

Das Unternehmen/Marken Nachhaltig und Werteorientiert Positionieren und Vermarkten

*Im Fach: Nachhaltiges und Werteorientiertes Marketing-
Management*

Studiengang: Master BWL

Schwerpunkt: Marketing

Professor: Prof. Dr. Alexander Urban

Katharina Bogenrieder | Nina Hackenbroich | Beatrice Krüger

Viktoria Pfaffenroth | Carina Wich

Inhalt

Abbildungsverzeichnis.....	III
1. Problemstellung und Ausgangslage.....	3
2. Nachhaltige und Werteorientierte Positionierung und Vermarktung	4
2.1. Nachhaltigkeit	4
2.2. Positionierung	5
2.3. Nachhaltige und Werteorientierte Positionierung.....	6
2.4. Nachhaltige und Werteorientierte Vermarktung.....	8
3. Case Studies.....	11
3.1. RWE: Greenwashing.....	11
3.2. Coca Cola Life : Ein Positionsausbau	13
3.3. Frosta : Eine Umpositionierung	15
4. B.A.M. – Eine Neupositionierung	19
4.1. Idee.....	20
4.2. Positionierungsanalyse	20
4.3. Positionierungsstrategie	23
4.4. Nachhaltige Vermarktung	24
4.5. Zielgruppe	25
4.6. Nachhaltige Finanzierung	25
4.7. Idealvorstellung der Kunden	26
4.8. Zukunftsausblick	26
5. Fazit	27
Literaturverzeichnis	IV
Anhang.....	IX

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Phasen der Positionierungsanalyse	20
Abbildung 2: Unverpackte Lebensmittel Anbieter	21
Abbildung 3: Vegane Kosmetik Anbieter	21
Abbildung 4: Umfrage	22
Abbildung 5: Positionierungsraum B.A.M.	23

1. Problemstellung und Ausgangslage

Nachhaltigkeit – Ein Begriff, der sich in aller Munde befindet. Unternehmen sowie Verbraucher beschäftigen sich zunehmend damit, welchen Beitrag sie zu einer dauerhaft positiven Weiterentwicklung in Wirtschaft und Gesellschaft leisten können. Dabei wurden umfangreiche Bemühungen unternommen, den oftmals sehr unterschiedlich ausgelegten Begriff der Nachhaltigkeit im Wertesystem von Unternehmen und Individuen zu verankern.¹ Getrieben wird diese Entwicklung von diversen Megatrends. Die Globale Erwärmung aufgrund von anhaltender Verbrennung fossiler Energieträger sowie der damit verbundene CO₂-Ausstoß kann dabei als primäre Ursache gesehen werden. Des Weiteren stellt die zunehmende Ressourcenverknappung einen entscheidenden Aspekt dar, welcher die Entwicklung zu einer nachhaltigen Denkweise begünstigt.² Angesichts dieser Gesichtspunkte in Kombination mit dem Wachstum der Weltbevölkerung und dem zunehmenden Süßwassermangel, trifft Meffert eine drastische Vorhersage. „Die Weltgesellschaft befindet sich auf dem Pfad des Katastrophenszenarios.“³ Ein Umschwenken auf nachhaltige Entwicklungspfade ist seines Erachtens daher unumgänglich. Nachhaltigkeit wird damit zum Schlüsselthema des 21. Jahrhunderts und kann für Unternehmen einen ausschlaggebenden Wettbewerbsvorteil bilden. Immer mehr Konsumenten passen beim Kauf ihrer Produkte verstärkt auf Nachhaltigkeitsaspekte auf. Eine Befragung des Instituts für Handelsforschung im Oktober 2014 ergab, dass bereits 11 % der Käufer diesen Faktor beachten. Jeder zweite Befragte gab dabei an, er würde gerne häufiger nachhaltig zu kaufen, dass dies jedoch an der Umsetzung im Alltag scheitere. Diese Zahlen lassen erkennen, welches enormes Potenzial der Markt an nachhaltigen Käufern bietet.⁴ Ziel der nachfolgenden Arbeit ist es, anhand von diversen Beispielen zu veranschaulichen, welche Möglichkeiten Unternehmen und Marken haben, sich nachhaltig und werteorientiert zu positionieren und zu vermarkten, um dieses Marktpotenzial abzuschöpfen.

¹Vgl. Meffert, H. et al.- Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung (2012), S. 249

²Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) - Megatrends der Nachhaltigkeit (2008)

³ Meffert, H. et al., Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung (2012), S. 249

⁴Vgl. Institut für Handelsforschung Köln - Nachhaltigkeit im Handel: Verbraucher fordern mehr Informationen – vor allem am PoS (2014)

2. Nachhaltige und Werteorientierte Positionierung und Vermarktung

2.1. Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit ist in der heutigen Zeit ein viel diskutiertes Thema. Doch oft fällt es schwer diesen Begriff konkret zu definieren. Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit beschreiben das Thema umfassend. In einschlägiger Fachliteratur spricht man auch von den drei Säulen der Nachhaltigkeit. Die Determinanten Ökologie, Ökonomie und Soziales sind gleichrangig und für die Verfolgung einer nachhaltigen Strategie notwendig. Ursprünglich wurde der Begriff Anfang des 17. Jahrhunderts in der Forstwirtschaft geprägt. Hans Carl von Carlowitz ordnete an, dass nicht mehr Bäume gefällt werden dürfen, als nachwachsen.⁵

Von ökologischer Nachhaltigkeit spricht man, wenn die natürliche Lebensgrundlage nur in dem Maße beansprucht wird, wie sie sich regenerieren kann. Eine Wirtschaftsweise wird als nachhaltig bezeichnet, wenn sie darauf ausgerichtet ist dauerhaft zu überleben. Die soziale Komponente setzt sich mit den Fragen der Generationengerechtigkeit, Bekämpfung der Armut und dem sozialen Miteinander der Bevölkerung auseinander.⁶

Folgende drei Leitprinzipien umfasst das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung im Unternehmensprozess:

Das Verantwortungsprinzip besagt, dass jedes Individuum, jede Organisation und jedes Unternehmen für die absehbaren Folgen seines Handelns verantwortlich ist. Alle Menschen haben die Aufgabe die natürliche Lebensgrundlage zu erhalten und zu schützen. Wirtschaftlicher Erfolg ist nur dann dauerhaft möglich, wenn die Rohstoffe, die der Mensch zum Überleben braucht nicht gefährdet werden. Das Kreislaufprinzip beschreibt, dass nur durch eine Aufrechterhaltung der geschlossenen Warenströme nachhaltiges Wirtschaftswachstum möglich ist. Unternehmen sollen auf die Langlebigkeit der Produkte Wertlegen und den Einsatz von nachwachsenden Rohstoffen fördern, um den Wirtschaftskreislauf zu stärken.

Die Forderungen des Kooperations- und Partnerschaftsprinzips beziehen sich, neben der weltweiten Zusammenarbeit im Hinblick auf Nachhaltigkeit, auch auf die Unternehmen. Alle Akteure, die an der Wertschöpfungskette beteiligt sind, müssen kooperieren, um die Nachhaltigkeit im Unternehmen umzusetzen und sicherstellen zu können.⁷

⁵ Vgl. Aachener Stiftung Kathy Beys, Carl von Carlowitz (2011)

⁶ Vgl. Grimme GmbH, Das Dreieck der Nachhaltigkeit (2015)

⁷ Vgl. Balderjahn, I., Nachhaltiges Marketing-Management (2004), S. 4ff

2.2. Positionierung

Es gibt eine Vielzahl von Definitionen und Erklärungsansätze für Positionierung. David Ogilvy definierte für sich und sehr vereinfacht, Positionierung wie folgt: **“What the Product does, and who it is for”** zu Deutsch: Was das Produkt leistet und für wen.⁸

Die Entwickler und Erfinder der Positionierungsstrategie Al Ries und Jack Trout ergänzen aber, dass es bei Positionierung im Wesentlichen nicht um das Produkt bzw. die Dienstleistung geht, sondern vielmehr darum **“was man in den Köpfen der Adressaten anstellt”**, d.h. **“man platziert, positioniert ein Produkt in den Köpfen der potenziellen Kunden.”**⁹

Christan Feddersen erklärt umfassend, dass unter Positionierung die Planung, Umsetzung, Kontrolle und Weiterentwicklung der markenidentitätskonformen Position im Wahrnehmungsraum relevanter Zielgruppen zu verstehen ist. Die angestrebte Position soll an der Idealvorstellung der Nachfrager ausgerichtet sein, sich vom Wettbewerb differenzieren und anhand der eigenen Ressourcen- und Kompetenzausstattung darstellbar sein.¹⁰

Das Positionierungsobjekt, mit dem Positionierung beginnt kann ein Produkt, eine Dienstleistung, eine Firma, eine Institution oder sogar eine Person sein.¹¹

⁸ Vgl. Ogilvy, D., Ogilvy on Advertising (2007), S. 12

⁹ Vgl. Ries, A. et al. Positioning, Hamburg (1986), S.19

¹⁰ Vgl. Feddersen, C., Repositionierung von Marken (2010), S. 29

¹¹ Vgl. Ries, A. et al. Positioning (1986), S.19

2.3. Nachhaltige und Werteorientierte Positionierung

Neben den gängigen Positionierungsfeldern, die oft schon ausreichend besetzt sind, gibt es einen Bereich, der noch Lücken aufweist. Im Themengebiet der Nachhaltigkeit können Unternehmen noch ihr Alleinstellungsmerkmal finden und dem immer stärker werdenden Wettbewerbsdruck entkommen.¹²

Die Bevölkerung sieht die Unternehmen in der Pflicht, ihre unternehmerische Tätigkeit nachhaltig auszurichten, da sie Teil der Gesellschaft sind. Der ausschlaggebende Faktor für den Erfolg einer nachhaltigen Positionierung ist die glaubhafte Umsetzung und Kommunikation der Nachhaltigkeit. Eine nachhaltige Ausrichtung des Unternehmens kann neben der Verbesserung des wirtschaftlichen Erfolgs und der Wettbewerbsfähigkeit, auch dem Aufbau eines positiven Bildes in der Öffentlichkeit dienen. Firmen, die nicht nach Umwelt- und Ressourcenschutz streben, werden den Anforderungen der Endverbraucher nicht gerecht. Ziel ist es, eine unternehmensspezifische Nachhaltigkeitsstrategie zu entwickeln, diese umzusetzen und zu kommunizieren, um eine erfolgreiche, nachhaltige Unternehmenspositionierung zu erreichen. Im Vorfeld müssen die Mission, Vision und die Werte des Unternehmens den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit gegenübergestellt werden. Gegebenenfalls müssen Mission und Vision angepasst werden, um die gewünschte Positionierung zu erreichen. Die Werte des Unternehmens sollten bereits in Teilen dem Nachhaltigkeitsgedanken entsprechen. Dadurch kann von Beginn an eine höhere Glaubwürdigkeit erlangt werden.

