

eingereicht am: 27.11.2015  
überarbeitete Version: 12.02.2016

# Eine Erweiterung des Markencontrolling zur effektiveren Vermeidung von Greenwashing

**Kai-Michael Griese**  
**Wolfgang Seyfert**

Immer wieder klafft eine Lücke zwischen den in der Markenkommunikation behaupteten und den tatsächlichen ökologischen Leistungen. In der Literatur zum Markencontrolling wurde derartiges Greenwashing in der Vergangenheit vernachlässigt. Dieser Beitrag geht im Folgenden auf Basis einer Literaturanalyse der Frage nach, wie Markencontrolling erweitert werden kann, um Greenwashing in der Zukunft besser eindämmen zu können.

There is rising consciousness about a substantial gap between what companies report in brand communication concerning their ecological performance and what is actually achieved by them. Such Greenwashing has not yet been an important issue in publications covering the field of Brand Controlling. Based on findings in the literature this article pursues the problem of how Brand Controlling can be strengthened in order to better prevent Greenwashing in the future.

**Prof. Dr. Kai-Michael Griese** ist seit dem Jahr 2009 Professor für Betriebswirtschaftslehre, insb. Marketing an der Hochschule Osnabrück und vertritt in der Lehre das Thema Marketingmanagement mit dem Schwerpunkt Nachhaltigkeitsmanagement. Vor seiner Tätigkeit als Hochschullehrer war er über 10 Jahre in verschiedenen führenden Positionen in der Industrie tätig. Sein Forschungsinteresse liegt vor allem im Bereich des Nachhaltigkeitsmarketing mit Schwerpunkt Markenführung und -positionierung sowie der Konsumentenverhaltensforschung. [griese@hs-osnabrueck.de](mailto:griese@hs-osnabrueck.de)

**Prof. Dr. Wolfgang Seyfert** ist seit dem Jahr 1994 Professor für Controlling und Rechnungswesen an der Hochschule Osnabrück. Nach der Promotion leitete er am Institut für theoretische Volkswirtschaftslehre das Projekt "Intergenerationale Modelle zum Verbrauch nicht erneuerbarer Ressourcen". Bei der Schering AG in Berlin leitete er u.a. das Produktionscontrolling, wo er die Implementierung der neuen Umweltgesetzgebung unter Minister Klaus Töpfer begleitete. Seit der Wirtschaftskrise 2008 beschäftigt er sich vor allem mit ganzheitlichem Nachhaltigkeitscontrolling. [seyfert@wi.hs-osnabrueck.de](mailto:seyfert@wi.hs-osnabrueck.de)

## 1. Einleitung und Motivation

In den letzten Jahren hat die Anzahl an Unternehmen zugenommen, die ihre umweltfreundlichen Aktivitäten gegenüber ihren Zielgruppen kommunizieren (Demas/Burbano 2011; Schmidt/Donsbach 2012; Lane 2014). Einige dieser Unternehmen weisen in ihrer externen Markenkommunikation eigene ökologische Leistungen aus, die sie nicht in dem behaupteten Ausmaß erbringen (z.B. terrachoice 2007/2009/2010). Dieses irreführende Verhalten gegenüber Kunden, bei der sich ein Unternehmen besser darstellt als es ist, wird in der Literatur allgemein als Green- (Horiuchi/Schuchard 2009; Parguel et al. 2011) oder als Bluewashing (washing through the reputation of the United Nations) (vgl. Laufer 2003) bezeichnet. Neuere Studien verwenden den Begriff des CSR-Washing und beziehen sich so auf die Irreführung hinsichtlich der Verantwortung eines Unternehmens insgesamt (Pope/Wæraas 2015). Studien von terrachoice in den USA, die die Angaben zur Umweltfreundlichkeit von Produkten geprüft haben, wobei sie bei rund 95% aller untersuchten Produkte Abweichungen fanden, verdeutlichen den Umfang von Greenwashing (terrachoice 2010).

Am Beispiel der Manipulation von Abgastests bei Dieselfahrzeugen und den zu gering angegebenen CO<sub>2</sub>-Emissionswerten bei Benzinfahrzeugen durch Europas größten Autobauer Volkswagen im Jahr 2015 lassen sich unterschiedliche Konsequenzen im Falle von Greenwashing aufzeigen. Jahrelang hatte der Konzern seine Automodelle mit geringem Verbrauch als Beitrag zu mehr Umweltfreundlichkeit in der Markenkommunikation gegenüber Kunden herausgestellt (z.B. Blue Motion).

Nach Bekanntmachung und Bestätigung der Manipulationen muss VW mit einem enormen finanziellen Schaden rechnen (Fromm 2015). Studien zeigen, dass es immer dann, wenn Unternehmen die in der Markenkommunikation gegenüber dem Kunden versprochene grüne Qualität der Produkte nicht einhalten können, zu negativem direkten und indirekten Word of Mouth (WOM) kommen kann. Gleichzeitig sinkt die als ökologisch wahrgenommene Qualität des Produktes (Chen et al. 2014) und die Wahrscheinlichkeit eines erneuten Kaufs (Kaafatis/Pollard 1999; Rahman et al. 2015). Derartiges Verhalten kann grundsätzlich nicht nur schädlich für das eigene Unternehmen sein, sondern es gefährdet auch die Glaubwürdigkeit aller Unternehmen, die ökologische Aspekte in ihrer externen Markenkommunikation aufgreifen (Polansky et al. 2010; Chen et al. 2014). So besteht die immanente Gefahr, dass Kunden, konfrontiert mit immer neuen Greenwashing-Aktivitäten von Unternehmen, mit Desorientierung gegenüber ökologischen Aussagen reagieren und ihr Vertrauen in derartige Aussagen sinkt (Hamann/Kapelus 2004; Chen/Chang 2013).

