlanden vertreten. Am Firmensitz in Karlsruhe/Baden-Württemberg sind derzeit rund 450 Mitarbeiter/-innen beschäftigt (vgl. Heine).

Im Folgenden wird die Nachhaltigkeit von Heine nach eigenen Angaben beschrieben und daraufhin kritisch betrachtet. Heine versucht die Nachhaltigkeit in mehreren Bereichen im Kerngeschäft zu integrieren. Im Bereich Mode setzt Heine bei der Produktion der Kleidungsstücke auf umweltschonende Technologien, um Faktoren wie Wasserverbrauch und Aufbereitung der CO₂-Emissionen besser kontrollierbar zu machen. Es wird darauf geachtet, dass allergieauslösende und gesundheitsschädliche Stoffe den Kunden nicht gefährlich werden können. Ziel ist eine kontinuierliche Verbesserung des Angebots an schadstoffgeprüften Textilien (vgl. Mode 2017).

Auch die Absicherung des Sortiments hinsichtlich des Tierschutzes steht bei der Otto Group und somit auch bei Heine seit vielen Jahren im Fokus. Es wurden Felle bedrohter oder nicht artgerecht gehaltener Tierarten wie unter anderem Nerz, Marder und Zobel aus dem Sortiment gestrichen. Auch Echtpelze wurden generell aus dem Angebot genommen. Heute bietet Heine nur Leder und Fellprodukte von Rind, Schwein, Ziege, Schaf und Lamm an. Kaninchenfelle, Angorawolle und australische Schafwolle werden nicht eingesetzt und sind verboten, da diese Tiere nicht artgerecht gehalten werden. Heine kommuniziert auch einen nachhaltigen Umweltschutz (vgl. Heine-Tierschutz)

Seit über zwei Jahrzehnten hat sich Heine als Teil der Otto-Group mit einer Vielzahl von Maßnahmen und Projekten das Ziel gesetzt, Tätigkeiten des Unternehmens insgesamt umweltverträglicher zu gestalten. Sowohl bei der Erstellung der Kataloge als auch bei der Verpackung der Ware, beim Transport sowie an den jeweiligen Standorten achtet Heine darauf, im Rahmen der gesetzlichen, qualitativen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bedingungen umweltschonend zu handeln. Der sparsame Einsatz von

Energie, von natürlichen Ressourcen wie Wasser und Holz sowie umweltverträglichen Verpackungsmaterialien ist nach Heine dabei genauso wichtig wie die Reduktion des CO₂-Ausstoßes am Standort und in der jeweiligen Lieferkette. Zu der Nachhaltigkeit eines Unternehmens gehört auch der Service.

Im Rahmen des Heine-Umweltmanagements hat sich Heine nach eigener Angabe zum Ziel gesetzt, auch Veränderungen in Richtung eines nachhaltigen Services voranzutreiben. Mit dem Projekt hat sich Heine vorgenommen, die mit den Transporten verbundenen Schadstoffemissionen drastisch zu vermindern. Um dieses Ziel zu erreichen, werden Dienstleister und Transportunternehmen beauftragt, mit einer umweltorientierten, modernen Logistik und schadstoffarmen Fahrzeugen die Schritte zu einer Reduktion der HeineCO₂-Bilanz zu unterstützen (vgl. Umweltschutz 2017).

Nachhaltigkeit kommuniziert Heine auch bei Heimtextilien. Der Einsatz von Federn und Daunen von Vögeln, die während Lebzeiten gerupft wurden ist verboten. Dies gilt auch für Federn und Daunen von Enten, Gänsen auch Graugänsen, die aus der Stopfleberproduktion stammen (vgl. Nachhaltigkeit³). Heine nimmt, wie auf der Website beschrieben, seine Verantwortung bei der Herstellung der gehandelten Produkte und Dienstleistungen ernst. Deshalb achtet Heine auf die Einhaltung sozialer Mindeststandards bei seinen Lieferanten. Oberstes Ziel ist es, die Lieferanten zu sensibilisieren und menschenwürdige Sozialstandards auch in die Teile der Welt zu exportieren, in denen die Einhaltung vom Staat nicht immer zuverlässig überprüft wird.

Seit 2007 wurden die personellen Kapazitäten zur Betreuung des Sozialprogramms in den Märkten immer weiter verstärkt. So gibt es jetzt für jeden wichtigen Einkaufsmarkt einen Social Officer mit klaren Verantwortlichkeiten. 2007 startete außerdem auch bei den Unterauftragnehmern der eigenen Lieferanten supply chain ein Projekt zur besseren Kontrolle der Arbeitsbedingungen in der Lieferkette chain of custody. Die Otto Group arbeitet in allen genannten Prozessen und Projekten eng mit Nichtregierungsorganisationen Non-Governmental Organisations – NGOs zusammen. Darüber hinaus beschäftigt das Unternehmen einen Asian Representative, der die Nachhaltigkeitsbelange im asiatischen Raum auf übergeordneter strategisch-politischer Ebene vertritt.

Ziel des Unternehmens ist es, die sozialen Standards in Ländern, in denen produziert wird, kontinuierlich zu verbessern und so einen Beitrag zu einer positiven Gestaltung der Globalisierung zu leisten (vgl. Nachhaltigkeit⁵). Bereits 1996 wurde für die gesamte Otto Group und somit auch für Heine der sogenannte Code of Conduct (Verhaltenskodex) entwickelt, der sich an den einschlägigen Regelungen der International Labour

Organisation orientiert. Er verpflichtet die Lieferanten im Rahmen der Lieferanten-Rahmenverträge, soziale Mindeststandards einzuhalten. Der Code of Conduct enthält klare Anforderungen und duldet weder Kinderarbeit noch Sklaverei in den Zulieferbetrieben. Außerdem bestimmt der Code of Conduct die Einhaltung einer höchstens sechstägigen Wochenarbeitszeit und eine Begrenzung der Überstunden. Die zulässige Höchstarbeitszeit pro Woche beträgt 48 Stunden, sofern dies in der jeweiligen Landesgesetzgebung nicht strenger geregelt ist. Alle zusätzlichen Stunden müssen als Überstunden bezahlt werden. Auf regelmäßiger Basis darf die wöchentliche Arbeitszeit inklusive Überstunden nicht mehr als 60 Stunden betragen. Darüber hinaus wird darauf geachtet, dass die gesetzlichen Mindestlöhne der jeweiligen Länder bezahlt werden. Zudem wird erwartet, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Zulieferbetrieben sich im Rahmen der Landesgesetze gewerkschaftlich organisieren beziehungsweise ihre Interessen gegenüber der Geschäftsleitung auf andere adäquate Weise formulieren und vorbringen können (vgl. Heine-Code)

Seit 2006 enthält der Code of Conduct auch die Forderung, Maßnahmen zur Korruptionsbekämpfung zu implementieren. 2009 fand eine Andockung an die Antikorruptionsrichtlinie und die deutliche Ausarbeitung des Passus zur Antikorruption statt. Konkrete Anforderungen an das Management, zum Beispiel die Festlegung von Verantwortlichkeiten und von Prozessabläufen, sollen die Umsetzung des Sozialstandards im Unternehmen gewährleisten. Seit 2012 gilt ein Verbot von Produktionsverfahren bei denen Sandblasting (z.B. für Jeansmaterial) eingesetzt wird. Dieses Verfahren stellt bei nicht fachgerechter Durchführung beziehungsweise dem Fehlen entsprechender Schutzausrüstung ein hohes Gesundheitsrisiko für die Arbeiter dar (vgl. Sozialverantwortung).