Der Prozess ein Unternehmen oder eine Marke erfolgreich, nachhaltig zu positionieren besteht aus drei Schritten.

Ausgangspunkt des Prozesses ist die Entwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie. Dabei werden die internen und externen Voraussetzungen analysiert. Bei internen Faktoren handelt es sich zum Beispiel um das Portfolio und die Ziele des Unternehmens. Externe Faktoren sind unter anderem Konkurrenten, Gesetzesvorschriften und Trends.

Die identifizierten Sachverhalte sind Grundlage für die Festsetzung der Nachhaltigkeitsziele. Neben den Nachhaltigkeitszielen, muss die entwickelte Nachhaltigkeitsstrategie in die bisherige Unternehmensstrategie integriert werden. Dabei ist es wichtig, dass alle relevanten

¹²Vgl. Pflanz, S., Nachhaltigkeit als Chance zur Differenzierung (2014)

Abteilungen bei der Ergebnisfindung mit einbezogen werden. Auf dieser Basis wird ein Konzept für die einzelnen Abteilungen zur Zielerreichung gestaltet.

Die Umsetzung der Nachhaltigkeit in den einzelnen Unternehmensbereichen wird im Folgenden exemplarisch an Marketing, Produktion, Logistik und Kommunikation dargestellt. Das Management muss im Marketing vor allem auf langfristig geplante Marketing-Strategien setzen. Durch exakte Planung lassen sich Kosten einsparen und Fehlentscheidungen vermeiden.

Der Einsatz von erneuerbarer Energie und nachwachsenden Rohstoffen in der Produktion, ist elementar für eine nachhaltige und werteorientierte Positionierung. Der nächste Schritt, die Wertschöpfungskette nachhaltig zu gestalten, ist die Integration der Nachhaltigkeit in der Logistik. Dies geschieht durch umweltfreundliche Transportmittel, wie Züge, und Verpackungen, die recycelt oder wiederverwendet werden können.

Die Kommunikation der nachhaltigen Positionierung erfolgt zum Beispiel über Umweltsponsoring. Die Öffentlichkeit wird durch diese Maßnahmen auf die nachhaltige Ausrichtung des Unternehmens aufmerksam. Werbemittel wie Broschüren oder Flyer werden mit umweltfreundlichen Materialien produziert und die Mengen auf den Bedarf abgestimmt, da so unnötiger Müll vermieden wird.

Transparenz, Offenheit und Zielgruppenorientierung sind unumgänglichen Anforderungen an die Unternehmenskommunikation.

Diese Maßnahmen müssen stetig überprüft werden, um die Glaubwürdigkeit zu gewährleisten. Ein Kontrollorgan im Unternehmen ist bei der Umsetzung äußerst hilfreich. Auch Richtlinien und Kennzahlen, die den Mitarbeitern bekannt gemacht werden, helfen, dass Unternehmen nachhaltig und werteorientiert zu positionieren.¹³

¹³Vgl. BrandPact GmbH, Erfolgreiche Positionierung als nachhaltiges Unternehmen (2011)

2.4. Nachhaltige und Werteorientierte Vermarktung

Um nachhaltig und werteorientiert zu vermarkten müssen in der Theorie zunächst alle Begrifflichkeiten genauer definiert werden. Die Definitionen der Nachhaltigkeit und Werteorientierung wurden in Kapitel 2.1 genauer betrachtet. Laut Meffert¹⁴ beschäftigt sich das Marketing im Allgemeinen “[...] mit der effizienten und bedürfnisgerechten Gestaltung von Austauschprozessen.” Marketing-Management umfasst verschiedenste Phasen, Prozesse und Aufgaben, unter anderem die Analysephase, die Zielbildung, die Strategiedefinition, die Erstellung des strategiekonformen Marketing-Mix, sowie die Umsetzung und schlussendlich das Controlling. Um vom herkömmlichen Marketingmanagement zum nachhaltigen und werteorientierten Vermarkten zu transformieren, ist insbesondere ein nachhaltiger und werteorientierter Marketing-Mix von Bedeutung. Er dient dazu, die angestrebten Ziele und Strategien nachhaltig und strategiekonform umzusetzen. Der folgende Abschnitt erläutert einen nachhaltigen und werteorientierten Marketingansatz in Bezug auf den Marketing-Mix, welcher als Hauptkriterien Produkt, Preis, Kommunikation und Vertrieb umfasst.¹⁵

Nachhaltiges Marketing ist nicht zu verwechseln mit Corporate Social Responsibility und Umwelt- bzw. Ökomarketing. Weiterhin behindert nachhaltiges und werteorientiertes Marketing nicht das Wachstum des Unternehmens und ist auch nicht als Marketing Instrument anzusehen. Es ist daher als ganzheitlicher Marketingansatz zu betrachten, welcher alle Marketinginstrumente beeinflusst und dadurch das gesamte Marketing nachhaltig und werteorientiert gestaltet.¹⁶

Genauer definiert Kenning (2014)¹⁷ es als Konzept der marktorientierten Unternehmensführung, welches grob auf die drei Handlungsschritte der Planung, Realisation und Kontrolle einwirkt und in die Bereiche der Transaktionen und Beziehungen fällt. Dabei werden alle Dimensionen der Nachhaltigkeit mit einbezogen um alle aktuellen und künftigen Zielgruppen mit der Strategie eines nachhaltigen Marketingkonzepts zu erreichen. Ergänzend beschreibt Balderjahn¹⁸ nachhaltiges Marketing-Management als proaktiv und nicht reaktiv.

¹⁴ Vgl. Meffert, H, et al, Marketing, 11. Auflage (2012), S.3

¹⁵ Vgl. Meffert, H, et al, Marketing, 11. Auflage (2012), S.19

¹⁶ Vgl. Kenning, P., Nachhaltiges Marketing - Definition und begriffliche Abgrenzung (2014), S.10ff

¹⁷ Vgl. Kenning, P., Nachhaltiges Marketing - Definition und begriffliche Abgrenzung, (2014), S.16ff

¹⁸ Vgl. Balderjahn, I., Nachhaltiges Marketing-Management (2004), S. 48

Problem einer nachhaltigen und werteorientierten Marketingstrategie ist die Zielgruppe beziehungsweise das Kundensegment. Das bestehende Marktsegment des umweltbewussten Käufers ist sehr klein und daher noch nicht wirtschaftlich. Als Lösung wird mit nachhaltigem und werteorientiertem Marketing versucht Neukunden nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen zu gewinnen.

Umgesetzt wird eine nachhaltige und werteorientierte Marketingstrategie durch die bekannten Marketinginstrumente Produkt, Preis, Vertrieb und Kommunikation. Beginnend mit dem Produkt ist zu beachten, dass es den drei Säulen der Nachhaltigkeit entspricht und zusätzlich wertstiftend ist. Hier greift das Prinzip des **“Product Stewardship”**, in welchem **“[...] alle Akteure innerhalb der Wertschöpfungskette des Produktlebenszykluses [...] eine unternehmensübergreifende Verantwortung für Gesundheits-, Sozial-, und Umweltverträglichkeit der Produkte”** besitzen.¹⁹ Weiterhin muss die Wettbewerbsfähigkeit des Produktes über den Kundennutzen abgesichert werden. Der übersteigerte Kundennutzen fungiert hierbei als additiver Wert und gleicht somit den Konflikt mit einem erhöhten Preis und der Bequemlichkeit des Konsumenten aus. Ein Problem stellt dabei dar, dass bisher noch keine etablierten Messverfahren auf dem Markt sind, welche den tatsächlichen Wert des gesteigerten Kundennutzens im Vergleich zum Preis wiedergeben. Ein nachhaltiges Produkt muss außerdem eine bedeutend niedrigere Umweltbelastung als konventionelle Produkte aufweisen.²⁰

Ein weiteres Marketinginstrument ist bekanntlich der Preis. Hat ein nachhaltiges Produkt vergleichbare Preise wird die Steigerung des Kundennutzens offensichtlich als positiv wahrgenommen. Je größer die Preisdifferenz zwischen herkömmlichen und nachhaltigen Produkten jedoch ist, desto weniger wettbewerbsfähig ist das Produkt, da auch die nachhaltigkeitsbewusste Kundengruppe eine sehr geringe Preisbereitschaft aufweist. Werden trotzdem höhere Preise angesetzt, muss eine starke Profilierung über den erweiterten Produktnutzen, zum Beispiel durch Gütesiegel oder Ähnlichem, stattfinden. Maßnahmen innerhalb des Preisspielraums sind wiederverwertbare Produkte oder Verpackungen, sowie nachhaltige Finanzierungsangebote.²¹

¹⁹ Vgl. Balderjahn, I., Nachhaltiges Marketing-Management (2004), S. 173

²⁰ Vgl. Balderjahn, I., Nachhaltiges Marketing-Management (2004), S. 180

²¹ Vgl. Balderjahn, I., Nachhaltiges Marketing-Management (2004), S. 186

Das Marketinginstrument Vertrieb nachhaltig und werteorientiert zu gestalten kann in vielen Dimensionen interessant sein. Wichtige Faktoren sind zum Beispiel die Absatzwege, die Logistik, die Verpackung sowie der Endverbraucher. Maßnahmen können unter anderem sein, Güterverteilzentren zu errichten oder wie oben erwähnt, Recyclingverpackungen zu verwenden.²²