Zusammenfassend betrachtet ist **Greenwashing ein gravierendes Problem** im Rahmen der Markenführung. Obwohl Greenwashing seit vielen Jahren in der Literatur diskutiert wird (Bruno 1992; Lane 2014), finden sich in der Literatur zum Markencontrolling für Unternehmen erstaunlicherweise wenige Hinweise. Das Ziel dieses Beitrages ist es, Ansatzpunkte für ein erweitertes Markencontrolling aufzuzeigen, um so zukünftiges Greenwashing zu vermeiden.

## 2. Merkmale des Greenwashing

In der Literatur findet sich keine allgemeingültige Definition des Begriffs Greenwashing. Jedoch lassen sich auf Basis der existierenden Überlegungen typische Merkmale (a-e) des Greenwashing ableiten.

Ein grundlegendes Merkmal von Greenwashing ist (a) die **Zielfunktion des umweltfreundlichen Images („grünen Images“)** eines Unternehmens (vgl. Bruno 1992; Müller 2007; Parguel et al. 2011; Gabler Wirtschaftslexikon 2015). Dahinter verbirgt sich die Absicht des Unternehmens, das eigene Image zu verbessern und eine höhere Akzeptanz bei ausgewählten Zielgruppen (z.B. Investoren, Kunden, potentielle Arbeitnehmer) zu erhalten (z.B. Montoro-Rios et al. 2008). Die Bedeutung des ökologischen Images ist eng verbunden mit der steigenden Relevanz dieses Images aus der Perspektive der von den Unternehmen anvisierten Zielgruppe. Überlegungen über die Zielgruppe der LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability) zeigen, dass die Anzahl der Kunden, die ein umweltfreundliches Image eines Unternehmens für wichtig halten, in den letzten Jahrzehnten gestiegen ist (z.B. Wenzel/Kirig 2009; Pittner 2014).

Aufgrund der Beobachtung, dass das anvisierte umweltfreundliche Image und die tatsächliche Wertschöpfung bei einigen Unternehmen nicht identisch sind, wird Greenwashing auch als (b) **irreführende Kommunikation** über und durch ein Unternehmen verstanden (Laufer 2003; Lyon/Maxwell 2006; Parguel et al. 2011), das sich als weiteres Merkmal konstatieren lässt. Die folgende Tabelle 1 skizziert typische Kommunikationsstrategien zur Irreführung der Kunden. Dabei zeigte sich im Greenwashing-Report (2010) in den USA und Kanada, dass vor allem fehlende Nachweise und abstrakte bzw. vage Aussagen am häufigsten zum Einsatz kommen.

Die genannten Strategien des Greenwashing lassen sich nur dann erfolgreich umsetzen, wenn die Zielgruppen die Informationen nicht angemessen beurteilen können. Diese (c) **mangelnde Beurteilungsfähigkeit der Zielgruppe** liegt z.B. dann vor, wenn zu wenige Informationen über das Unternehmen bekannt sind, wenn die Informationen fachlich nicht beurteilt werden können oder wenn unterschwellige Botschaften (z.B. Farbe Grün) gar nicht erst erkannt werden (vgl. Mitchell/Papavassiliou 1999; Chen/Chang 2013).

Strategien des Greenwashing	Beschreibung
Versteckte Zielkonflikte	Dabei wird z.B. eine einzelne umweltfreundliche Aktivität einer Marke gegenüber den Zielgruppen kommuniziert, obwohl andere, ggfs. die Mehrheit aller Aktivitäten, nicht umweltfreundlich sind.
Fehlende Nachweise	Es werden Aussagen über umweltfreundliche Eigenschaften einer Marke gemacht, diese jedoch nicht durch Studien angemessen belegt.
abstrakte, vage Aussagen	In der Kommunikation werden bewusst abstrakte Begriffe verwendet, die im Sinne eines grünen Images missverstanden werden können (z.B. green, umweltfreundlich oder ECO).

Falsche Labels / Slogans	Von Unternehmen oder Instituten werden Labels erfunden und eingesetzt, um die Glaubwürdigkeit der Marke zu erhöhen.
Irrelevanz	Das Unternehmen nutzt Argumente, die für die eigentliche Marke irrelevant sind, jedoch allgemein als umweltfreundlich gelten.
Gestaltungselemente	Bei der Gestaltung der Markenkommunikation werden Farben oder Bilder verwendet, die einen umweltfreundlichen Eindruck erwecken (z.B. Farbe Grün, Wiesen).

**Tab. 1** Strategien des Greenwashing (Quelle: I.A. an TerraChoice 2010, PwC 2015)

Der Begriff des Greenwashing bezieht sich auf die ökologische Dimension der Nachhaltigkeit. Diese Dimension betrifft den Schutz der natürlichen Ressourcen als Grundlage des Lebens. Nachhaltiges Wirtschaften eines Unternehmens bedeutet demnach, die natürlichen Lebensgrundlagen nur in dem Maße zu beanspruchen, wie sich diese regenerieren können (Drengner/Griese 2015). Ein weiteres Merkmal des Greenwashing ist daher, (d) den Umfang der **Beanspruchung der natürlichen Lebensgrundlagen** (quantitativer Umfang; z.B. klein, mittel, groß) „herunter zu argumentieren“.

Damit ist ein Unternehmen das Greenwashing betreibt, bemüht, den eigenen Umgang mit natürlichen Ressourcen als Grundlage des Lebens als besser darzustellen, als er faktisch ist. Dieses Maß lässt sich i.d.R. auch quantifizieren.