Die Otto-Group und Heine übernehmen nach eigener Angabe Verantwortung für All ihre Aktivitäten. Sie richten ihre Kerngeschäftsprozesse nachhaltig aus. Unter dem Motto „Die Kraft der Verantwortung“ will die Otto-Group die weltweit rund 49.750 Mitarbeiter dafür gewinnen, sich sowohl im Unternehmen, als auch in ihrem privaten Umfeld für Wirtschaftlichkeit, Innovation, Vielfalt und Nachhaltigkeit einzusetzen und die Zukunft der Otto-Group mitzugestalten. Auf einer konzerninternen Website können die Mitarbeiter ihr bestehendes oder zukünftiges Engagement eintragen. Diese bereits mehr als 4.500 Engagements reichen von finanziellen Spenden an Kinderhilfswerke, geförderte Schulprojekte und altersübergreifende Aktivitäten über ehrenamtliche Tätigkeiten im Umwelt- und Sozialbereich bis hin zu Energiespar- und Tauschaktionen im Unternehmen (vgl. Otto-Group).

Heine ist bewusst, die Wichtigkeit nachhaltigen Handelns wird nach vorne - auch in der Wahrnehmung der Kunden - immer weiter zunehmen. Im Gegenteil, nichtnachhaltiges Handeln wird immer mehr zu einem signifikanten Geschäftsrisiko. Weswegen die Otto Group, wie auch Heine, Nachhaltigkeit immer mehr im Kerngeschäft verankern und kommunizieren. Zusammenfassend kann man sagen, dass die Heine fest in das Nachhaltigkeitsverständnis der Otto Group eingebunden wird. Es wird sowohl intern als auch extern eine hohe Nachhaltigkeit in vielen unterschiedlichen Bereichen kommuniziert. Um zu untersuchen, ob alle Angaben der Wahrheit entsprechen, erfolgt im Folgenden eine kritische Betrachtung dieser Angaben.

7 Kritische Betrachtung von Widersprüchen

Wie »duftet« Nachhaltigkeit überhaupt und wie »fühlt« sie sich an? Wie sieht ein nachhaltiges System aus und was wird sich ändern?

Anhand dieser Fragen wird klar: Ein konkreter Plan wie der Planet Erde zu einem System entwickelt werden kann, das nachhaltig genannt werden kann, fehlt. Der wesentliche Grund dafür ist die Komplexität in der Problemstellung.

Ein natürliches Ökosystem besteht einerseits aus dem Zusammenspiel von über Jahrtausenden aufeinander eingespielten Teilsystem wie Luft, Wasser und Boden, deren Wechselbeziehungen wir nur zum Teil verstehen. Andererseits verursachen die Eingriffe der Menschen Folgewirkungen, die wir in ihrer umfassenden Konsequenz noch nicht einschätzen können. Eine Entwicklung zur Nachhaltigkeit macht eine Sicht in die vielen Teilbereiche notwendig, damit ein ganzheitliches Verständnis der notwendigen Aufgaben entwickelt werden kann (vgl. Zuberbühler/Weiss 2017, 193).

Es gibt viele Missverständnisse im Begriff, weil er mehrdeutig ist und seine Kernaussage im täglichen Sprachgebrauch in keiner Weise die Assoziation hervorruft, die in der Wissenschaft gemeint ist. Die Wissenschaft hat sich ja auch noch nicht darauf geeinigt was unter Nachhaltigkeit zu verstehen ist. Viele Wissenschaftler, vor allem aber Unternehmen entwickeln eigene und persönliche Bedeutungen des Begriffs (vgl. Zuberbühler/Weiss 2017, 190). Manche übersetzen Nachhaltigkeit mit dauerhaft, andere jedoch mit der Bekämpfung von Armut. Wenn es aber so viele verschiedene Definitionen von Nachhaltigkeit gibt, woher wissen die Konsumenten dann, was genau gemeint wird, wenn mit Nachhaltigkeit geworben wird?

7.1 Praxisbeispiel Heinrich Heine

Die Otto Group und somit Heine, achtet zwar nach eigener Angabe, auf die Einhaltung sozialer Mindeststandards ihrer Lieferanten und Mitarbeiter, trotzdem kamen oft andere Nachrichten an die Öffentlichkeit. Obwohl die Otto Group immer wieder einen Kampf gegen Kinderarbeit kommunizieren, berichtete das Magazin Stern im Jahr 2007, dass unter anderem, bestickte Blusen für den Heine-Versand in Indien durch Kinderarbeit gefertigt würden (vgl. Kinderarbeit).

Hier wird klar, viele Unternehmen wie Heine, schreiben zwar soziale Verantwortung, die sogenannte Corporate Social Responsibility groß, geben auch einiges an Geld für

Sozial- und Umweltprojekte aus und betreiben schon lange eine CSR-Abteilung, und dennoch betreiben die meisten Konzerne wie man sieht CSR doch nur um gut beim Kunden eine bessere Reputation herzustellen. Das ist die Beschreibung für Greenwashing. Greenwashing bedeutet, sich auf einer Art und Weise rein zu waschen. Mit guten Taten, wird meist nur vorheriges Fehlverhalten ausgeglichen. Somit unterscheiden sich eigene Angaben oft von der Realität.

Dies ist jedoch nicht der Sinn von Nachhaltigkeit in Unternehmen. Die Verantwortung, die gegenüber Mitmenschen und auch zukünftigen Generationen besteht muss übernommen werden, um eine Änderung, vor allem aber Verbesserung zu erzielen. Jedoch soll dieses Nachhaltigkeitsprofil nicht nur dafür gut sein, um damit zu werben. Klar ist, dass für viele Unternehmen, die Möglichkeit CSR als Werbemaßnahme zu verwenden ein wichtiger Beweggrund ist. Dies wird jedoch nur solange als legitim bezeichnet, solange die tatsächliche Nachhaltigkeitsleistung im Einklang mit dem kommunizierten Engagement steht. Das kommunizierte Engagement für Nachhaltigkeit muss also wahrheitsgemäß sein und soll nicht nur dafür dienen sich als gesellschaftlich engagiertes Unternehmen darzustellen.