Als letztes Marketinginstrument wird im Folgenden die Kommunikation betrachtet. Das Ziel einer nachhaltigen und werteorientierten Kommunikation ist es glaubwürdig zu wirken und Vertrauen zu den Kunden aufzubauen. Das führt zum Aufbau eines positiven Rufes und reduziert langfristig das Kaufrisiko für den Kunden. Alles in allem umfasst die Kommunikation im nachhaltigen und werteorientierten Marketing langfristige und damit tiefere Ziele. Maßnahmen einer erfolgreichen Kommunikationsstrategie beinhalten unter anderem eine starke interne Kommunikation, wie zum Beispiel ein funktionierendes Vorschlagswesen, Mitarbeiterzeitschriften und Umweltleitfäden. Des Weiteren fallen unter nachhaltige Kommunikation die Werbung mit Umweltzeichen sowie das Sponsoring sozialer Projekte. Außerdem wird allgemein Content-Marketing, das bedeutet das Werben mit Inhalten, zum übergeordneten Thema anstatt Produkten, als erfolgreiche und nachhaltige Kommunikationsmaßnahme anerkannt.²³ In diese Kategorie zählt auch das Community-Marketing, welches das Ziel hat Gemeinschaften und Netzwerke rund um die Marke oder das Produkt zu erschaffen, um so den Meinungs- und Ideenaustausch aller Interessierter zu fördern und zu nutzen. Als Vorreiter zählt hier BMW mit dem hauseigenen "Club of Pioneers".²⁴

Alle Instrumente und Maßnahmen addiert, ergibt sich eine 5-Punkt Strategie zur nachhaltigen und werteorientierten Vermarktung:

1. Definition von zentralen Werten für das Unternehmen
2. Erarbeiten einer einzigartigen Identität
3. Stärken der Identität durch Glaubwürdigkeit und Integrität
4. Aufbau eines überzeugenden Images
5. Nutzung der richtigen Kommunikationskanäle²⁵

²² Vgl. Balderjahn, I., Nachhaltiges Marketing-Management (2004), S. 194

²³ Vgl. Balderjahn, I., Nachhaltiges Marketing-Management (2004), S. 187

²⁴ Vgl. BMW Group - Der "Club of Pioneers" ist Ort im "Land der Ideen" (2008)

²⁵ Vgl. Balderjahn, I. Nachhaltiges Marketing-Management (2004), S. 200ff

3. Case Studies

3.1. RWE: Greenwashing

Das wachsende Umweltbewusstsein einer immer größer werdenden Käuferschaft will sich eine Vielzahl von Unternehmen zu Nutze machen und setzt daher vor allem in der Kommunikation vermehrt auf Nachhaltigkeit. Viele Firmen missbrauchen diese Chance und geben durch PR- und Marketingmaßnahmen ihrer Unternehmung ein grüneres Image als es eigentlich verdient hätte. Werden keine entsprechend nachhaltig orientierten Maßnahmen im Rahmen der Wertschöpfungskette implementiert spricht man in diesem Zusammenhang von Greenwashing. Die umfangreichen Werbekampagnen für einen grünen Ruf in der Bevölkerung sind dabei oft kostenintensiver als äquivalente Umweltschutzmaßnahmen.

Die Formen, in denen Greenwashing auftritt sind vielfältig. Versteckte Zielkonflikte bilden einen wichtigen Punkt. Meist wird basierend auf ausgewählten Merkmalen ein Produkt durch den Produzenten als nachhaltig bezeichnet, soziale Aspekte beispielsweise werden allerdings nicht berücksichtigt. Ein T-Shirt kann zwar aus Bio-Baumwolle bestehen und trotzdem durch Kinderarbeit hergestellt sein. Eine weitere Ausprägung des Greenwashings entsteht durch fehlende Nachweise. Unternehmen behaupten dabei nachhaltig und zukunftsorientiert zu wirtschaften, bleiben aber den Beweis dafür schuldig. Vage und irrelevante Aussagen ohne konkrete Fakten sind ebenfalls eine beliebte Art und Weise, wie sich Firmen grüner abbilden. Eine signifikante Form des Greenwashing bilden zudem falsche Labels, die den Verbrauchern Teil- bzw. Unwahrheiten suggerieren.²⁶ Das FSC-Siegel der Umweltorganisation Forest Stewardship Council kann hier als Beispiel angeführt werden. Trägt ein Produkt dieses Siegel, enthält es angeblich kein wertvolles Holz aus Urwäldern. Durch ein neu-entwickeltes Nachweisverfahren wurde diese Behauptung allerdings widerlegt.²⁷ Des Weiteren treffen Unternehmen irrelevante Aussagen hinsichtlich Nachhaltigkeit. Diese Äußerungen bewahrheiten sich zwar, besitzen aber keine große Aussagekraft. Ein Produkt wird beispielsweise als FCKW-frei beworben, obwohl dies den gesetzlichen Vorgaben entspricht. Unwahrheiten und der Vergleich eines Produkts mit einem noch umweltschädlicheren

²⁶ Vgl. o.V. – Vorsicht, Greenwashing: Konsumenten blicken hinter die grüne Fassade (2014)

²⁷ Vgl. Matthes, S. – Greenwashing: eine Spurensuche (2012)

Erzeugnis, um es somit als kleineres Übel darzustellen, gelten ebenfalls als Formen des Greenwashing.²⁸

Abgebildet wird Greenwashing durch diverse Instrumente. Als beliebt erweisen sich diesbezüglich Anzeigen- und Werbekampagnen sowie Nachhaltigkeits- und CSR-Reports. Die Übernahme von Ökojargon, sprich die Verwendung von Schlüsselbegriffen wie Nachhaltigkeit, Umweltschutz oder Verantwortung, als auch die Verbreitung von Hope Stories dienen ebenfalls als Mittel, ein Unternehmen in der Öffentlichkeit in ein besseres Licht zu rücken. Zudem werden die Planung und die Präsentation von Modellprojekten in Greenwashing-Kampagnen integriert, selbst wenn deren tatsächlicher Einfluss gering oder die Umsetzung noch offen ist. Auch die Einbeziehung von anderen, glaubwürdigen Fürsprechern sowie Ökozertifizierungen gilt als mögliche Umsetzung.²⁹

Werden die Maßnahmen eines Unternehmens als Greenwashing Aktivitäten identifiziert, ergeben sich weitreichende Folgen für die Unternehmung. Ein erheblicher Imageschaden, ein möglicher Rückgang der Verkaufszahlen oder ein Vertrauensverlust seitens der Verbraucher gelten als Konsequenz. Darüber hinaus kann das Greenwashing eines Unternehmens zu einer Diskreditierung anderer Marktteilnehmer führen, wenn es als branchenspezifisch wahrgenommen wird. Direkte Beschwerden sowie öffentliche Rügen bis hin zu Klagen wegen unlauteren Wettbewerbs sind weitere mögliche Auswirkungen. Einen besonders großen Imageschaden für das Unternehmen bedeutet hierbei die Anprangerung durch Nichtregierungsorganisationen wie Greenpeace oder LobbyControl.³⁰

Ein Unternehmen, dem massive Kritik aufgrund von Greenwashing entgegengebracht wurde ist der Energiekonzern RWE. Dieser warb 2009 in einem Kino- bzw. Fernsehwerbespot mit dem „Energieriesen“. In dem animierten Film wurde ein Riese, der große Ähnlichkeit mit der Disney Figur „Shrek“ aufwies, auf grünen Wiesen gezeigt, wie er Kraftwerke in den Ozean setzt oder Strommasten repariert. Die Botschaft des Werbefilms lautete „Es kann so einfach sein Großes zu bewegen. Wenn man ein Riese ist.“³¹ RWE wollte damit auf seine Aktivitäten im Bereich der erneuerbaren Energien hinweisen und das Unternehmen vom schlechten Image als Braunkohleproduzent befreien. In dem Spot stellte RWE verschiedene Arten der Energieerzeugung wie Windkraftanlagen, Gezeitenkraftwerke, Energie aus Erdgas und Kohle

²⁸ Vgl. o.V. – Vorsicht, Greenwashing: Konsumenten blicken hinter die grüne Fassade (2014)

²⁹ Vgl. Müller, U. – Greenwash in Zeiten des Klimawandels (2007)

³⁰ Vgl. o.V. – Vorsicht, Greenwashing: Konsumenten blicken hinter die grüne Fassade (2014)

³¹ Vgl. Dorfer, T. – RWE – Das Märchen vom grünen Riesen (2010)

dar. Insgesamt erweckte die Werbung damit den Eindruck, dass der Konzern RWE vermehrt auf nachhaltige und erneuerbare Energien setze. Die Fakten sprachen allerdings gegen diese Darstellung. RWE, der größte CO₂-Emittent Europas, gewann den Hauptanteil seiner Energie aus Braun- und Steinkohle und verwendete somit die schädlichste, klimaaunfreundlichste Art, Strom zu erzeugen. Der Anteil an aus erneuerbaren Energien gewonnenem Strom lag im einstelligen Prozentbereich. Allen voran Greenpeace kritisierte RWE daraufhin wegen der verharmlosende Darstellung und der bewussten Täuschung des Konsumenten.³²