Beispiel eines Technologiekonzerns: Ein Unternehmen kommuniziert auf der Homepage, dass es 100% regenerative Energie nutzt. Bei genauerer Analyse wird ersichtlich, dass sich die 100% nur auf die 2% Energiebedarf beziehen, die durch die Gebäude des Unternehmens verursacht werden. Die anderen 98% werden ausgespart, weil das Unternehmen seine Produkte extern produzieren lässt und diese Prozesse nicht in der Bilanz berücksichtigt.

Ein weiteres Merkmal des Greenwashing ist (e) **die Konzentration auf die Handlungsfelder**, welche die öffentliche Diskussion beherrschen (inhaltliche Schwerpunkte), wie die Reduktion von CO<sub>2</sub>-Emissionen, die Verringerung des Ressourcenverbrauchs oder die Minimierung des Müllaufkommens bei Veranstaltungen. Diese Handlungsfelder werden zur Beweisführung des ökologischen Images herangezogen. Handlungsfelder, in denen das Unternehmen weniger leistet, die aber unter Fachleuten durchaus als ökologierelevant angesehen werden, werden dagegen in der Markenkommunikation eher ausgeblendet (Fliegelmann 2009; Polonsky et al. 2010).

### 3. Ansatzpunkte für das Markencontrolling zur Vermeidung von Greenwashing

Markencontrolling unterstützt die Entwicklung von Handlungsstrategien zur Steigerung der Markenstärke und damit auch des Markenwertes. Zur Erreichung werden interne und externe Informationen für die Vertreter der Markenführung aufbereitet, um deren Entscheidungsqualität zu verbessern und damit eine marktorientierte Ausrichtung zu unterstützen. Um eine hohe Effizienz und Effektivität zu gewährleisten, werden zu treffende Entscheidungen für eine Marke und die entsprechenden Konsequenzen durch das Markencontrolling planerisch begleitet und mit Hilfe eines aussagefähigen Reportings zur Reflexion aufbereitet (i.A. an Staudauer 2008, Meffert et al. 2014).

Aufgrund der im Abschnitt 1 bereits skizzierten Wirkungen kann Greenwashing die Effektivität und Effizienz negativ beeinflussen und die Markenstärke nachhaltig schwächen. Insofern ist es für Markencontrolling wichtig, Greenwashing für Entscheider transparent zu machen. Die Tabelle 2 zeigt die Ergebnisse einer Literaturanalyse und ermöglicht einen Überblick über Ansatzpunkte (a-c) für das Markencontrolling zur Vermeidung von Greenwashing. Auffallend ist, dass in der Literatur die direkte Schnittstelle zwischen Markencontrolling und Greenwashing in der Vergangenheit kaum analysiert wurde.

Im Anschluss an die Tabelle 2 folgt eine Beschreibung der enthaltenen Denkansätze (a-c). Danach werden Ansatzpunkte aufgezeigt, wie diese Denkansätze im Markencontrolling integriert werden könnten. Ziel ist es, auf diese Weise unterschiedliche Möglichkeiten zur Erweiterung des klassischen Markencontrollings herauszuarbeiten.

Ansatzpunkte zur Vermeidung von Greenwashing	Schwerpunkt	Zentrale Fragen	Ansatzpunkte ermöglichen:
a. Verbesserung des Grundverständnisses über CSR-Marken im Unternehmen	konzeptionelles Verständnis	Wie lässt sich im Hinblick auf ein ganzheitliches CSR-Verständnis eine Marke integriert im Unternehmen umsetzen und darüber Greenwashing vermeiden?	Ellen et al. 2006; Baumgarth/Binckebanck 2012; Vallaster et al. 2012, Meffert/Rausch 2014
b. Etablierung von Regeln	Intern	Wie kann durch vom Unternehmen aufgestellte Regularien Greenwashing vermieden werden?	Ramus/Montiel 2005; Paillé/Raineri 2015
	Stakeholderprozess	Wie können durch die Integration relevanter Stakeholder (z.B. NGO) Regeln zur Vermeidung von Greenwashing besser eingehalten werden?	Polansky 1995; Cumming 2001; Lyon/Maxwell 2006; Delmas/Burbano 2011; Polansky 2011, Berrone et al. 2015
	Extern	Wie lässt sich Greenwashing durch gesetzliche Regeln oder allgemeine Richtlinien vermeiden?	Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb (UWG Stand 2013); FTC 2012; DIN EN ISO 14001ff
c. Messung von Greenwashing und Bestimmung der Wirkungen	Messung	Wie kann Greenwashing gemessen bzw. bestimmt werden und wie lässt es sich dadurch vermeiden?	Laufer 2003; Horiuchi/Schuchard 2009; Schmidt/ Donsbach 2012; Chen/Chang 2013
	Wirkungen (Effekte)	Wie lässt sich über die Darstellung der negativen Wirkung von Greenwashing auf den Unternehmenserfolg oder den Stakeholdern Greenwashing vermeiden?	Kalafatis/Pollard 1999; Lyon 2006; Chen 2009; Chen/Chang 2013; Chen et al. 2014; Nyilasy et al. 2014; de Vries et al. 2015; Rahman et al. 2015