Wichtig ist, dass es bei Unternehmen, mehr um einen positiven Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung geht, als um die Erlangung eines guten Images. Es ist also jedem Unternehmen zu empfehlen, nicht nur Nachhaltigkeit zu kommunizieren und damit zu bewerben, sondern wirklich zu leben. Die Nachhaltigkeit nicht nur auf der Homepage zu platzieren, sondern in allen Unternehmensprozessen. Vor allem heutzutage recherchieren Kunden viel mehr als vorher, und verlieren bei falschen Aussagen über die Nachhaltigkeit Vertrauen zum Unternehmen. Somit verliert dann das Unternehmen auch die Glaubwürdigkeit des Kunden und zu Schluss dann noch den Kunden selbst. Die Menschen wollen wissen, was sie konsumieren und wem sie den Aufpreis zahlen, nur weil es nachhaltig erstellt worden ist. Nachhaltigkeit wird gern als Mehrwert genommen, sollte aber aus Sicht der Konsumenten Standard sein. Sie sind nicht immer bereit, für etwas mehr zu bezahlen, was eigentlich schon vorausgesetzt wird.

7.2 Nachhaltigkeit als Verkaufsargument

Der Begriff Nachhaltigkeit wird in den letzten Jahren immer häufiger, vor allem auch von Unternehmen genutzt. Da der Begriff fast ausschließlich positiv besetzt ist, machen sich dies Unternehmen vor allem im Marketing zu nutze. Häufig bezeichnen sie ihre Produkte oder Konzepte als nachhaltig, die mit der ursprünglichen Bedeutung des

Begriffs wenig zu tun haben (vgl. Baumann/Becker 2017, 29). Sie benutzen also Nachhaltigkeit als Verkaufsargument. Dies gilt in dem Falle nur der Imageverbesserung (Greenwashing).

Um Nachhaltigkeit im Unternehmen zu implementieren reicht natürlich ein bloßes Bedenken zu einer nachhaltigen Entwicklung nicht aus. Es muss eine Verankerung in der Unternehmenskultur stattfinden, damit Mitarbeiter und andere Unternehmensbeteiligte auch im Arbeitsalltag eigenverantwortlich nachhaltige Prozesse unterstützen können, und sich dafür einsetzen können. Umwelt- und Sozialengagement muss das Kerngeschäft umfassen, sonst sinken Glaubwürdigkeit und ökonomische Basis. Denn mit Lippenbekenntnissen geben sich weder Verbraucher noch Geschäftskunden gerne ab. Sie erwarten, dass Unternehmen Umweltschutz und Sozialstandards ernst nehmen. Wer nur so tut, bekommt schnell Ärger: Getäuschte Kunden verbreiten über das Internet blitzschnell Wissen über zweifelhafte Geschäftspraktiken. Außerdem bringen Nichtregierungsorganisationen (NGOs) Skandale genauso schnell ans Licht. Es können Boykotte, Auslistungen und Abmahnungen folgen oder gar juristische Schritte, etwa Klagen wegen unlauteren Wettbewerbs oder Verbrauchertäuschung. Diese Beispiele zeigen, wie schnell heutzutage ökologischer oder sozialer Etikettenschwindel als Greenwashing, entlarvt und angeprangert wird (vgl. Greenwashing).

Da es mehrere Beispiele dafür gibt und der Konsument sich immer mehr über Produkte und Dienstleistungen informiert, also auch merkt, dass er belogen wird, fehlt nun immer öfter das Vertrauen wenn bei Unternehmen von Nachhaltigkeit gesprochen wird. Nachfolgend werden einige Beispiele genannt:

Nachhaltigkeit als Effizienzsteigerung

Oft ist der Fall, dass wenn bei der Herstellung eines Produktes, weniger Schadstoffe als zuvor entstehen, das Produkt für einige Unternehmen als nachhaltig gilt. Unternehmen sprechen im Zusammenhang mit Effizienzsteigerungen von Nachhaltigkeit. Wichtig ist aber, dass nicht jede Verbesserung der Effizienz zwangsläufig nachhaltig ist. Nachhaltigkeit wird nicht erreicht, wenn eine Aktivität etwas weniger umweltschädlich ist als davor. Mindestens genauso wichtig sind der Gesamtverbrauch an Rohstoffen und die Gesamtumweltbelastung (vgl. Baumann/Becker 2017, 29).

Hier kann als Kurzes Beispiel die Lufthansa AG mit ihren 15 Leitsätzen für nachhaltige Entwicklung herangezogen werden. Die Leitsätze lauten unter anderem, CO2-

Emissionen reduzieren, Ausstoß von Stickoxiden verringern und Effizienz im operativen Bereich steigern (vgl. Lufthansa). Hier sieht man klar, dass für die Lufthansa, wie oben genannt, kleine Verbesserungen der Effizienz direkt als nachhaltig gelten, was oft nicht der Fall ist.

Vermeintlich nachhaltige Technologien

Unternehmen werben außerdem mit Technologien die weniger Umweltbelastungen verursachen und deshalb nachhaltig seien. Produkte mit »grünem Image« zum Beispiel Elektroautos werden als nachhaltig beworben, auch wenn weder Herstellung noch Betrieb derzeit dieses Kriterium erfüllen (vgl. Baumann/Becker 2017, 30).

Als Beispiel kann hier auch der Flughafen Dortmund herangezogen werden. Dieser wirbt mit einem Beitrag für eine nachhaltige Entwicklung. Der Beitrag umfasst die Umrüstung von herkömmlichen Leuchtmitteln auf eine sparsame LED-Beleuchtung. Auch hier gilt, nicht jede Verringerung von Umweltbelastungen ist nachhaltig. Die am Boden eingesparten Mengen stehen in keinem Verhältnis zu den Treibhausgasen, die die Flugzeuge Tag für Tag in der Atmosphäre freisetzen.

Nachhaltigkeits-Kampagnen

Jedes Unternehmen bewirbt seine Produkte heutzutage als besonders nachhaltig, sei es in der Energiebranche mit Strom aus Windenergie oder mit dem Fair-Trade-Kaffee aus Afrika, der etwas mehr kostet, da die Arbeitsbedingungen der Hersteller besser waren, als sonst. Die Skepsis bei den Konsumenten wächst, da sie nicht wissen wem sie glauben schenken können, denn auch Werbekampagnen, die auf den ersten Blick sozial, ethisch korrekt oder nachhaltig aussehen, entpuppen sich bei intensiver Betrachtung als Greenwashing, hier ist die Altkleider-Kampagne von H&M ein gutes Beispiel.