3.2. Coca Cola Life : Ein Positionsausbau

Auch das Unternehmen Coca Cola hat die wachsende Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit wahrgenommen und dementsprechende Maßnahmen ergriffen. Durch die Einführung einer neuen Produktvariation der Coca Cola fand ein Positionsausbau der Marke statt. Das neue Produkt Coca Cola Life, welches seit Anfang Mai 2015 in Deutschland erhältlich ist, wurde mit grünem Design und dem Slogan „**Öffne deine Natürlichkeit!**“ beworben.³³ Das Getränk, welches durch das natürliche Süßungsmittel Stevia weniger Kalorien als die normale Cola beinhaltet, richtet sich gezielt an kalorienbewusste Verbraucher. Intensiv wurde zudem die in diesem Zusammenhang verwendete „Plant Bottle“ kommuniziert. Diese zu 30% aus pflanzlichem Material bestehende PET-Flasche ist zu 100% recycle-bar. Dass dies in Deutschland bereits als Standard gilt und trotzdem noch 70% fossile Rohstoffe bleiben wird von Coca Cola nicht erwähnt. Des Weiteren ist die Anzahl an Kalorien zwar geringer als bei der normalen Coca Cola, dennoch enthält Coke Life immer noch 11 Stück Würfelzucker pro halbem Liter.³⁴

Überdies unternimmt Coca Cola weitere Aktionen, um das Unternehmen nachhaltiger zu positionieren. Diese sind ausführlich im 2013 vorgelegten Nachhaltigkeitsbericht des Konzerns erläutert. Im Zentrum steht dabei die Strategie unter dem Motto „Lebe die Zukunft“ sowie die Vision 2020. Darin erklärt Coca Cola Maßnahmen zur Mitarbeiterförderung, zum Schutz der Umwelt und zur Erreichung langfristiger Wirtschaftlichkeit. Des Weiteren werden

³² Vgl. Thumann, V. – RWE – Richtig wenig erneuerbare Energien (2009)

³³ Kontio, C. – Kommt bald die „grüne“ Cola? (2014)

³⁴ Vgl. Füssler, C. – Macht auf Grün, bleibt aber auf Zucker (2015)

die enge Zusammenarbeit mit Partner wie dem Deutschen Olympischen Sportbund und das vielfältige, ausgewogene Produktportfolio beschrieben.³⁵

Insgesamt betrachtet ist die Intention der Bemühungen seitens Coca Cola undurchsichtig. Bei den Recherchen konnte nicht klar ausgemacht werden, ob der Konzern die beschriebenen Maßnahmen lediglich aufgrund von monetären Motiven ergreift oder ob Coca Cola wirklich hinter dem Gedanken einer nachhaltigen Entwicklung steht.

³⁵ Vgl. o.V. – Nachhaltigkeitsbericht 2013 (2013)

3.3. Frosta : Eine Umpositionierung

Ein Beispiel für eine nachhaltige und werteorientierte Umpositionierung ist das Unternehmen Frosta. Die 1905 gegründete und als Familienunternehmen geführte Frosta AG ist einer der großen europäischen Hersteller von Tiefkühllebensmitteln. An insgesamt vier Standorten in Deutschland und Polen werden Fischprodukte, Fertiggerichte, Gemüse und Obst gefertigt.³⁶

Der Hintergrund für die Umpositionierung des Unternehmens liegt in der Entwicklung des Gesamtmarktes für Tiefkühllebensmittel. Dieser hat seit den 1960er-Jahren einen kontinuierlichen Aufwärtstrend erfahren. Davon hat Frosta partizipieren können und sich im mittleren Preissegment mit stabilem Erfolg positioniert. Nach der Jahrausendwende haben sich einige Entwicklungen herauskristallisiert, die das Unternehmen vor existenzgefährdende Herausforderungen gestellt haben. Eigenmarken (bspw. gut & günstig) der großen Handelsketten haben fast die Hälfte des Gesamtmarktes mit einem fast identischen Angebot eingenommen. Die Differenzierung zu den klassischen Tiefkühlmarken wie Frosta erfolgt lediglich über die Preislage. Des Weiteren haben Premiummarken (bspw. Iglo, Knorr) ihre starke Position erfolgreich am Markt verteidigen und ausbauen können. Dieser Hintergrund hat dazu geführt, dass Frosta die Notwendigkeit einer Umpositionierung in Betracht ziehen musste und –basierend auf Marktforschungsergebnissen– sich einer nachhaltigen und werteorientierten Positionierung zugewandt hat. Eine derartige Positionierung am Tiefkühllebensmittelmarkt war bis dato nicht existent.³⁷ Eine Umpositionierung wird definiert als „[...] strategische Veränderung der bisherigen Position einer bestehenden Marke [...].“³⁸ Um diese strategische Veränderung realisieren zu können, hat das Unternehmen einschneidende Veränderungen in Kauf nehmen müssen, die im Folgenden erläutert werden.

Seit 2003 produziert Frosta nach dem „Original Frosta Reinheitsgebot“. Dies beinhaltet den Verzicht auf Farbstoff- und Aromazusätze, Geschmacksverstärkern, Emulgatoren- und Stabilisatorzusätze sowie chemisch modifizierte Stärke und gehärtete Fette. Zudem werden ausschließlich unverfälschte Zutaten verarbeitet und jede einzelne Komponente wird auf der Produktverpackung aufgelistet. Dies geht einher mit einer sorgfältigen Lieferantenauswahl, die sich einer transparenten Lieferkette verpflichten, bei der alle bezogenen Rohwaren bis zu

³⁶ Vgl. Frosta AG. – Geschichte der Marke (2014)

³⁷ Vgl. Willenbrock, H. – Eiskalt abserviert (2003)

³⁸ Vgl. Bünte, C. - Der Marken-Optimizer: Ein integriertes Modell zur Imageoptimierung einer bestehenden Markenerweiterung unter besonderer Berücksichtigung der Familienmarke am Beispiel NIVEA und NIVEA Beauté (2012), S.50

ihrem Ursprung rückverfolgt werden können. Des Weiteren werden für alle Produkte die jeweilige Emission von CO₂ (CO₂-Footprint) und anderen Treibhausgasen ermittelt. Im Zuge dessen werden hinsichtlich der Thematik Umwelt- und Klimaschutz Einsparungspotenziale realisiert. Dadurch ist es möglich gewesen, das bis 2013 gesteckte Ziel, eine Reduzierung der Emission von Treibhausgasen um 70 Prozent, die durch Fertigung und Versand der Produkte entstehen, zu erreichen. Zudem forciert Frosta die Verwendung von Fisch und Meeresfrüchten aus bestandserhaltender Fischerei, die Marine Stewardship Council (MSC) zertifiziert ist. Sowohl Fisch als auch Meeresfrüchte werden nur aus Wildfängen bezogen. Auch engagiert sich Frosta gesellschaftlich. Dies beinhaltet zum einen die Unterstützung von Äthiopien durch den Bezug von dort angebauten, verarbeiteten und verpackten Solino Kaffee, zum anderen die Funktion als Partner und Sponsor des ersten deutschen Zusatzstoffmuseums in Hamburg, das unter anderem die Herstellungs- und Funktionsweise von Zusatzstoffen vorstellt.³⁹

Die Konsequenzen aus diesen Veränderungen haben eine Halbierung der Produktpalette, Umstellung der Produktion in vielen Bereichen, Elimination von Produkten, die nicht ohne Zusatzstoffe verarbeitet werden können sowie die Inkaufnahme einer Preissteigerung von 20 bis 30 Prozent je angebotenes Produkt beinhaltet. Die Preiserhöhung war ein Risikofaktor, der in Kauf genommen werden musste, um die gewählte Umpositionierungsstrategie zu realisieren. Die Folge war zu Beginn ein Umsatzeinbruch um 30 Prozent und daraus resultierende Entlassungsmaßnahmen von rund zehn Prozent der Belegschaft.⁴⁰

Frosta hat die herausfordernde Anfangsphase überstanden und kann seitdem kontinuierlich steigende Umsätze vorweisen.⁴¹ Entscheidend hierfür sind auch die durchgeführten Marketingmaßnahmen, die Konsumenten sowohl die Produkte, als auch Frosta als nachhaltige Marke näher bringen und das Vertrauen in die Marke stärken sollen. Eine Marketingmaßnahme sind TV-Spots („Frosta ist für alle da!“), bei denen insbesondere der Verzicht auf Zusatzstoffe sowie die nachhaltige Beschaffung von Rohwaren dargestellt werden.⁴² Auch Printanzeigen, die bspw. in der Zeitschrift Brigitte erscheinen, verdeutlichen das „Original Frosta Reinheitsgebot“ mit dem Slogan „Natur braucht keine Nachhilfe.“⁴³

³⁹ Vgl. Frosta AG. – Nachhaltigkeit (2015)

⁴⁰ Vgl. Willenbrock, H. – Eiskalt abserviert (2003) ; Vgl. Rohwetter, M. – Was aus der Fabrik kommt, wird gegessen! (2004)

⁴¹ Vgl. Ramge, T. – Smart oder ehrlich? (2013)

⁴² Vgl. Frosta AG. – Aktionen – Frosta Videos (2015)

⁴³ Vgl. Ahlers, F. – Natur braucht keine Nachhilfe (2006)

Unter den Maßnahmen der Verkaufsförderung kooperiert Frosta mit der Zeitschrift Brigitte im Rahmen der „Brigitte-Diät“, betreibt eine eigene Kochschule und bietet interaktives Koch-Coaching an.⁴⁴ Auch die Initiative der Frosta Food-Scouts in Kooperation mit Eat Smarter, einem Portal für ausgewogene Ernährung, trägt dazu bei: die Länder China, Italien und Ecuador, von denen Frosta Rohwaren bezieht, sind von jeweils einem- durch ein Gewinnspiel ausgewähltes- Zweier-team bereist worden mit einem Besuch der Anbaugelände und einer Verfolgung der nachhaltigen Wertschöpfungskette. Die Ergebnisse deren Recherchen werden sowohl in einem Kurzfilm vorgestellt, als auch in einer TV-Reportage.⁴⁵ Eine weitere Marketingmaßnahme ist die interaktive Verpackung von Frosta, auf der unter anderem eine detaillierte Auflistung aller Zutaten, das „Original Frosta Reinheitsgebot“, jeweils zwei Kochrezepte und ein QR-Code, mit dem die Rezepte auf ein mobiles Endgerät gescannt werden können, und der Ursprung aller Rohwaren nachverfolgt werden kann.⁴⁶ Zudem hat Frosta eine gläserne Produktion initiiert. Der Produktionsstandort in Bremerhaven, bei dem insbesondere Fischwaren verarbeitet werden, erhält eine gläserne Fassade um zu dokumentieren, dass jeder Schritt der Verarbeitung publik gezeigt werden kann.⁴⁷ Ferner wird im Besonderen Wert gelegt auf eine dialogorientierte Kommunikation. Dazu trägt vor allem der im Jahr 2005 gegründete Frosta-Blog bei, der von Mitarbeitern des Unternehmens mit Blog-Posts befüllt wird und die Wandlung von Frosta -inklusive der dabei auftretenden Herausforderungen- zu einem nachhaltigen Unternehmen dokumentiert. Deutlich erwünscht ist hierbei Kritik von Verbrauchern, da dies Frosta nicht als negativ bewertet, sondern als Chance zur Verbesserung. Zusammen mit Aktivitäten auf sozialen Netzwerken (Facebook, Twitter, LinkedIn) gilt Frosta als Vorreiter der Nachhaltigkeits-Kommunikation.⁴⁸