**Tab. 2** Ansatzpunkte für das Markencontrolling zur Vermeidung von Greenwashing

**a. Verbesserung des Grundverständnisses von CSR-Marken im Unternehmen**

In der Literatur finden sich Überlegungen, die sich mit dem **konzeptionellen Grundverständnis** von CSR-Marken beschäftigen (z.B. Ellen et al., 2006; Baumgarth/Binckebanck 2012; Vallaster et al. 2012; Meffert/Rausch 2014). So führen Baumgarth/Binckebanck (2012) aus, wie sich Corporate Social Responsibility-Marken (CSR-Marken) integriert aufstellen können, und entwickeln dazu ein CSR-Markenmanagement-Modell. Bei CSR-Marken werden ökonomische, soziale und ökologische Ziele in Einklang gebracht und in die Wertschöpfungskette des Unternehmens konsequent übertragen. Aus dieser (nachhaltigen) Markenidentität heraus wird bei den Kunden durch Kommunikation dann eine echte CSR-Marke aufgebaut. Im Mittelpunkt des Modells steht die besagte CSR-Markenidentität, die die drei Bausteine der Unternehmenskultur, der Positionierung und des Verhaltens umfasst. Die Kommunikation als vierter Baustein des Modells beinhaltet die externe Kommu-

nikation gegenüber den Stakeholdern. Eine Lückenanalyse (GAP-Analyse) als fünfter Baustein des Modells soll überprüfen, ob und inwiefern zwischen den ersten vier Bausteinen eine Übereinstimmung besteht. Bei einer CSR-Marke soll eine hohe Übereinstimmung zu finden sein (z.B. manomama).

Negativbeispiel: Eine Lücke zwischen den Bausteinen Verhalten und externe Kommunikation ließ sich z.B. beim Konzern EnBW im Jahr 2007 identifizieren. In einer Werbekampagne thematisierte der Konzern die Notwendigkeit, CO<sub>2</sub>-Emissionen zu reduzieren und zeigte sich bereit, sehr viel Geld dafür zu investieren (Kommunikation). Parallel dazu plante und baute der Konzern noch im gleichen Jahr neue Kohlekraftwerke (Verhalten).

Für das Markencontrolling bieten sich auf Basis derartiger konzeptioneller Überlegungen verschiedene Ansatzpunkte. Für die strategische Implementierung wäre z.B. eine Integration der fünf Bausteine in eine Marken Balanced Score Card denkbar. Diese würde die wichtigsten Parameter einer CSR Marke abbilden und dadurch auf Abweichungen (Gaps) zwischen den Bausteinen aufmerksam machen. Auf Basis der aktuellen Literatur bleibt jedoch unklar, welche Kennzahlen genau zur Vermeidung von Greenwashing genutzt werden sollen und ab wann eine Übereinstimmung vorhanden ist oder nicht. Im Rahmen der Integration in eine Balanced Score Card wäre es in der Folge auch möglich, Benchmarks bzw. allgemeine Ziele für die Markenführung zu formulieren.

### **b. Etablierung von Regeln im Umgang mit Greenwashing**

Der zweite Ansatz basiert auf der Annahme, dass aufgestellte Regeln zur Vermeidung von Greenwashing beitragen können.

Dazu zählen die Überlegungen, die sich mit der Entwicklung und Nutzung von **internen Regeln durch das Unternehmen** zur eigenen Umweltpolitik beschäftigen (z.B. Ramus/Montiel 2005; Paillé/Raineri 2015). Für das Markencontrolling bietet sich zur Vermeidung von Greenwashing z.B. die konkrete Formulierung von internen Richtlinien an, die für die Unterstützung der Markenstärke von Relevanz sind. Dazu könnte das explizite Verbot von Greenwashing zur Vermeidung von negativen Konsequenzen für die Markenpersönlichkeit sein. In der Praxis wäre das vergleichbar dem Code of Conduct der Marke PUMA (1993). PUMA SE etablierte einen internen Verhaltenskodex, der Arbeitsbedingungen, Sozial- und Umweltstandards in den Zulieferbetrieben verbessern sollte und seitdem für alle Hersteller von PUMA-Produkten verpflichtend ist. Ein derartiger Verhaltenskodex ließe sich im Kontext der Vermeidung von Greenwashing auch auf die kreativen Zulieferer (Werbeagenturen) übertragen.

Gleichzeitig könnten Vertreter des Markencontrolling im Rahmen der Routineberichterstattung an die Vertreter der Markenführung auch eine Analyse bezüglich der Einhaltung der für die Markenkommunikation definierten Richtlinien leisten. Kritisch gegenüber internen Regeln äußern sich Ramus/Montiel (2005). Sie zeigen, dass es sehr unterschiedliche Formen der Implementierung derartiger interner Regeln gibt und fragen, ob die bloße Formulierung von Regeln nicht auch eine Form des Greenwashing ist, wenn deren Nichteinhaltung keine rechtlichen Schritte nach sich zieht. Exemplarisch sei die Marke Bioland genannt, die in ihren Richtlinien die für die Humanmedizin bedeutsamen Antibiotika (Fluorchinolone) ausdrücklich verbietet und

trotzdem im Jahr 2014 35 Ausnahmegenehmigungen dafür erteilt (Maurin 2016). Rechtliche Schritte wurden danach nicht eingeleitet. Auch Paillé/Raineri (2015) verdeutlichen in ihrer Untersuchung, dass eine deklamierte umweltpolitische Ausrichtung eines Unternehmens nicht zwangsläufig zu mehr ökologischen Aktivitäten führt, da z.B. vieles davon abhängt, wie die Mitarbeiter bei der Umsetzung unterstützt werden. Eine Möglichkeit, den kritischen Anmerkungen von Ramus/Montiel zu begegnen, könnte sein, eine von der Markenführung unabhängige Controllinginstanz – angesiedelt etwa im Nachhaltigkeitsmanagement – mit der Absicherung des Realitätsgehalts der Umweltkommunikation zu beauftragen.