Bisher wollten Modehändler, dass ihre Kunden die Läden mit einer vollen Tüte verlassen. Jetzt hoffen einige, dass die Besucher schon mit vollen Tüten hineinkommen – Altkleider mitbringen und gehen damit sogar in die Werbung. Dazu gehört H&M. Der schwedische Modekonzern H&M gilt als einer der Vorreiter im Altkleiderrecycling (vgl. H&M-Recycling).

H&M steht für billige Massenware. Kunden überall auf der Welt schätzen die Möglichkeit, für wenig Geld viele Klamotten kaufen zu können. Die Kehrseite der Medaille: Bei diesen Preisen können sich auch die größten Shopping-Fans an einer Hand abzählen, dass die Näherinnen im fernen Asien nicht zu den globalen Großverdienern gehören. Immer wieder steht die Textilbranche wegen zweifelhafter Arbeitsbedingungen in der Kritik. Dies zum Beispiel nachdem von Fabriken in Bangladesch abgebrannt sind.

Daher startete die Kette eine weltweite Recyclingaktion, um sich als nachhaltiges Unternehmen zu präsentieren. Kunden können alte Kleider in H&M-Filialen abgeben, damit diese wieder verwertet werden können. Der Clou an der Sache aber ist: Die Aktion verspricht nicht nur ein grüneres Image, sondern auch höheren Umsatz. Die spendenwilligen Kunden werden nämlich mit einem Gutschein geködert, der 15 Prozent Rabatt auf einen neuen Artikel verspricht. So sorgt H&M zwar auf der einen Seite dafür, dass weniger Kleidung im Müll landet, animiert seine Kunden aber gleichzeitig zum noch rascheren Wechsel des Kleiderschrank-Inhalts. Nur eines passiert hier nicht: dass aus alten Kleidern Fasern für neue Stoffe entstehen (vgl. H&M-Recycling).

Inwiefern die Aktion wirklich der Umwelt hilft, ist zweifelhaft. Mit solchen Aktionen werden Kunden primär zu Mehrkäufen animiert, und das ist letztlich das Gegenteil von Nachhaltigkeit. H&M steht wie andere Textilunternehmen mit seinen immer kürzeren Kollektionszyklen in grundsätzlichem Widerspruch mit dem Nachhaltigkeitsgedanken. Die Aktion steht deshalb unter akutem Greenwashing-Verdacht", also einem grünen Reinwaschen des Firmennamens (vgl. H&M).

Zusammenfassend kann man aus den Beispielen schließen: Nicht immer und nicht für jeden steht Nachhaltigkeit für das Konzept der Brundtland-Kommission. Häufig wird der Begriff als Synonym für effizienter oder weniger umweltschädlich verwendet. Auch die Verwendung im Sinne von »langfristigem wirtschaftlichen Erfolg« ist zurzeit sehr gebräuchlich. Es gilt also immer zu prüfen, was sich konkret hinter der Bezeichnung nachhaltig verbirgt und für welche Zwecke er genutzt wird. Bei Nachhaltigkeit geht es um Fairness, Respekt und Verantwortung für sich und die Umwelt. Nicht darum, sich besser dar zustellen um mehr zu verkaufen. Dies sollte in Zukunft besser berücksichtigt werden. Ansonsten geht das Vertrauen in den Begriff total verloren und eine nachhaltige -Entwicklung kann nie wirklich beginnen.

7.3 Grundsätze der Nachhaltigkeit

Es gibt verschiedene Grundsätze der Nachhaltigkeit. Im Folgenden soll anhand von fünf beispielhaften Grundsätzen untersucht werden, ob sich Unternehmen bereits an solche orientieren, ob die Einhaltung solcher überhaupt möglich ist und wie man wirklich vorgehen müsste. Ein Grundsatz der Nachhaltigkeit lautet: Nicht erneuerbare Rohstoffe stark eingeschränkt nutzen. Außerdem, sollen erneuerbare Rohstoffe eingeschränkt genutzt und die Stoffeinträge in die Umwelt sollen beschränkt werden.

Der vierte Grundsatz lautet: Eingriffe in die Umwelt sollen am Zeitmaß natürlicher Reaktion ausgerichtet werden. Der letzte besagt, dass Gefahren und unvermeidbare Risiken für die menschliche Gesundheit vermieden werden sollen (vgl. Baumann/Becker 2017, 65).

Doch wie müsste die heutige Generation handeln um die oben genannten Grundsätze einzuhalten? Ist dies überhaupt möglich? Um den ersten Grundsatz zu erfüllen müssten, wenn Erdöl verbrannt wird, in gleichem Maße Holzplantagen angepflanzt werden. Holz fungiert dann als langfristiger Energiespeicher. Außerdem dürfte man weltweit nur so viel Holz ernten, wie im gleichen Jahr nachgewachsen ist. Der Dritte Grundsatz besagt, dass nur so viel Kohlenstoffdioxid (CO₂) freigesetzt werden darf, wie durch natürliche Prozesse wieder freigegeben wird (vgl. Baumann/Becker 2017, 67).

Um Eingriffe in die Umwelt am Zeitmaß natürlicher Reaktion auszurichten sollten giftige Stoffe nach 30 Jahren abgebaut sein, damit sie sich nicht in Ökosystemen anreichern. Um den letzten Grundsatz zu erfüllen müsste man bevor Technologien eingesetzt werden, Gefahren und Folgen genau klären. Können diese Grundsätze wirklich umgesetzt werden oder werden sie bereits in ähnlicher Form eingehalten?

Global gesehen verbraucht die Menschheit mehr erneuerbare Stoffe, wie regeneriert werden können (vgl. Baumann/Becker 2017, 65). Die globalen Waldflächen schrumpfen jährlich. Um die ersten beiden Grundsätze zu erfüllen, müsste nicht nur so viel eingeschlagen werden wie wieder nachwächst, sondern es müsste allgemein stark ausgebaut werden. Es müsste neue Waldflächen geben, was sehr unrealistisch ist. Außerdem ist es in der Praxis nicht möglich, das Risiko von allen Technologien genau zu erfahren. Es beläuft sich hier meistens nur auf Wahrscheinlichkeiten und Abschätzungen. Die Menschheit müsste auf eine Reihe von Technologien verzichten, die die

Welt weiterbringen könnte. Auch weitere Forschung und Entwicklung wäre nicht mehr nötig, wenn man zurück zum Ursprung möchte.