Die ergriffenen Veränderungen gebündelt mit den durchgeführten Marketingmaßnahmen haben Frosta zu einem nachhaltigen und werteorientierten Unternehmen umpositioniert. Erfolgsfaktoren waren bei Frosta das Durchhaltevermögen nach einem schwierigen Beginn, die langfristig ausgelegte Umpositionierungsstrategie sowie eine konsequente Operationalisierung, die alle Unternehmensbereiche tangiert und verdeutlichen soll, dass Nachhaltigkeit mehr als das Unternehmensimage ist. Zudem ist eine offene, ehrliche und transparente Kommunikation entscheidend, Verbrauchern die konsequente Umsetzung seitens

⁴⁴ Vgl. Ahlers, F. – BRIGITTE-Diät, noch schneller mit FRoSTA... (2005) ; Vgl. Frosta AG. – Aktionen (2015)

⁴⁵ Vgl. Eat Smarter. – Die große Frosta Weltreise! (2014) ; Vgl. Frosta AG. – Frosta Weltreise 2014 (2014)

⁴⁶ Vgl. Bengelsdorff, J. – Frosta ganz neu! (2011)

⁴⁷ Vgl. Horch, W. – immer mehr Firmen entdecken die gläserne Produktion (2015)

⁴⁸ Vgl. Ramge, T. – Smart oder ehrlich? (2013)

des Unternehmens zu vermitteln. Darüber hinaus ist bei Frosta eine starke Eigentümerfamilie und Unternehmensleitung Ausgangspunkt dafür, dass eine nachhaltige und werteorientierte Umpositionierung nicht nur nach außen, sondern auch nach innen gelebt wird.⁴⁹

⁴⁹ Vgl. o.V. – Nachhaltigkeit-Erfolgsrezept für den Mittelstand (2012)

4. B.A.M. – Eine Neupositionierung

Die Zero-Waste Bewegung ist in der heutigen Zeit ein allgegenwärtiger Begriff. Sie folgt dem Kreislauf-Prinzip und bedeutet, dass der gesamte produzierte Müll wieder in den Kreislauf zurückkehrt und innerhalb des Kreislaufes durch weitere Prozesse genutzt wird mit dem Ziel Müll komplett zu vermeiden.⁵⁰ Vorreiter einer privaten Zero-Waste Bewegung ist Lauren Singer aus New York, die seit mehreren Jahren so lebt, dass ihr eigener Müll in ein einzelnes Einmachglas passt.⁵¹ Immer mehr Leute springen auf den Trend der konsequenten Müllvermeidung auch in Deutschland auf und gehen hin zum nachhaltigen Konsum. Um Müll optimal vermeiden zu können sind in den letzten Jahren in Deutschland mehrere Verpackungs-freie Supermärkte entstanden, welche die Ideologie der Zero-Waste Bewegung als Vision haben und deren Werte konsequent umsetzen. Laut eigener Umfrage von 65 Teilnehmern sind sich knapp 54% der Befragten des Plastikmülls durch Drogerieprodukte bewusst und sogar 91% sind bereit der Zero-Waste Bewegung zu folgen, sollte es ein Angebot geben. Auf dieser Basis ist innerhalb der Projektarbeit zum Thema “Nachhaltig und Werte-Orientiert Positionieren und Vermarkten” die Idee zu B.A.M. - Bloß aus Make-Up, dem ersten Verpackungs-freien Drogeriemarkt entstanden. Die Neupositionierung des Unternehmens wird im folgenden Kapitel erläutert.

⁵⁰ Vgl. Ragauskas, A. J., et al, The Path Forward for Biofuels and Biomaterials (2006)

⁵¹ Vgl. Singer, L., About Me, 2015

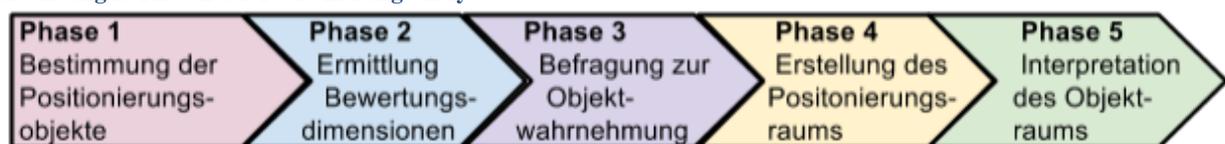
4.1. Idee

Die zwei Säulen der Idee sind 1. Unverpackt und 2. Kosmetik. Unverpackt bedeutet, dass alle angebotenen Drogerieartikel aus großen Sammelbehältern im Laden verkauft werden und auf Einwegverpackungen komplett verzichtet wird. Kleine Behälter zum Abfüllen von Flüssigwaren und anderen Produkten werden angeboten, sind jedoch auch aus recycelbarem Material zum Beispiel Glass oder Bambus. Alle angebotenen Verpackungen können gekauft oder geliehen werden, Behälter können jedoch auch selbst mitgebracht werden. Die Mengen sind daher individuell bestimmbar und werden abgemessen beziehungsweise gewogen. Laut Umfrage würden 53% der Befragten eigene Behälter bevorzugen, während 44% sie lieber kaufen würden, wobei Mehrfachantworten möglich waren. (Siehe Anhang 4) Der zweite Bestandteil des Konzepts sind Drogerieartikel. Diese werden zum Teil schon in den verpackungsfreien Supermärkten verkauft, decken aber noch lange nicht die Vielfalt eines herkömmlichen Drogeriemarktes ab. Daher ist die Idee das komplette Angebot eines Drogeriemarktes unverpackt in B.A.M. anzubieten. Die angebotenen Kosmetika und Drogerieartikel kommen hauptsächlich von nachhaltigen Firmen und sollen zum größten Teil vegan sein. Natürlich werden auch bekannte große Kosmetikmarken unter den Produkten zu finden sein um konkurrenzfähig zu bleiben. Dies jedoch nur, wenn wir garantieren können, dass durch unser Angebot bei den Firmen kein zusätzlicher Müll produziert wird. Die vier meistgenannten Kaufkriterien bei Make-Up sind laut einer Umfrage Qualität, Preis, Funktionalität und Inhaltsstoffe, was widerspiegelt, das B.A.M. mit seinem Angebot genau den Kundenwünschen entspricht. (Siehe Anhang 2)

4.2. Positionierungsanalyse

Um eine gelungene Positionierung durchzuführen braucht es im Vorfeld eine Positionierungsanalyse. Die Analyse lässt sich typischerweise in fünf Phasen aufgliedern⁵²:

Abbildung 1: Phasen der Positionierungsanalyse



Quelle: Selbsterstellte Darstellung in Anlehnung an Engström S., Positionierungskonzept (2001)

⁵²Vgl. Engström S., Positionierungskonzept (2001)

In der ersten Phase werden relevante Positionierungsobjekte bestimmt, d.h. konkurrierende Produkte oder Marken die ein bestimmtes Bedürfnis der Konsumenten befriedigen.⁵³

Im Falle von B.A.M. sind es all jene Unternehmen, die einerseits unverpackte Produkte wie z.B.: Culinary Backstreets, Original Unverpackt aus Berlin und Unverpackt aus Kiel.

Abbildung 2: Unverpackte Lebensmittel Anbieter



Quelle: <http://www.culinarybackstreets.com/>, <http://original-unverpackt.de/>, <http://www.unverpackt-kiel.de/> (Aufgerufen am 10.07.2015)

und andererseits reine und vegane Kosmetik anbieten wie z.B.:

Abbildung 3: Vegane Kosmetik Anbieter



Quelle: <https://veganpaupau.wordpress.com/2014/03/14/vegan-and-cruelty-free-makeup/> (Aufgerufen am 10.07.2015)

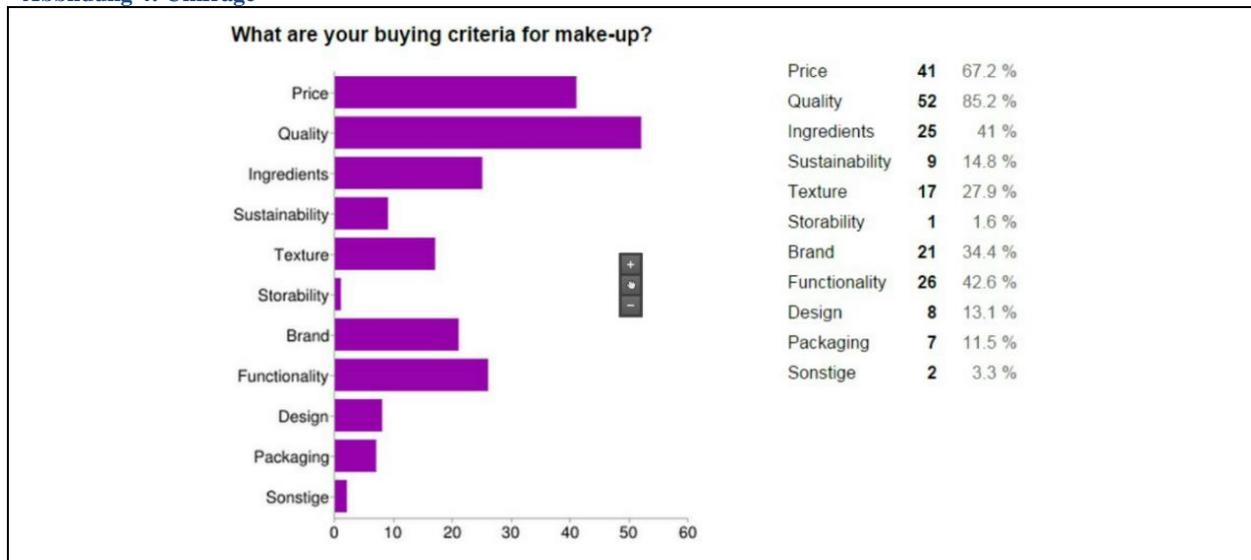
In der zweiten Phase werden die beurteilungsrelevante Bewertungsdimensionen bestimmt, damit sind die Eigenschaften gemeint, die die Konsumenten bei ihrer Kaufentscheidung berücksichtigen wie z.B. Preis, Qualität und Service. Diese können anhand von Erfahrungswerten geschätzt werden oder direkt vom Konsumenten erfragt werden.⁵⁴