Die Überlegungen zum **Multi-Stakeholder-Ansatz** verdeutlichen, wie sich durch die Integration von Stakeholdern Greenwashing vermeiden lässt. Dieser Ansatz impliziert die Integration etwa von NGO's, Managern oder Politikern (z.B. Cumming 2001; Lyon/Maxwell 2006; Demas/Burbano 2011) zur Kontrolle der externen Markenkommunikation. Für das Markencontrolling könnte über diese Kontrollinstanz der Entwicklungsprozess der Markenkommunikation und die Reflektion der Ergebnisse transparenter gegenüber Stakeholdern gestaltet werden. Die Stakeholder erhalten die Gelegenheit, in gemeinsamen Diskussionen Wissen über Greenwashing in den Prozess einzubringen und Greenwashing ggfs. bereits in der Entstehung zu vermeiden. Als Beispiel für einen Multi-Stakeholder-Ansatz sei an dieser Stelle „The Roundtable on Sustainable Biofuels“ (RSB) genannt. Dabei handelt es sich um eine internationale Multi-Stakeholder Initiative, um Standards für Biotreibstoff zu entwickeln.

**Gesetzliche Regeln oder freiwillige Richtlinien** bieten ebenfalls Möglichkeiten für das Markencontrolling, um Greenwashing zu vermeiden. Dazu zählt z.B. das Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb (UWG, z.B. § 1 und 3), das sich mit umweltbezogener Werbung befasst. Mit dem Gesetz sollen Mitbewerber, VerbraucherInnen und sonstige Teilnehmer des Marktes vor unlauteren Handlungen von Unternehmen geschützt werden. So besagt der Paragraph 5 des UWG: „Eine geschäftliche Handlung ist irreführend, wenn sie unwahre Angaben enthält, [...]“. (Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz; Stand 2013). Gemäß dem UWG scheint Greenwashing bzw. irreführende Markenkommunikation grundsätzlich untersagt. Da jedoch im Gesetz der Aspekt des Greenwashing nicht ausreichend thematisiert wird, lässt sich im Vergleich zur Produktwerbung (Produkt in positivem Zusammenhang mit der Umwelt) gegen irreführende Markenkommunikation nur begrenzt juristisch vorgehen. Das führte u.a. dazu, dass RWE im Jahr 2010 für seine Markenkommunikation, in der der Konzern sich in einer Kampagne als umweltbewusst darstellte, obwohl nur 4 Prozent der Stromproduktion durch erneuerbare Energien entstand, nicht juristisch für dieses Greenwashing belangt werden konnte (GEO 2011). Aufgrund des hinsichtlich Greenwashing schwammig formulierten UWG ergeben sich für das Markencontrolling auf Basis des UWG nur grundsätzliche Ansatzpunkte. So müsste sichergestellt werden, dass in der Produkt- und Markenkommunikation erwähnte Bezugsgrößen zur Darstellung der Umweltfreundlichkeit auch den tatsächlichen Werten im Unternehmen entsprechen. Trotzdem erscheint es für die Verantwortlichen im Markencontrolling zweckmäßig, sich z.B. auf Basis von bereits vorliegenden Urteilen vom Bundesgerichtshof oder Landesgerichten eine dahingehende Orientierung zu erarbeiten, welche Formen der Kommunikation als Greenwashing zu bezeichnen sind.

Deutlich präziser gestaltet sich das Regelwerk der DIN ISO EN 14001ff. (o.V. 2012). Unternehmen können sich im Hinblick auf ein Umweltmanagementsystem zertifizieren lassen und sich in einem permanenten Optimierungsprozess weiterentwickeln. Hinsichtlich Greenwashing sind insbesondere die DIN EN ISO 14020:2002-02, die DIN EN ISO 14025:2011-10, die DIN EN ISO 14029 und die DIN EN ISO 14020:2009:11 von Relevanz. Hier werden konkrete Hinweise gegeben, wie sich Greenwashing, z.B. generalisierende Aussagen in Form von „nachhaltig“ oder „umweltfreundlich“, vermeiden lässt. Für das Markencontrolling ergeben sich darüber vielfältige und sehr konkrete Kriterien, die für die Überprüfung der geplanten und existierenden Markenkommunikation nützlich sind.

Weitere Ansatzpunkte zur Vermeidung bieten **freiwillige Richtlinien**. Dazu zählen u.a. die Green Guides der Federal Trade Commission (FTC 2012). In verschiedenen Paragrafen werden für Personen, die im Marketing arbeiten, Vorschläge zur Vermeidung von Greenwashing gemacht. So beschäftigt sich z.B. § 260.5 mit „Carbon offsets“ und gibt Anregungen, welche Aussagen zur Reduktion von Emissionen in der Kommunikation gemacht werden sollten. Für das Markencontrolling ergeben sich Kriterien dafür, wie Formulierungen in der Markenkommunikation gestaltet sein sollten, um nicht irreführend zu wirken. Der Detaillierungsgrad der Green Guides ist jedoch nicht hoch genug, um zuverlässig entscheiden zu können, wo genau Greenwashing anfängt.

**c. Messung von Greenwashing und Bestimmung der Wirkungen**

Im Hinblick auf die externe Perspektive des Markencontrolling finden sich in der Literatur zwei Schwerpunkte zur Vermeidung von Greenwashing. Dazu zählt das Messen von Greenwashing auf Basis von operationalisierten Variablen und das Grundverständnis über die Wirkungen (Effekte).