Als Fazit wird klar, dass die heutige Generation die Grundsätze insgesamt nicht einhält. Sie handelt also nicht nachhaltig, was genau betrachtet auch wirklich schwer ist und mehrere Zielkonflikte in sich trägt. Niemand weiß wirklich, ob eine nachhaltige Entwicklung überhaupt möglich ist und wie unsere Welt dann aussehen würde. Die ständige Verwendung des Begriffs impliziert, dass wir heute bereits nachhaltig handeln würden oder auf gutem Weg dahin sind. Die Unternehmen befassen sich nicht wirklich mit dem Begriff und versuchen das Öfteren nur einen positiven Effekt durch die Identifizierung mit dem Begriff zu erzielen.

Für die Zukunft sollte man den Begriff näher analysieren und genau untersuchen welche Vor und Nachteile eine nachhaltige Entwicklung hat. Und wie sie wirklich aussehen würde (vgl. Baumann/Becker 2017, 69).

7.3.1 Zurück zum Ursprung

Die Natur soll erhalten bleiben. Hier stellt sich die Frage, welcher Zustand soll erhalten bleiben, wenn alles Leben der Natur in permanenter Entwicklung ist? Was wollen die nächsten Generationen lieber? Und wer weiß das genau? Möchten die nächsten Generationen eher ein super Straßennetz oder Flüsse und Natur hinterlassen haben? Sollen alle technischen, sowohl medizinischen Erkenntnisse, die Möglichkeit zu kommunizieren und unsere Mobilität wieder weggeworfen werden? Es ist klar, dass für die Möglichkeiten, die die Menschheit heute hat viel zerstört werden musste. Jedoch sollte man nicht aus den Augen verlieren, dass genau so wurde die Welt vorangetrieben wurde. Dazu gibt es viele verschiedene Meinungen. Viele vertreten die Meinung, dass jede Zeit ihre Probleme gehabt hat und immer Lösungen dafür gefunden hat. Die andere ist, dass man den nächsten Generationen vor Problemen wie Umweltzerstörung, Armut und Bevölkerungswachstum schützen sollte und die Möglichkeiten künftiger Generationen, ihre eigenen Bedürfnisse zu erfüllen, nicht gefährden sollte.

Eine nachhaltige Ressourcen-Nutzung wäre eine perfekte Anpassung an eine Welt, die sich in einem stationären Zustand befindet. Das Problem ist, dass sich die Welt nie in einem stationären Zustand befunden hat, sich gegenwärtig nicht annähernd in einem solchen befindet und dass die Menschheit nicht im Entferntesten über die technischen Mittel verfügt, die Welt in einen stationären Zustand zu überführen. Der Wunsch, die

Welt in einen stationären Zustand zu überführen, indem die Menschheit nur erneuerbare Ressourcen verbraucht, wird bei seiner Erfüllung kaum dazu führen, dass zukünftige Generationen genauso gut leben wie die Menschheit jetzt. Eine solche Strategie wird aber ziemlich sicher verhindern, dass sie besser und länger leben werden. Gerne wird argumentiert, dass Kinder und Kindeskindern der heute Lebenden, sie dafür verfluchen werden, was sie ihnen hinterlassen. Dieses Argument kann aber auch mit umgekehrtem Vorzeichen zurückgegeben werden. Vielleicht würden sie sie eher dafür verfluchen, dass sie versucht haben, die Weiterentwicklung anzuhalten (vgl. Freitag1).

Viele Menschen in früheren Zeiten, haben so gut wie alles daran gesetzt, die Welt zu verändern und zu verbessern. Natürlich sind einige dieser Bemühungen schiefgegangen. Die höhere Lebenserwartung, nicht nur hinsichtlich des Alters, sondern auch der Möglichkeiten, lässt aber darauf schließen, dass einiges richtig gut geklappt hat. Ist das, was gut für Bäume ist, auch gut für Menschen? Wird wirklich gewollt, dass das Leben und die Welt in 100 Jahren noch genauso aussieht wie heute (vgl. Fehlkonzent)? Das Streben nach Veränderung und Perfektionierung der Welt gehört zu dem Menschsein dazu. Wollen wirklich alle zurück zum Ursprung? Soll den nachkommenden Generationen eine Welt, die weit unter ihren Möglichkeiten bleibt und in der die Menschen lernen, sich mit Problemen und Grenzen abzufinden, anstatt sie endlich zu überwinden, hinterlassen werden? Das Ziel menschlichen Agierens ist nicht die Beibehaltung des bereits existierenden Zustandes, sondern seine Verbesserung, keine Stagnation (vgl. Fehlkonzent).

Der Begriff wurde so weit ausgedehnt, dass – zumindest im alltäglichen Verständnis, alles bereits nachhaltig ist, was nicht nur für den Augenblick ist. Nachhaltigkeit ist zu einem aktuellen Modewort geworden. Der Begriff ist so vielschichtig geworden, sodass die Inhalte kaum mehr fassbar sind, die in die Definition von Nachhaltigkeit verpackt werden.

7.3.2 Fazit

Nachhaltigkeit ist ein Weg, der den Menschen, genauso Unternehmen eine dauerhafte Existenz auf dem Planeten eröffnet. Die Verantwortung, die gegenüber Mitmenschen und auch zukünftigen Generationen besteht muss übernommen werden, um eine Änderung, vor allem aber Verbesserung zu erzielen. Um dem Ziel näher zu kommen, müssen Einzelpersonen und Unternehmen an einem Strang ziehen. Wenn die Unternehmen erkennen, dass immer mehr Menschen hohen Wert auf ein Nachhaltiges Un-

Unternehmensprofil legen, werden sie dies mit der Zeit aufbauen, um ihre Kunden zu behalten oder auch um neue dazu zu gewinnen. Jedoch soll dieses Nachhaltigkeitsprofil nicht nur dafür gut sein, um damit zu werben.

Klar ist, dass für viele Unternehmen, die Möglichkeit CSR als Werbemaßnahme zu verwenden ein wichtiger Beweggrund ist. Dies wird jedoch nur solange als legitim bezeichnet, solange die tatsächliche Nachhaltigkeitsleistung im Einklang mit dem kommunizierten Engagement steht. Das kommunizierte Engagement für Nachhaltigkeit muss also wahrheitsgemäß sein und soll nicht nur dafür dienen sich als gesellschaftlich engagiertes Unternehmen darzustellen. Wichtig ist, dass es bei Unternehmen, mehr um einen positiven Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung geht, als um die Erlangung eines guten Images.

In dieser Arbeit wird das Konzept der Nachhaltigkeit kritisch untersucht. Vor allem aber die häufige Verwendung des Begriffes von Unternehmen. Es soll jedoch nicht der Eindruck erweckt werden, dass dem Konzept ablehnend gegenüber gestanden wird. Ganz im Gegenteil. Die Menschheit kann nur langfristig auf dem Planeten überleben, wenn sie die Prinzipien der nachhaltigen Entwicklung beachtet.