⁵³ Vgl. Olbricht, R., Marketing (2006), S. 57

⁵⁴ Vgl. Olbricht, R., Marketing (2006), S. 57

Die Bewertungsdimensionen im Beispiel von B.A.M. wurden mit Hilfe von Umfragen (siehe Abb. 4) ermittelt, da B.A.M. neu positioniert wird und Erfahrungswerte fehlen.

Abbildung 4: Umfrage



Quelle: Vgl. Anhang 2

In der dritten Phase wird die Objektwahrnehmung ermittelt, dabei wird das Ausmaß der Abweichung von den erfragten Idealvorstellungen der Kunden und dem realen Produkt festgestellt. Es stehen zwei Verfahren zur Abfrage der Konsumentenurteile zur Verfügung. Die dekompositionelle und die kompositionelle Methode.

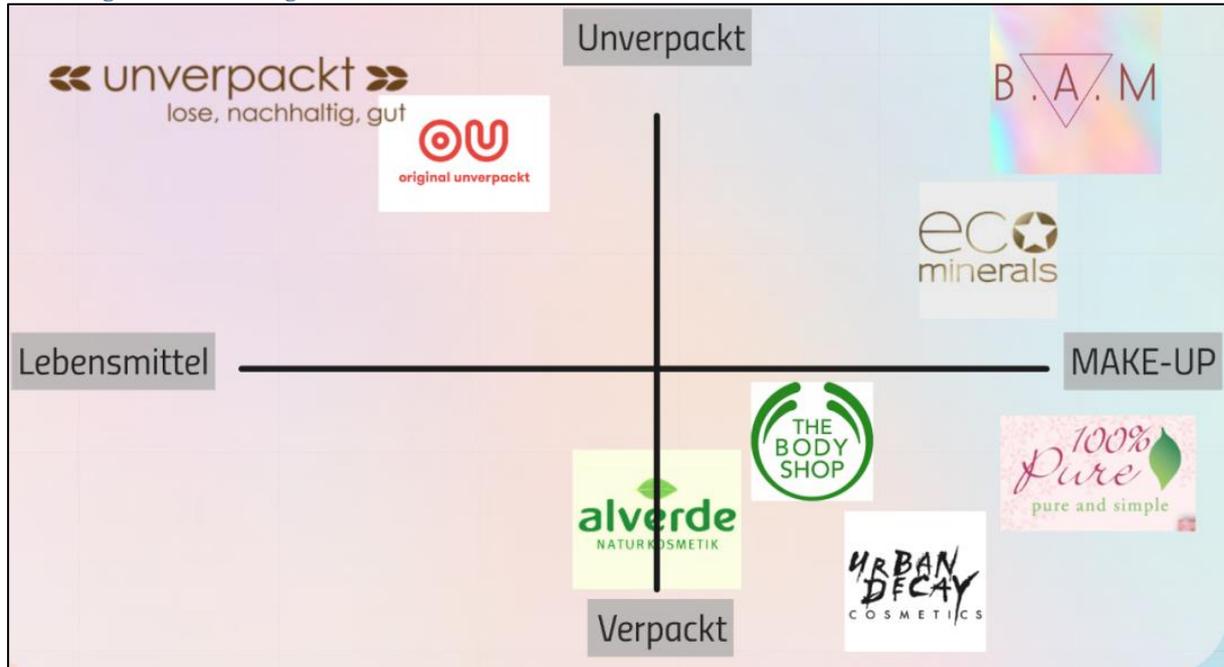
Bei der **dekompositionellen** Messung wird das Objekt *B.A.M. Make-up* paarweise mit dem Objekt des Wettbewerbers, welches sich aus Nachfragesicht ähnelt, beurteilt z.B. *100% Pure Make-Up*. Im Positionierungsraum werden beide Objekte nah bei einander wahrgenommen. Durch den direkten Vergleich sollen Unterschiede aufgedeckt werden, sodass sich die Objekte im Positionierungsraum voneinander entfernen können. Die Vorgabe expliziter Eigenschaften ist bei dieser Messungsmethode nicht notwendig, allerdings müssen daher die Dimensionen d.h. die Achsen des Positionierungsraums nachträglich interpretiert werden.

Bei der **kompositionellen** Messung wird das Objekt anhand von vorgegebenen Kriterien bzw. Eigenschaften bewertet. In der Praxis werden dazu siebenstufige Ratingskalen verwendet um die Beurteilung quantifizieren zu können.⁵⁵

In der vierten Phase wird der Positionierungsraum erstellt. Im Falle von B.A.M. sieht der Positionierungsraum wie folgt aus:

⁵⁵ Vgl. Olbricht, R., Marketing (2006), S. 59

Abbildung 5: Positionierungsraum B.A.M.



Quelle: Selbsterstellte Darstellung in Anlehnung an Engström S., Positionierungskonzept (2001)

In der Fünften Phase wird der Objektraum interpretiert. Die bildliche graphische Darstellung des Wettbewerbs liefert Hinweise auf die Intensität des Marktes, die Substituierbarkeit des Objektes oder mögliche Marktlücken.⁵⁶ Die Ergebnisse der Positionierungsanalyse geben neue Ansatzpunkte für die Positionierung und bilden damit die Basis für eine Strategie.⁵⁷

4.3. Positionierungsstrategie

Ziel der Positionierungsstrategie ist es die gewünschte Zielposition des Positionierungsobjektes zu bestimmen. Im Falle von B.A.M. bietet sich die Profilierungsstrategie an. Dabei wird die direkte Konkurrenz mit den Produkten der Wettbewerber vermieden, indem eine Position angestrebt wird, die noch nicht besetzt ist. Hilfreich ist es auch wenn die Zielgruppe eine Art „Außenseitergruppe“ darstellt.⁵⁸

⁵⁶ Vgl. Engström S., Positionierungskonzept (2001)

⁵⁷ Vgl. Cash: Positionierung als Erfolgsrezept (2013), S.50

⁵⁸ Vgl. Olbricht, R., Marketing (2006), S. 62

4.4. Nachhaltige Vermarktung

Eine starke Kommunikationsstrategie, sowie alle anderen Unternehmensziele basieren immer auf einer zukunftsweisenden Vision und einer wegweisenden Mission. Gelebt werden sollen im Unternehmen die dazugehörigen Werte.⁵⁹

Die Vision von B.A.M. besteht aus dem Streben Anführer der Zero-Waste Bewegung zu werden und diese wegweisend voran zu treiben.

Die Mission besteht aus drei Teilen:

1. Bereit sein neue Wege zugehen um die Zero-Waste Bewegung anzuführen
2. Andere Überzeugen
3. Möglichkeiten bieten unseren Weg mit zugehen

Daraus resultieren die Werte der Firma B.A.M:

1. Bereit sein für die Revolution
2. Anders sexy
3. Motiviert und überzeugt

Diese Werte werden im Unternehmen sowie von den Gründerinnen selbst gelebt und verbreitet.

Vermarktet wird B.A.M. durch das in Punkt 2.4 beschriebene Community Marketing. Es existiert bereits eine Facebook Seite, welche bis Oktober 2015 mit einer Webseite verknüpft werden soll. Der Inhalt der Webseite soll nicht direkt B.A.M. bewerben, sondern hauptsächlich interessante Themen der Zero-Waste Bewegung behandeln. Dazu werden Artikel und Blog-Einträge von Mitstreitern in der Branche verwendet, um so die Gesellschaft aufzuklären und die Bewegung zu stärken. B.A.M. soll dabei nur als Unterstützer der Bewegung agieren. Besonders YouTube soll als Medium genutzt werden um kommende Generationen anzusprechen. Es soll dabei ein Netzwerk von Unterstützern gebildet werden, welches Ideen und Gedanken austauscht und so innovative Neuerungen innerhalb der Zero-Waste Bewegung fördert.

⁵⁹ Vgl. Gelbrich, K., et al, Erfolgsfaktoren des Marketing, Vahlens Kurzlehrbücher, München (2008), S.19

4.5. Zielgruppe

Die Zielgruppe von B.A.M. bezeichnet im Wesentlichen Personen die den Lifestyle of Health and Sustainability leben, kurz: LOHAS. Diese Verbrauchergeneration möchte nicht „mehr“ sondern „nachhaltig“ konsumieren und befriedigt ihre kommerziellen Bedürfnisse deshalb mit ökologischer und ethischer Korrektheit. Dieser Konsumstil zieht sich durch deren gesamte Konsum- und Lebenswelt, sodass neben den Themen Ernährung und Gesundheit auch Themen wie Mobilität, Technologie, Urlaub, Bekleidung Elektronik, Sport, **Kosmetik** etc. hinterfragt und nach den LOHAS-Kriterien bewertet werden. Wichtige Kriterien für die Kaufentscheidung sind nicht nur die Qualität des Produktes, sondern auch, ob es aus ökologischem Anbau stammt, ob es „Fair Trade“ gehandelt wurde und sogar ob das Unternehmen soziale Verantwortung (CSR) übernimmt.