Die **Messung bzw. die Bestimmung von Greenwashing** geht der Frage nach, wie sich Greenwashing anhand von Besonderheiten der Unternehmens- oder Produktkommunikation identifizieren lässt (z.B. Laufer 2003; Horiuchi/Schuchard 2009; Schmidt/Donsbach 2012; Chen/Chang 2013). So schlagen Horiuchi/Schuchard (2009) eine Liste mit 14 Fragen zur Orientierung vor, um herauszufinden, ob ein Unternehmen Greenwashing praktiziert oder nicht. Die Fragen sind unterteilt in „Impact“, „Alignment“ und „Communication“. Nach Beantwortung der Fragen lässt sich u.a. bestimmen, welche Absichten das Unternehmen verfolgt, welche Personen integriert wurden und in welcher Form die Kommunikation gegenüber den Kunden gestaltet ist. Chen/Lin & Chang (2014) nutzen für ihre Befragung eine gekürzte Version von 5 Fragen und ermitteln darüber das irreführende Verhalten eines Unternehmens gegenüber Konsumenten (siehe Tabelle 3).

Nr.	Fragen:
1	This product misleads with words in its environmental features
2	This product misleads with visuals or graphics in its environmental features
3	This product possesses a green claim that is vague or seemingly un-provable
4	This product overstates or exaggerates how its green functionality actually is
5	This product leaves out or masks important information, making the green claim sound better than it is

**Tab. 3** Fragen zur Identifikation von Greenwashing (Chen/Lin & Chang 2014)

Hieraus ergeben sich Ansatzpunkte zur Definition eines Greenwash-Index (Schmidt/Donsbach 2012), der als Messgröße in das laufende Markenreporting einfließen könnte.

Die **Wirkungen (Effekte) durch Greenwashing** beschreiben die Konsequenzen bei unterschiedlichen Stakeholdern (Kalafatis/Pollard 1999; Lyon 2006; Chen et al. 2014; Nyilasy et al. 2015). So beschreiben Nyilasy et al. (2012) die unterschiedlichen Wirkungen auf die Einstellung der Kunden gegenüber Marken, die Greenwashing betreiben. Grundsätzlich können die Forscher nachweisen, dass ein unstimmliges Verhältnis von Werbung mit ökologischen Inhalten und der tatsächlichen ökologischen Leistung eines Unternehmens negative Auswirkungen auf die Markeneinstellungen haben und die Marke schädigen kann. Für das Markencontrolling ergibt sich danach die Notwendigkeit, nicht nur die Einstellungen gegenüber der Marke regelmäßig zu messen, sondern auch die tatsächliche ökologische Leistung des Unternehmens zu bestimmen und ersteren gegenüber zu stellen. Die oben bereits erwähnte, im Nachhaltigkeitsmanagement angesiedelte Controllinginstanz würde diese Funktion übernehmen können.

## 4. Fazit und Ausblick

Greenwashing ist für die Markenführung ein gravierendes Problem. Im Rahmen des Markencontrolling wurde es bisher kaum beachtet. Die Autoren plädieren daher für eine Erweiterung des Markencontrollings, um Greenwashing effektiver verhindern zu können. In den obigen Ausführungen wurden dazu auf Basis einer Literaturanalyse drei Ansatzpunkte für das Markencontrolling skizziert.

Dazu zählt zum einen ein gemeinsames und verbessertes CSR-Markenverständnis im Unternehmen. Eine erweiterte Marken Balanced Score Card könnte ein derartiges Verständnis durch systemische Modellierung unterstützen. Zum anderen könnten interne und externe Regeln in Verbindung mit einem Multi-Stakeholderdialog helfen, eine Kontrollinstanz zu etablieren, die dazu beiträgt, Greenwashing kritischer zu reflektieren und ggfs. bereits im Ansatz zu vermeiden. Darüber hinaus könnte eine präzisere Messung helfen, die tatsächliche ökologische Belastung eines Unternehmens zu identifizieren und mit der externen Markenkommunikation auf Basis von Benchmarks abzugleichen. Häufig sind Informationen über die tatsächliche ökologische Belastung in Nachhaltigkeitsberichten der Unternehmen bereits verfügbar (z.B. in Berichten, die den Standards der Global Reporting Initiative genügen).

Mit verbessertem Konzeptverständnis, ergänzenden Regeln und Kennzahlen wird Transparenz hergestellt. Dies verringert einerseits mögliche Rationalitätsdefizite in der Markenführung und trägt so zu besseren Entscheidungen bei den Verantwortlichen der Markenführung bei. Und es erleichtert für das Markencontrolling andererseits die dringend erforderliche Öffnung gegenüber anderen Stakeholdern, um die eigene Markenkommunikation kritisch zu diskutieren und in einem Dialog Lösungsansätze zu entwickeln. Geschieht das frühzeitig, z.B. im Rahmen der Ideenfindung der Markenkommunikation, können Greenwashing Risiken wie bei VW, RWE, Apple und anderen großen Marken vielleicht in der Zukunft eher vermieden werden.

Denkbar wäre hierbei auch eine strategischere Sichtweise bei der Ausbildung von Fachkräften in der Markenführung. Da Greenwashing in Lehrbüchern bislang kaum thematisiert wird, bestände hier auch Potential, den Marken- bzw. Marketingnachwuchs für das Thema und dessen Probleme stärker zu sensibilisieren.

Einschränkend muss man feststellen, dass aufgrund der hohen Komplexität der Wertschöpfungsketten bei multinationalen Konzernen es jedoch fraglich ist, ob das Greenwashing-Risiko jemals komplett vermieden werden kann. Darüber hinaus existieren bestimmte Produktkategorien (z.B. Kohlekraftwerke), die auch mit erweitertem Markencontrolling nicht ökologisch sinnvoll sein werden. Hier bestehen Zielkonflikte im Hinblick auf deren grundsätzliche Geschäftsmodelle im Kontext einer nachhaltigen Entwicklung.

## Literatur

Baumgarth, C./Binckebanck, L. (2012): Glaubwürdige CSR-Kommunikation durch eine identitätsbasierte CSR-Markenführung: Forschungsstand und konzeptionelles Modell, in: *uwf*, 19, S. 199-205.