Es ist notwendig, dass der Begriff von seiner »Schwammigkeit« gelöst wird, und nicht zu Imagezwecken genutzt wird. Dazu soll diese Arbeit einen Beitrag leisten. Sie soll außerdem aufzeigen, wo noch Lücken und weiterer Forschungsbedarf bestehen. Nur wenn die Konzepte endlich klar und ausgereift vorliegen, kann die wahre Transformation zu einer nachhaltigen und generationsgerechten Gesellschaft gelingen. Diese wissenschaftliche Arbeit soll die nötige Aufmerksamkeit die dieses Thema erfordert wecken und Vorgehensweisen aufzeigen.

8 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen

Die wachsende Bedeutung der Nachhaltigkeit in der Modebranche stellt Unternehmen vor die Herausforderung ihre Geschäftskonzepte umzustrukturieren und die Forderung der Demonstration von Transparenz und Nachhaltigkeit seitens der Stakeholder, beispielsweise Konsumenten zu erfüllen.

Anhand der vorliegenden Arbeit konnten die folgenden drei Aspekte als Auswirkungen der falschen Verwendung des Nachhaltigkeitsbegriffs identifiziert werden.

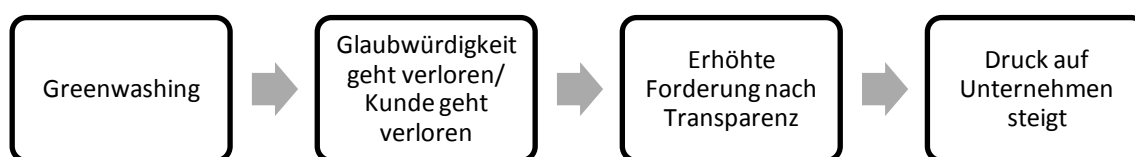


Abbildung 6: Visualisierung der Auswirkungen
(Quelle: Eigene Darstellung)

Im Folgenden werden die Handlungsempfehlungen mit den entsprechenden Erfolgsfaktoren für die genannten Auswirkungen abgeleitet.

Um die Glaubwürdigkeit in Unternehmen wieder zu vergrößern oder gar herzustellen, muss eine Eingliederung des Nachhaltigkeitsmanagements in das Unternehmenskonzept erfolgen und die Markenidentität dem Konzept der Nachhaltigkeit angepasst werden. Im ökologischen Aspekt ist die Verwendung von nachhaltigen Rohstoffen aus kontrolliert biologischem Anbau sehr wichtig. Außerdem, die Vermeidung von chemischen Behandlungsverfahren der Textilien. Genauso spielen nachhaltige Gebäudeplanung und energieeffiziente Ladenkonzepte eine große Rolle. Hier kann durch optimierte Herstellungsverfahren Abfall reduziert werden. Ebenfalls können durch Re- und Upcycling-Konzepte innovative Kollektionen ressourcenschonend hergestellt werden. Die ökonomische Dimension kann mittels existenzsichernder Löhne und die Internalisierung externer Kosten umgesetzt werden. Bei der sozialen Dimension sollte darauf geachtet werden, dass ein sicheres und gesundheitsverträgliches Arbeitsumfeld sowie Arbeitsbedingungen geschaffen werden.

Um das Unternehmen auf dem Markt der nachhaltigen Mode zu etablieren, muss die Integration des Nachhaltigkeitsmanagements zur Kreierung einer glaubwürdigen und

transparenten Markenidentität erfolgen. Der Aufbau und die Kommunikation der Markenidentität sind sehr wichtig. Durch einen kontinuierlichen und konsistenten Auftritt der Marke kann ein positives, glaubwürdiges und transparentes Markenimage aufgebaut werden.

Die Transparenz hinsichtlich Produktion, Arbeitsbedingungen und Ökologie muss kommuniziert werden. Nur so kann Authentizität und Glaubwürdigkeit gegenüber den Konsumenten entstehen. Um diese Transparenz herzustellen, können auf der Internetseite sowie auf Produkten des jeweiligen Unternehmens, die Herkunftsländer und Produktionsstandorte genannt werden. Die Adressen der Firmenstandorte sollten preisgegeben werden. Wichtig ist, dass die Konsumenten sich über die Arbeitsbedingungen der Arbeiter informieren können. Das Unternehmen macht sich durch diese Transparenz überprüfbar und wirkt durch diese Maßnahmen authentisch und echt. Diese Transparenz ist ein Erfolgsfaktor für Unternehmen, um glaubwürdig zu wirken und das Vertrauen der Konsumenten in die Marke zu stärken.

Die zugesicherten Standards bei Produktion, Verarbeitung und Qualität müssen durchgängig erfüllt werden. Darum müssen Unternehmen abwägen, wie viele Versprechungen sie den Kunden machen, denn genau an diesen werden sie gemessen. Des Weiteren ist zu beachten, dass Transparenz und Authentizität voneinander abhängig und nur in Kombination funktionsfähig sind. Die Vermarktung einer nachhaltigen Brand kann außerdem durch Zertifikate gestärkt werden. Zertifikate von GOTS beispielsweise wichtig sind um glaubwürdig zu sein. Unternehmen können sich dadurch im Wettbewerb abheben, also ihre Wettbewerbsposition stärken. Ihre nachhaltigen Aktivitäten werden durch die vorgeschriebenen Standards der Zertifizierungen nachweisbar, glaubhaft und für Interessentengruppen vergleichbar (vgl. Zertifizierung). Für Unternehmen können Zertifikate Erfolgsfaktoren sein um eine Imageverbesserung zu erreichen und ein zukunftsorientiertes Wirtschaften zu bestätigen.

Der Druck an die Unternehmen entsteht dadurch, dass den Unternehmen immer klarer wird, dass das Bewusstsein der Gesellschaft sich im permanenten Wandel befindet und mehr ökologisches Wirtschaften von den Modemarken erwartet wird. Um im Wettbewerb zu bestehen, müssen Modeunternehmen sich das Ziel setzen den Nachhaltigkeitsgedanken verstärkt mit einzubeziehen. Die genannten Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen können Unternehmen auf Methoden aufmerksam machen, mit denen sie die Glaubwürdigkeit der Konsumenten wieder herstellen können.

Wichtig ist nicht nur das Übernehmen von Verantwortung für die nachkommenden Generationen, sondern auch für die Mitmenschen. Die Menschenrechte aller sollten geachtet werden. Es soll also nicht nur für die Menschen in unserer Umgebung etwas geändert werden, sondern auch deren in Entwicklungsländern. Auf die Wirtschaft bezogen ist vor allem wichtig, den Entwicklungsländern eine gleiche Chance am Weltmarkt einzuräumen und ihnen faire Preise zu zahlen. Von hoher Wichtigkeit sind auch bessere Arbeitsbedingungen und sich so weit wie möglich für die Beendigung der Kriege einzusetzen. Zusammenfassend soll künftigen Generationen und anderen Völkern zu einem sicheren Wohlergehen verholfen werden.