Die Zielgruppe des LOHAS ist in der Mitte der Gesellschaft angekommen und gewinnt immer stärker an Bedeutung, obwohl sie sich aus der seit 1998 bekannten und belächelten Gruppe der „Ökos“ entwickelt hat. Die LOHAS sind beruflich erfolgreich, wissen ihr Leben angenehm zu gestalten und können sich den teuren LOHAS-Lebensstil auch leisten.⁶⁰

4.6. Nachhaltige Finanzierung

Die Finanzierung von B.A.M. wird über eine Crowdfunding Plattform gesteuert. „Startnext“ ist die größte Crowdfunding-Community in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Künstler, Kreative, Erfinder und Social Entrepreneurs stellen ihre Ideen vor und finanzieren sie mit der direkten Unterstützung von vielen Menschen. „Original Unverpackt“, der verpackungsfreie Supermarkt in Berlin, sowie „Ohne“ sein Münchner Gegenstück wurden über diese Plattform finanziert und haben jeweils mehr als 50.000€ Startkapital gesammelt.⁶¹ An einem ähnlichen Betrag orientiert sich B.A.M. und wird versuchen über eine Online-Kampagne mit Bildern, Videos und Posts eine Basis an Unterstützern zu erreichen, welche das Projekt finanzieren. Eine Crowdfunding-Kampagne ist zusätzlich ein Indikator für den Erfolg des Unternehmens und bindet mögliche Kunden langfristig an die Idee, da ihr eigenes Geld beteiligt ist.

⁶⁰ Vgl. Spiegel QC, LOHAS-Lifestyle of Health and Sustainability (2011), S. 4ff

⁶¹ Startnext – Über Startnext (2015)

4.7. Idealvorstellung der Kunden

Ein weiterer Indikator für den Erfolg von B.A.M. ist es, die Idealvorstellung seiner Kunden bestmöglich zu erfüllen. Die Zielgruppe der LOHAS betreibt nämlich Politik aus dem Geldbeutel, so werden Produkte die den Kriterien nicht entsprechen, einfach nicht gekauft. Daher ist es wichtig die Idealvorstellungen der Kunden zu kennen und die Bedürfnisse und Wünsche der LOHAS zu erfüllen.⁶² Die Idealvorstellung der Kunden für B.A.M konnte auf Basis von Umfragen (Online, Offline, qualitativ und quantitativ) verdichtet werden. Die Ergebnisse der Umfragen entsprechen im Wesentlichen den Kriterien der LOHAS wie z.B. die Bedürfnisse nachhaltig zu konsumieren, Verantwortung zu übernehmen und die Umwelt zu schonen, aber auch Teil einer Gemeinschaft zu sein. B.A.M. erfüllt diese Kriterien indem unverpackte, vegane Kosmetikprodukte in einem interessanten Shop- und Refillkonzept angeboten werden, außerdem bietet das Unternehmen eine starke Mission zu dessen Erfolg man beitragen kann.

4.8. Zukunftsausblick

Zukünftige Entwicklungen von B.A.M. gehen hauptsächlich in Richtung nachhaltigem Lieferdienst im Besonderen und Mobilität im Allgemeinen. Anfangs kann man B.A.M. auf diversen Wochenmärkten positionieren um die Bekanntheit zu steigern. Hierbei ist wichtig, dass auf herkömmliche Fahrzeuge verzichtet wird um den Nachhaltigkeitsgedanken konsequent durchzusetzen. Möglichkeiten wären zum Beispiel mobile Zelte oder Schubwagen. Dasselbe gilt auch für einen möglichen Lieferdienst. Laut Umfrage wird ein Lieferdienst von der Zielgruppe nur akzeptiert, wenn auch dieser komplett ohne Verpackungen abläuft und nachhaltig ist. Eine Idee ist dafür Elektrofahrräder zu verwenden und Fahrradanhänger zur Auslieferung benutzen. Die Bestellung läuft über einen Online-Shop. Jedoch ist den Kunden der unverpackten Supermärkte beziehungsweise Drogeriemärkte der direkte Kontakt in den Geschäften wichtig. Besonders das Netzwerk von Gleichgesinnten ist hierbei von großer Bedeutung und ein wichtiger Bestandteil der Unternehmensstrategie.

⁶² Vgl. Spiegel QC, LOHAS-Lifestyle of Health and Sustainability (2011), S. 6f

5. Fazit

Unternehmen, die in ihrem jeweiligen Markt etabliert sind, erleben und haben in den vergangenen Jahren erlebt, dass mit einer nachhaltigen und werteorientierten Positionierung und Vermarktung Marktpotenziale abgeschöpft werden können. Damit ist die Möglichkeit gegeben, neue Zielgruppen zu gewinnen und/oder bestehende Zielgruppen anzusprechen und dadurch wirtschaftliche Zielgrößen zu erreichen. Oftmals ist die Intention von Unternehmen, sich einer nachhaltigen und werteorientierten Positionierung und Vermarktung zuzuwenden, eine Kombination aus der Wahrnehmung von Marktpotenzialen und dem Ansinnen, einen nachhaltigen Beitrag leisten zu wollen. Unternehmen, die Nachhaltigkeit und Werteorientierung nur zum Schein leben, und dies durch entsprechende PR- und Marketingmaßnahmen bewerben, werden zumeist schnell enttarnt und riskieren eine dauerhafte Schädigung des Markenimages, insbesondere wenn der Fall des Greenwashing eintritt. Bei Unternehmen, die neu gegründet werden, sollte der Aspekt der Nachhaltigkeit und Werteorientierung von Gründung an beachtet werden und idealerweise im Geschäftsmodell verankert sein.

Die dargestellten Unternehmensbeispiele haben verdeutlicht, dass eine nachhaltige und werteorientierte Positionierung kein Selbstläufer sein kann, sondern einer strategischen Konzeption, Umsetzung und Kontrolle bedarf, die im Idealfall von innen gelebt wird.

Festzuhalten ist, dass jedes Unternehmen -unabhängig von seinem Gründungszeitpunkt- Nachhaltigkeit und Werteorientierung integrieren sollte. Durch die aufgezeigten Megatrends wie globale Erwärmung, Ressourcenverknappung, Wachstum der Weltbevölkerung und Süßwassermangel, sind auch Unternehmen in der Pflicht, ihren Beitrag zu leisten und Nachhaltigkeit und Werteorientierung nicht als Option anzusehen, sondern als Obligation.

Literaturverzeichnis

Bücher:

- Balderjahn, I., (2004) Nachhaltiges Marketing-Management, Forum Marketing und Management, Bd. 5, Stuttgart, Lucius & Lucius
- Bünthe, C. (2006). Der Marken-Optimizer: Ein integriertes Modell zur Imageoptimierung einer bestehenden Markenerweiterung unter besonderer Berücksichtigung der Familienmarke am Beispiel NIVEA und NIVEA Beauté. Münster: LIT
- Cash Magazin: (27. 09 2013). Positionierung als Erfolgsrezept. (APA-DeFacto, Hrsg.) Cash(09/2013)
- Feddersen, C. (2010). Repositionierung von Marken: Ein agentenbasiertes Simulationsmodell zur Prognose der Wirkungen von Repositionierungsstrategien. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Gelbrich, K., Wünschmann, S., Müller, S., (2008) Erfolgsfaktoren des Marketing, München: Vahlers Kurzlehrbücher
- Kenning, P., (2014) Nachhaltiges Marketing - Definition und begriffliche Abgrenzung, Wiesbaden: Springer Gabler
- Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M., (2012) Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 11. Aufl., Wiesbaden, Gabler
- Ogilvy, D. (2007). Ogilvy on Advertising. London, United Kingdom: Prion.
- Olbricht, R. (2006). Marketing - Eine Einführung in die marktorientierte Unternehmensführung (2. Auflage). Hagen: Springer-Verlag Berlin Heidelberg
- Ragauskas, A. J., Williams, C. K., Davison, B. H., Brtovsek, G., Cairney, J., Eckert, C. A., Frederick Jr., W. J., Hallett, J. P., Leak, D. J., Liotta, C. L., Mielenz, J. R., Murphy, R., Templer, R., Tschaplinski, T., (2006) The Path Forward for Biofuels and Biomaterials, Science 27 January 2006: 311 (5760), 484-489
- Ries, A., & Trout, J. (2012). Positioning. (L. Wied, Übers.) Hamburg: Vahlen Verlag.