Berrone, P./Fosfuri, A./Gelabert, L. (2015): Does Greenwashing Pay Off? Understanding the Relationship Between Environmental Actions and Environmental Legitimacy, in: *Journal of Business Ethics*, 8, S. 1-17.

Bruno, K. (1992): The Greenpeace book greenwash, Greenpeace, <http://research.greenpeaceusa.org/?a=view&d=4519>, Zugriff am 12.01.2016.

Chen, Y.-S./Chang-Liang, L./Chang, C.-H. (2014): The influence of greenwash on green word-of-mouth (green WOM): the mediation effects of green perceived quality and green satisfaction, in: *Qual Quant*, 48, S. 2411-2425.

Chen, Y.-S./Chang, C.-H. (2013): Greenwash and Green Trust: The Mediation Effects of Green Consumer Confusion and Green Perceived Risk, in: *Journal of Business Ethics*, 114, S. 489-500.

Cumming, J.F. (2001): Engaging Stakeholders in Corporate Accountability Programmes: A Cross-Sectorial Analysis of U.K. and Transnational Experience', in: *Business Ethics: A European Review*, 10, S. 44-52.

Delmas, M.A./Burbano, V.C. (2011): The Drivers of Greenwashing, in: *California Management Review*, 54(1) S. 65-87, <http://www.environment.ucla.edu/media/files/Delmas-Burbano-CMR-2011-gd-ldh.pdf>, Zugriff am 28.09.2015.

De Vries, G./Terwel, B.W./Ellemers, N./Daamen, D.D.L. (2015): Sustainability or Profitability? How Communicated Motives for Environmental Policy Affect Public Perceptions of Corporate Greenwashing, in: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(3), S. 142-154.

Drengner, J./Griese, K.-M. (2015): Nachhaltige Veranstaltungen statt „Green Meetings“: Eine empirische Studie zur Bedeutung der ökologischen, sozialen und ökonomischen Dimension der Nachhaltigkeit aus Sicht von Veranstaltungsstätten, in: Große-Ophoff, M. (Hrsg.): *Nachhaltiges Veranstaltungsmanagement, Green Meetings als Zukunftsprojekt für die Veranstaltungsbranche*, München, S. 121-134.

Ellen, P. S./Webb, D.J./Mohr, L.A. (2006): Building corporate associations: Consumer attributions for corporate socially responsible programs, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), S. 147-157.

European Kommission (2011): Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäische Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen; Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR); [http://www.csr-in-deutschland.de/fileadmin/user\\_upload/Downloads/ueber\\_csr/CSR-Mitteilung/Mitteilung\\_der\\_Kommission.pdf](http://www.csr-in-deutschland.de/fileadmin/user_upload/Downloads/ueber_csr/CSR-Mitteilung/Mitteilung_der_Kommission.pdf), Zugriff am 29.5.2014.

Federal Trade Commission (FTC) (2012): Guides for the Use of Environmental Marketing Claims, <https://www.ftc.gov/policy/federal-register-notices/guides-use-environmental-marketing-claims-green-guides>, Zugriff am 29.10.2015.

Fliegelmann, J.E. (2009): The next Generation of Greenwash: Diminishing Consumer Confusion through a national ECO-Labeling Program, in: *Fordham Urban Law Journal*, 37(4), S. 999-1056.

Fromm, T. (2015): Wie teuer der Abgas-Skandal für VW wird, *Süddeutsche-Online*, <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/kosten-der-vw-krise-notfalls-werden-marken-verkauft-1.2677911>, Zugriff am 17.11.2015.

Gabler Wirtschaftslexikon (2015): Stichwort: Greenwashing, Springer Gabler Verlag (Herausgeber), <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/9119/greenwashing-v7.html>, Zugriff am 18.10.2015.

GEO (2011): Greenwashing: Grünes Mäntelchen für schwarze Schafe, <http://www.geo.de/GEO/natur/green-living/greenwashing-gruenes-maentelchen-fuer-schwarze-schafe-68245.html?p=1>, Zugriff am 24.10.2015.

Hamann, R./Kapelus, P. (2004): Corporate social responsibility in mining in Southern Africa: Fair accountability or just greenwash?, in: *Development* 47(3), S. 85-92.

Horiuchi, R./Schuchard, R. (2009): *Understanding and Preventing Greenwash: A Business Guide*. Futerra Sustainability Communications, London, [www.futerra.co.uk/downloads/Understanding\\_and\\_Preventing\\_Greenwash.pdf](http://www.futerra.co.uk/downloads/Understanding_and_Preventing_Greenwash.pdf), Zugriff am 25.09.2015.

Kalafatis, S.P., Pollard, M. (1999): Green marketing and Ajzen's theory of planned behaviour: a cross-market examination, *Journal of Consumer Marketing*, 16(4/5), S. 441-460.

Lane, E.L. (2014): Greenwashing 2.0: Identifying a New Paradigm Through B-to-B Threat Matrices, in: Cahoy, D.R./Colburn, J.E. (eds.): *Law and the Transition to Business Sustainability Perspectives on Sustainable Growth*, Springer International Publishing Switzerland, S. 141-153.

Laufer, W.S. (2003): Social accountability and corporate greenwashing, in: *Journal of Business Ethics*, 43(3), S. 253–261.

Lyon, T.P./Maxwell, J.W. (2011): Greenwash: Corporate environmental disclosure under threat of audit, in: *Journal of Economics & Management Strategy*, 20(1), S. 3-41.

Maurin, J. (2016): Antibiotika in Bioland-Ställen. Das merkt hast keine Sau, in: *taz*, <http://www.taz.de/Antibiotika-in-Bioland-Staellen!/5272405/>, Zugriff am 10.2.2016.