Nachhaltigkeit statt Greenwashing: Wie Unternehmen Glaubwürdigkeit erzeugen

Alle Unternehmen wollen nachhaltig handeln, das wird auch von ihnen erwartet. Aber was genau ist so schwer daran? Die Kunst besteht darin, nachhaltige Unternehmensaktivitäten glaubhaft zu kommunizieren, ohne ins Greenwashing abzugleiten.

Greenwashing ist der Versuch, sich in der Presse und Öffentlichkeit ein umweltfreundlicheres und nachhaltigeres Image zu verleihen, als es den Tatsachen entspricht. Doch wie kann man als Unternehmen seine Schritte in Sachen Nachhaltigkeit kommunizieren, ohne in den Verdacht zu geraten, ein „Greenwasher“ zu sein? Schließlich will kein Unternehmer warten, über seine Erfolge in diesem Bereich zu sprechen, bis das Gesamtunternehmen unangreifbar nachhaltig aufgestellt ist.

Der Schlüssel liegt in der eigenen Glaubwürdigkeit. Wer seine Erfolge anspricht, sollte auch über die Mängel nicht schwiegen. Wichtig ist, dass man während man Ziele und den Weg darstellt, über Rückschläge und Defizite zu spricht. Wenn der Verbraucher das Gefühl hat, dass das Unternehmen es ernst meint und seine Bemühungen in Sachen Nachhaltigkeit nachprüfbar sind, wird er mit Interesse den Fortschritt verfolgen. Hat er allerdings das Gefühl, ihm werde ein Theaterstück vorgespielt, wird er das Interesse verlieren oder sich schlimmstenfalls vom Unternehmen abwenden.

Erfolgreiche Kommunikation von Nachhaltigkeit – aber wie?

Bei der Kommunikation von Nachhaltigkeit gilt es einige Grundregeln zu beachten:

Glaubwürdigkeit – Die Kommunikation von Nachhaltigkeit ist nur glaubwürdig, wenn sie nachprüfbar, transparent und verständlich ist

Authentizität – Die Kommunikation soll keine aufpolierte Marketingoberfläche bieten, sie muss sie authentisch sein, sonst wird sie von den Zielgruppen nicht ernst genommen.

Konkrete Ziele - Der Begriff der Nachhaltigkeit muss mit konkreten Inhalten und Zielen gefüllt sein, Informationen dazu müssen auf der Unternehmenswebsite einfach auffindbar sein.

Dialog - Dialogorientierung ist der zentrale Punkt, es bedeutet auch die Diskussion mit den Zielgruppen auf Augenhöhe und die Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit kritischen Themen. So können Konflikte abgebaut und Vertrauen erworben werden.

Proaktivität - Defizite des Unternehmens müssen proaktiv thematisiert werden, im besten Fall können Verbesserungsvorschläge von außen zur Optimierung und Innovation des Unternehmens beitragen.

Wahrheit - Information zu Nachhaltigkeit muss unbedingt auf ihre Richtigkeit und Vollständigkeit geprüft werden. Fehlinformationen oder Teilwahrheiten wirken sich fatal auf die gesamten Nachhaltigkeitsbemühungen aus.

Sprachfähigkeit - Nicht nur die Kommunikationsabteilung und das Top-Management sollten zum Thema Nachhaltigkeit sprachfähig sein, sondern zumindest auch Vertriebs- und Servicemitarbeiter.

Kontinuität – die (Dialog-)Kommunikation kontinuierlich zu führen und beharrlich auf dem eingeschlagenen Weg voranzuschreiten, sind entscheidend für den Erfolg.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Armin Grunwald, Jürgen Kopfmüller (2012): Nachhaltigkeit. 2. Auflage. Frankfurt am Main.

Baumann, Andreas/ Becker, Andreas (2017): Nachhaltigkeit und Generationengerechtigkeit. Eine kritische Analyse, München.

Berliner Zeitung: Mode. www.berliner-zeitung.de/archiv/mode,10810590,10573656.html (17.04.2018)

Bracker, Isabel (2016): Verantwortung von Medienunternehmen. Selbstbild und Fremdwahrnehmung in der öffentlichen Kommunikation. Eichstätt.

Brugger, Florian (2010): Nachhaltigkeit in der Unternehmenskommunikation. Bedeutung, Charakteristika und Herausforderungen. Wiesbaden.

Bruhn, Manfred (2014): Marketing-Grundlagen für Studium und Praxis. 12. Aufl. Wiesbaden.

Corporate Citizenship: Corporate Citizenship. https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/corporate_citizenship_1036.htm (26.06.2018)

Corporate Social Responsibility: Nachhaltigkeit und CSR. <http://www.csr-in-deutschland.de/DE/Was-ist-CSR/Grundlagen/Nachhaltigkeit-und-CSR/nachhaltigkeit-und-csr.html> (26.06.2018)

Corporate Sustainability: Abgrenzung der Begriffe: CR, CSR, CC, CS und CG. https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/abgrenzung_cs_csr_cc_1501.htm (26.06.2018)

Drei-Säulen-Modell: Das Drei-Säulen-Modell. https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/1_3_a_drei_saeulen_modell_1531.htm (03.06.2018)

Easey, Mike (2009): Fashion Marketing. 3rd Edition. Chichester.

Ekardt, Felix (2010): Das Prinzip Nachhaltigkeit. Generationengerechtigkeit und globale Gerechtigkeit. 2. Auflage. München.

Fast Fashion: Fast Fashion Definition. https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/fast_fashion_definition_2012.htm (25.05.2018)

Fehlkonzept: Das Fehlkonzept Nachhaltigkeit. <https://www.cicero.de/kultur/umwelt-das-fehlkonzept-nachhaltigkeit/55108> (17.04.2018)

Fifka, Matthias S. (Hrsg.) (2014): CSR und Reporting: Nachhaltigkeits- und CSR-Berichterstattung verstehen und erfolgreich umsetzen. Wiesbaden.