Internet:

Aachener Stiftung Kathy Beys (12.11.2014). Carl von Carlowitz, 1713. Abgerufen am 01.07.2015 von Lexikon der Nachhaltigkeit:

https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/hans_carl_von_carlowitz_1713_1393.htm

Ahlers, F. (13. September 2005). BRIGITTE-Diät, noch schneller mit FRoSTA.... Abgerufen am 23. Juni 2015 von Frosta Blog: <http://www.frostablog.de/brigitte-diaet/brigitte-dit-noch-schneller-mit-frosta>

Ahlers, F. (13. Februar 2006). Natur braucht keine Nachhilfe. Abgerufen am 23. Juni 2015 von Frosta Blog: <http://www.frostablog.de/werbung-marketing/natur-braucht-keine-nachhilfe>

Bengelsdorff, J. (22. März 2011). FRoSTA ganz neu! . Abgerufen am 23. Juni 2015 von Frosta Blog: <http://www.frostablog.de/produkte/neue-farbcodes-fuer-gerichte>

BrandPact GmbH (August 2011). Kompetenzfokus Brand & Communications Strategy – Erfolgreiche Positionierung als nachhaltiges Unternehmen. Abgerufen am 01.07.2015 von: http://www.brandpact.com/images/BrandPact_Kompetenzfokus_Brand%20and%20Communication%20Strategy_Nachhaltigkeit.pdf (abgerufen am 01.07.2015)

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU), Megatrends der Nachhaltigkeit, 2008, http://www.bmub.bund.de/fileadmin/bmu-import/files/pdfs/allgemein/application/pdf/broschuere_csr_megatrends.pdf (aufgerufen am 18.06.2015)

BMW Group - Der "Club of Pioneers" ist Ort im "Land der Ideen", 2008, https://www.press.bmwgroup.com/deutschland/pressDetail.html?title=der-club-of-pioneers-ist-ort-im-land-der-ideen&outputChannelId=7&id=T0004452DE&left_menu_item=node__817 (Aufgerufen am 03.07.2015)

Culinary Backstreets, 2015, <http://www.culinarybackstreets.com/> (aufgerufen am 10.07.15)

Dorfer, T. RWE – Das Märchen vom grünen Riesen, 17.05.2010, <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/energie-werbefilm-und-wahrheit-rwe-das-maerchen-vom-gruenen-riesen-1.162052> (aufgerufen am 25.06.2015)

- EAT SMARTER . (2014). Die große FROSTA Weltreise! Abgerufen am 23. Juni 2015 von
EAT SMARTER Online: <http://eatsmarter.de/gewinnspiele/weltreise>
- Engström, S. (2001). Positionierungskonzept. Aare, Schweden. Abgerufen am 30. Juni 2015
von <http://2vk1auha5.weebly.com/peak-performance.html>
- Frosta AG. (2014). Frosta Weltreise 2014. Abgerufen am 23. Juni 2015 von Frosta Weltreise
Online: <http://www.frosta-weltreise.de/>
- Frosta AG. (2014). Geschichte der Marke. Abgerufen am 23. Juni 2015 von
<http://www.frosta.de/service/geschichte-der-marke/>
<http://www.frosta.de/service/geschichte-der-marke/>
- Frosta AG. (2015). Aktionen. Abgerufen am 23. Juni 2015 von Frosta AG Online:
<http://www.frosta.de/aktionen/>
- Frosta AG. (2015). Aktionen - Frosta Videos. Abgerufen am 23. Juni 2015 von Frosta AG
Online: <http://www.frosta.de/aktionen/frosta-videos/>
- Frosta AG. (2015). Nachhaltigkeit. Abgerufen am 23. Juni 2015 von Frosta AG Online:
<http://www.frosta.de/nachhaltigkeit/>
- Füssler, C. Macht auf Grün, bleibt aber auf Zucker, 22.05.2015,
<http://www.zeit.de/wissen/gesundheit/2015-05/coca-cola-life-stevia-zucker>
(aufgerufen am 25.06.2015)
- Grimme Institut GmbH. Das Dreieck der Nachhaltigkeit. Abgerufen am 01.07.2015 von
http://archiv.nrw-denkt-nachhaltig.de/cms/front_content.php?idcat=43
- Horch, W. (9. Mai 2015). Immer mehr Firmen entdecken die gläserne Produktion. Abgerufen
am 23. Juni 2015 von Hamburger Abendblatt Online:
<http://www.abendblatt.de/wirtschaft/article205305889/Immer-mehr-Firmen-entdecken-die-glaeserne-Produktion.html>
- Institut für Handelsforschung Köln, Nachhaltigkeit im Handel: Verbraucher fordern mehr
Informationen – vor allem am PoS, 2014, [http://www.ifhkoeln.de/News-
Presse/Nachhaltigkeit-im-Handel-Verbraucher-fordern-mehr-Informationen](http://www.ifhkoeln.de/News-Presse/Nachhaltigkeit-im-Handel-Verbraucher-fordern-mehr-Informationen)
(aufgerufen am 18.06.15)

Kontio, C. Kommt bald die „grüne“ Cola?, 12.06.2014,

<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/coke-life-kommt-bald-die-gruene-cola/10030118.html> (aufgerufen am 25.06.2015)

Matthes, Sebastian, Greenwashing: eine Spurensuche, 22.11.2012,

<http://green.wiwo.de/greenwashing-die-tricks-des-grunen-marketings/> (aufgerufen am 23.06.15)

Müller, Ulrich, Greenwash in Zeiten des Klimawandels, 2007,

<https://www.lobbycontrol.de/download/greenwash-studie.pdf>, (aufgerufen am 24.06.2014)

Original Unverpackt, 2012, <http://original-unverpackt.de/> (aufgerufen am 10.07.2015)

o.V. Nachhaltigkeit-Erfolgsrezept für den Mittelstand, 20.04.2012, [http://www.csr-in-](http://www.csr-in-deutschland.de/fileadmin/user_upload/Downloads/BMAS/ESF_Foerderprogramm/FR)

[deutschland.de/fileadmin/user_upload/Downloads/BMAS/ESF_Foerderprogramm/FR](http://www.csr-in-deutschland.de/fileadmin/user_upload/Downloads/BMAS/ESF_Foerderprogramm/FR)
oSTA_Nachhaltigkeit_Berlin_200412_Matthias.pdf (abgerufen am 24.06.2015)

o.V. (20. April 2012). Nachhaltigkeit-Erfolgsrezept für den Mittelstand. Abgerufen am 23.

Juni 2015 von Unternehmenswerte - CSR Made in Germany Online: [http://www.csr-](http://www.csr-in-deutschland.de/fileadmin/user_upload/Downloads/BMAS/ESF_Foerderprogramm/FR)
[in-](http://www.csr-in-deutschland.de/fileadmin/user_upload/Downloads/BMAS/ESF_Foerderprogramm/FR)
[deutschland.de/fileadmin/user_upload/Downloads/BMAS/ESF_Foerderprogramm/FR](http://www.csr-in-deutschland.de/fileadmin/user_upload/Downloads/BMAS/ESF_Foerderprogramm/FR)
oSTA_Nachhaltigkeit_Berlin_200412_Matthias.pdf

o.V. Nachhaltigkeitsbericht 2013, [http://nachhaltigkeitsbericht.coca-](http://nachhaltigkeitsbericht.coca-cola.de/download/coca-cola_nachhaltigkeitsbericht-2013.pdf?WT.mc_id=owned.DE.DE.Multibrand.Website.perfectsensedigital.Website:Journey.JourneyLinks.textlink)

[cola.de/download/coca-cola_nachhaltigkeitsbericht-](http://nachhaltigkeitsbericht.coca-cola.de/download/coca-cola_nachhaltigkeitsbericht-2013.pdf?WT.mc_id=owned.DE.DE.Multibrand.Website.perfectsensedigital.Website:Journey.JourneyLinks.textlink)
[2013.pdf?WT.mc_id=owned.DE.DE.Multibrand.Website.perfectsensedigital.Website:](http://nachhaltigkeitsbericht.coca-cola.de/download/coca-cola_nachhaltigkeitsbericht-2013.pdf?WT.mc_id=owned.DE.DE.Multibrand.Website.perfectsensedigital.Website:Journey.JourneyLinks.textlink)
[Journey.JourneyLinks.textlink](http://nachhaltigkeitsbericht.coca-cola.de/download/coca-cola_nachhaltigkeitsbericht-2013.pdf?WT.mc_id=owned.DE.DE.Multibrand.Website.perfectsensedigital.Website:Journey.JourneyLinks.textlink) (aufgerufen am 25.06.2015)

o.V. Vorsicht, Greenwashing: Konsumenten blicken hinter die grüne Fassade,

2014, [http://www.pwc.de/de/nachhaltigkeit/vorsicht-greenwashing-konsumenten-](http://www.pwc.de/de/nachhaltigkeit/vorsicht-greenwashing-konsumenten-blicken-hinter-die-gruene-fassade.jhtml)
[blicken-hinter-die-gruene-fassade.jhtml](http://www.pwc.de/de/nachhaltigkeit/vorsicht-greenwashing-konsumenten-blicken-hinter-die-gruene-fassade.jhtml) (aufgerufen am 24.06.15)

PAUPAU, Vegan and Crueltyfree Make-Up, 2014,

<https://veganpaupau.wordpress.com/2014/03/14/vegan-and-cruelty-free-makeup/> (aufgerufen am 10.07.15)

Pflanz, Stefan. (04.06.2014). Nachhaltigkeit als Chance zur Differenzierung. Abgerufen am 01.07.2015 von b-wise GmbH: <http://www.business-wissen.de/artikel/markenfuehrung-nachhaltigkeit-als-chance-zur-differenzierung/>

Ränge, T. (Februar 2013). Smart oder ehrlich? Abgerufen am 23. Juni 2015 von brand eins Online: <http://www.brandeins.de/archiv/2013/marken-und-glaubwuerdigkeit/smart-oder-ehrlich/>

Rohwetter, M. (29. Januar 2004). Was aus der Fabrik kommt, wird gegessen! Abgerufen am 23. Juni 2015 von Zeit Online: http://www.zeit.de/2004/06/Lebensmittel_Haupttext/komplettansicht

Startnext (2015) Über Startnext. <https://www.startnext.com/info/startnext.html> (aufgerufen am 03.07.2015)

Singer, L. (2015) Trash is for tossers -About Me. <http://www.trashisfortossers.com/p/about.html> (aufgerufen am 03.07.2015)

Unverpackt: lose, nachhaltig, gut, 2014, <http://www.unverpackt-kiel.de/>(aufgerufen am 10.07.15)

Willenbrock, H. (August 2003). EISKALT ABSERVIERT. Abgerufen am 24. Juni 2015 von brand eins Online: <http://www.brandeins.de/archiv/2003/elite/eiskalt-abserviert/>

Anhang

1. Umfrage Make-Up Future: <http://goo.gl/forms/DQEL5w6q4v>

2. Ergebnisse Make-Up Future:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1nXedydAmsBS5pibnJdHZHB1Hj4OVZ-ZxQh2o-hokkhM/edit?usp=sharing>

3. Umfrage Unverpackt: <http://goo.gl/forms/u9md4Ch3fF>

4. Ergebnisse Unverpackt:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1VTgtffwVaHB82fQjC391IEVHTBJ3RpmD0fGOJFMBlek/edit?usp=sharing>