Meffert, H./Burmans, C./Kirchgeorg, M. (2014): *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele*, 12. Auflage, Wiesbaden.

Meffert, H./Rausch, C. (2014): Sustainable Branding – Konzept, Wirkungen und empirische Befunde, in: Meffert, H./Kenning, P./Kirchgeorg, M. (Hrsg.): *Sustainable Marketing Management. Grundlagen und Cases*, Wiesbaden, S. 159-174.

Mitchell, V.-W./Papavassiliou, V. (1999): Marketing causes and implications of consumer confusion, in: *Journal of Product and Brand Management*, 8(4), S. 319-339

Montoro-Rios, F. J./Luque-Martinez, T./Rodriguez-Molina, M.-A. (2008): How green should you be: Can environmental associations enhance brand performance? In: *Journal of Advertising Research*, 48(4), S. 547-563.

Müller, U. (2007): Greenwashing in Zeiten des Klimawandels. Wie Unternehmen ihr Image grün färben. Lobby Control, <https://www.lobbycontrol.de/download/greenwash-studie.pdf>, Zugriff am 06.05.2015.

Nyilasy, G./Gangadharbatla, G./Paladino, A. (2014): Perceived Greenwashing: The Interactive Effects of Green Advertising and Corporate Environmental Performance on Consumer Reactions, in: *Journal of Business Ethics*, 125(4), S. 693-707.

o.V. (2012): [http://www.tuev-buch.de/produkte/s10888-cd-rom-umweltmanagement-din-en-iso-14001ff--dokumentensammlung.php?SUB\\_THEM\\_NUM=0](http://www.tuev-buch.de/produkte/s10888-cd-rom-umweltmanagement-din-en-iso-14001ff--dokumentensammlung.php?SUB_THEM_NUM=0), Zugriff am 01.01.2015.

Parguel, B./Benoît-moreau, F./Larceneux, F. (2011): How sustainability ratings might deter 'greenwashing': a closer look at ethical corporate communication, in: *Journal of Business Ethics*, 102(1), S. 15-28.

Paillé, P./Raineri, N. (2015): Linking perceived corporate environmental policies and employees eco-initiatives: The influence of perceived organizational support and psychological contract breach, in: *Journal of Business Research*, 68(11), S. 2404-2411.

Pittner, M. (2014): Strategische Kommunikation für LOHAS: Nachhaltigkeitsorientierte Dialoggruppen im Lebensmitteleinzelhandel, Wiesbaden.

Polonsky, M.J. (1995): A stakeholder theory approach to designing environmental marketing strategy, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, 10(3), S. 29-46.

Polansky, M.J./Grau, S.L./Garma, R. (2010): The new Greenwash! Potential Marketing Problems with Carbon Offsets, in: *International Journal of Business Studies – Special Edition*, 18(1), S. 40-54.

Polonsky, M.J. (2011): Transformative green marketing: Impediments and opportunities, in: *Journal of Business Research*, 64(12), S. 1311-1319.

Pope, S./Wæraas, A. (2015): CSR-Washing is Rare: A Conceptual Framework, Literature Review, and Critique, in: *Journal of Business Ethics*, 1, S. 1-21.

PwC (2015): Vorsicht, Greenwashing: Konsumenten blicken hinter die grüne Fassade, <http://www.pwc.de/de/nachhaltigkeit/vorsicht-greenwashing-konsumenten-blicken-hinter-die-gruene-fassade.html>, Zugriff am 20.10.2015.

Rahmann, L./Park, L./Geng-Qing Chi, C. (2015): Consequences of "greenwashing": Consumers' reactions to hotels' green initiatives, in: *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), S. 1054-1081.

Ramus, C.A., Montiel, I. (2005): When are corporate environmental policies a form of greenwashing?, in: *Business and Society*, 44(4), S. 377-414.

Schmidt, A./Donsbach, W. (2012): „Grüne“ Werbung als Instrument für „schwarze“ Zahlen. Eine Inhaltsanalyse ökologischer Anzeigen aus deutschen und britischen Zeitschriften 1993 bis 2009, in: *Publizistik*, 57, S. 75-93.

Staudacher, J. (2008): Identitätsbasiertes strategisches Markencontrolling. Konzeption eines Controllingprozesses unter Einsatz eines webbasierten Analytic Hierarchy Processes am Beispiel des Private Bankings, Dissertation, Bremen.

TerraChoice (2007): Greenwashing Report 2007, The 'Six Sins of Greenwashing A Study of Environmental Claims in North American Consumer Markets, <http://sinsofgreenwashing.com/findings/index.html>, Zugriff am 19.06.2015.

TerraChoice (2009): Greenwashing Report 2009, The Sins of Greenwashing - Home and Family Edition, <http://sinsofgreenwashing.com/findings/index.html>, Zugriff 19.06.2015).

TerraChoice (2010): Greenwashing Report 2010, The 'Seven Sins of Greenwashing - Environmental Claims in Consumer Markets, <http://sinsofgreenwashing.com/findings/index.html>, Zugriff am 19.06.2015.

UWG (Stand 2013): Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz ([http://www.gesetze-im-internet.de/uwg\\_2004/](http://www.gesetze-im-internet.de/uwg_2004/)), Zugriff am 24.10.2015.

Vallaster, C./Lindgreen, A./Maon, F. (2012): Strategically Leveraging Corporate Social Responsibility: A Corporate Branding Perspective, in: California management review, 54(3), S. 34-60.

Wenzel, E./Kirig, A. (2009): Lohas – bewusst grün – alles über die neuen Lebenswelten, München.

## Stichworte

Greenwashing, Markencontrolling, Nachhaltigkeitscontrolling, Irreführende Kommunikation