Focus: Zukunftsforscher erklärt: Darum brauchen wir kein bedingungsloses Grundeinkommen. https://www.focus.de/finanzen/news/quality-life-forum-2017-zukunftsforscher-erklaert-darum-brauchen-wir-ein-kein-bedingungsloses-grundeinkommen_id_7739042.html (20.04.2018)

Frankfurter Allgemeine 2007: Was ist der Unterschied zwischen Prêt-à-Porter und haute Couture? <http://www.faz.net/aktuell/gesellschaft/modenfrage-i-was-ist-der-unterschied-zwischen-pret-a-porter-und-haute-couture-1458951.html> (19.04.18)

Freitag1: Kritik der Nachhaltigkeit. <https://www.freitag.de/autoren/gunnar-jeschke/kritik-der-nachhaltigkeit> (17.04.2018)

Greenwashing: Greenwashing.
https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/greenwashing_1710.htm (17.04.2018)

H&M: H&M macht auf nachhaltig. <https://www.stern.de/wirtschaft/geld/weltweite-altkleidersammlung-h-m-macht-auf-nachhaltig-3734172.html> (17.04.2018)

H&M-Recycling: Recyceln sie Mode. <https://www.hm.com/de/inspiration/ladies/16r-garment-collecting> (25.06.2018)

Harmann, Katrin (2018): Die grüne Lüge. München.

Heine: Über uns. <https://www.heine.de/corporate/unternehmen/ueber-uns/> (17.04.2018)

Hutter, Claus-Peter/Scheunemann, Wolfgang (2007): Corporate Social Responsibility (CSR) – Wege zur Nachhaltigkeit: Ein Praxisleitfaden. Stuttgart.

Jonas, Hans (1979): Das Prinzip Verantwortung. Frankfurt am Main.

Kinderarbeit: Kinderarbeit für den Heine-Versand.
<https://www.stern.de/wirtschaft/news/otto-konzern-kinderarbeit-fuer-den-heine-versand-3362352.html> (17.04.2018)

Kleene/ Wöltje (2016): Externe Kommunikation und Nachhaltigkeitsbericht. Herne.

Kodex: Der deutsche Nachhaltigkeitskodex. <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de/dnk/historie.html> (28.05.2018)

Krisenkommunikation: Krisenkommunikation.
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/krisenkommunikation-52704> (10.06.2018)

Krisenkommunikation2: In der Krise offen, ehrlich und glaubwürdig sein.
<https://www.business-wissen.de/artikel/krisenkommunikation-in-der-krise-offen-ehrlich-und-glaubwuerdig-sein/> (10.06.2018)

Lufthansa: Umweltmanagement.
<https://www.lufthansagroup.com/de/verantwortung/klima-und-umweltverantwortung/umweltmanangement.html> (17.04.2018)

Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred (2012): Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. 11. Aufl. Wiesbaden.

Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Koers, Martin (2005): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. 2. Aufl. Wiesbaden

Mode: Fashion Industry. www.britannica.com/EBchecked/topic/1706624/fashion-industry/296477/Fashionretailing-marketing-and-merchandising (17.04.2018)

Modeindustrie1: Wirtschaftsmacht Modeindustrie – Alles bleibt anders.
<http://www.bpb.de/apuz/198384/wirtschaftsmacht-modeindustrie-alles-bleibt-anders?p=all> (25.05.2018)

Nachhaltigkeit2: Drei Säulen Modell.
https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/1_3_a_drei_saeulen_modell_1531.htm (19.04.18)

Nachhaltigkeitsbericht1: Nachhaltigkeitsbericht 2017.
<https://www.daimler.com/nachhaltigkeit/nachhaltigkeitsbericht.html> (17.04.2018)

Otto-Arbeitsbedingungen: Arbeitsbedingungen in den Produktionsbetrieben.
<https://www.ottogroup.com/de/verantwortung/Arbeitsbedingungen-in-den-Produktionsbetrieben.php> (03.06.2018)

Otto-Group: Die Otto-Group. <https://www.ottogroup.com/de/die-otto-group/> (03.06.2018)

Otto-Umwelt: Pionier im Klima- und Umweltschutz.
<https://www.ottogroup.com/de/verantwortung/Umwelt.php> (03.06.2018)

Otto-Unternehmensführung: Nachhaltige Unternehmensführung.
<https://www.ottogroup.com/de/verantwortung/Nachhaltige-Unternehmensfuehrung.php> (03.06.2018)

Schmidt, Doris (2012): Mode und Gesellschaft - 101 Grundlagen. Baltmannsweiler.

Starke Nachhaltigkeit: Starke und schwache Nachhaltigkeit.
https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/schwache_vs_starke_nachhaltigkeit_1687.htm (04.06.2018)

Statista1: Statistiken zum Thema Mode.

<https://de.statista.com/themen/89/modemarken/> (22.05.2018)

Statista2: Konsumausgaben der privaten Haushalte in Deutschland für Bekleidung und Schuhe.

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/161570/umfrage/konsumausgaben-privater-haushalte-in-deutschland-fuer-bekleidung-zeitreihe/> (22.05.2018)

Statista3: Markenwert der wertvollsten Bekleidungsmarken.

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/187010/umfrage/ranking-der-wertvollsten-modemarken/> (17.04.2018)

Statista4: Beliebteste Bekleidungsgeschäfte und Textilkaufhäuser.

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/171497/umfrage/in-den-letzten-6-monaten-besuchte-bekleidungsgeschaeft/> (17.04.2018)

Sustainability Report: Sustainability Reporting.

https://www.nachhaltigwirtschaften.at/resources/nw_pdf/0617_sustainability_reporting.pdf (25.06.2018)

Textilbekleidung: textil+mode. https://www.verband-textilbekleidung.de/fileadmin/Daten/Rundschreiben-Wirtschaft/RS-2017-Wirtschaftspolitik/zahlen2017_web.pdf (22.05.2018)

Trend: Trends und Innovationen. <http://www.business.uzh.ch/dam/jcr:00000000-4172-21b6-ffff-ffff3db8087/TrendsundInnovationen.pdf> (17.04.2018)

Verfürth, Nora (2016): Individuelle Verantwortung in Unternehmen. Ethische Entscheidungsprozesse als Voraussetzung für Corporate Social Responsibility. Wiesbaden.

Volkswagen3: Ist Volkswagen noch nachhaltig?

<http://www.blog.gruenesgeld.net/2011/08/ist-volkswagen-noch-nachhaltig/> (15.05.18)

Volkswagen-CSR: Volkswagen: Das Beispiel für die CSR-Lüge. <http://www.ngo-online.de/2012/03/14/volkswagen-csr/> (15.05.18)

Zeit1: Wie Berlin die Mode neu definiert. <https://www.zeit.de/lebensart/mode/2013-07/berlin-fashion-week-2013/seite-2> (17.04.2018)

Zuberbühler, Christa/ Weiss, Christine (2017): Nachhaltigkeit ≠ Gerechtigkeit. Plädoyer für einen Präzisen Nachhaltigkeitsbegriff, München.

Zukunftsinstitut: Trends – Grundlagen wissen.

<https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/trends-grundlagenwissen/> (17.04.2018)

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

05.07.2018

Dafina Krasniqi

Ort, Datum

Vorname Nachname