PraxisWisser

GERMAN JOURNAL OF MARKETING ®

NACHHALTIGKEIT · VERANTWORTUNG
UNTERNEHMENSKULTUR · MARKETING
KONSUMVERHALTEN · GESELLSCHAFT
ACHTSAMKEIT · CUSTOMER JOURNEY
SDG · SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS
MARKETING · UMWELT
NACHHALTIGKEIT · UNTERNEHMENSKULTUR
ACHTSAMKEIT · NACHHALTIGKEIT
CUSTOMER JOURNEY · KONSUMVERHALTEN
VERANTWORTUNG · GESELLSCHAFT
MARKETING · UMWELT
NACHHALTIGKEIT · VERANTWORTUNG
UNTERNEHMENSKULTUR · MARKETING
SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS · SDG
VERANTWORTUNG · UMWELT · PURPOSE

Die Ziele für eine nachhaltige Entwicklung (SDGs) der Vereinten Nationen als Rahmen für das Marketing

Heft 01/ 2022
ISSN 2509-3029

AfM
Arbeitsgemeinschaft für Marketing

PraxisWisser
GERMAN JOURNAL OF MARKETING ®

Die Ziele für eine nachhaltige Entwicklung (SDGs) der Vereinten Nationen als Rahmen für das Marketing

Impressum

PraxisWisser
GERMAN JOURNAL OF MARKETING®

Organ der Arbeitsgemeinschaft für Marketing (AfM)

http://arbeitsgemeinschaft.marketing/praxiswissen-marketing

ISSN 2509-3029 Heft 1/2022

Herausgeberinnen im Auftrag der AfM:

Prof. Dr. Andrea Bookhagen
Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (HTW)
Campus Wilhelminenhof
Wilhelminenhofstraße 75A
D-12459 Berlin
E-Mail: andrea.bookhagen@htw-berlin.de

Prof. Dr. Andrea Rumler
Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (HWR)
Campus Schöneberg, FB Wirtschaftswissenschaften
Badensche Straße 52
D-10825 Berlin
E-Mail: rumler@hwr-berlin.de

Beirat:
Prof. Dr. Mahmut Arica (FOM Hochschule für Oekonomie & Management, Münster) | **Prof. Dr. Matthias Johannes Bauer** (IST Düsseldorf) | **Prof. Dr. Monika Gerschau** (HS Weihenstefan-Triesdorf) | **Prof. Dr. Marion Halfmann** (HS Niederrhein) | **Prof. Dr. Günter Hofbauer** (TH Ingolstadt) | **Prof. Dr. Annette Hoxtell** (HWTK Berlin) | **Prof. Dr. Karsten Kilian** (HS für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt) | **Prof. Dr. Ingo Kracht** (TH Ostwestfalen-Lippe) | **Prof. Dr. Alexander Magerhans** (Ernst-Abbe-Hochschule Jena) | **Prof. Dr. Annette Pattloch** (Berliner Hochschule für Technik) | **Prof. Dr. Jörn Redler** (HS Mainz) | **Prof. Dr. Annett Wolf** (HTW Berlin)

Cover-Gestaltung: Vanessa van Anken | Web: www.vananken.design

Vorwort

Es ist schon „Halbzeit“ auf dem Weg zur Erreichung der **17 globalen Ziele für eine nachhaltige Entwicklung zum Schutz unseres Planeten und zur Förderung nachhaltigen Friedens und Wohlstands,** die von den Vereinten Nationen im September 2015 in der **Agenda 2030** einstimmig beschlossen wurden. Zu diesen **Sustainable Development Goals (SDGs)** gehören u.a.: Keine Armut, kein Hunger, Geschlechtergerechtigkeit, nachhaltige/r Konsum und Produktion und Maßnahmen zum Klimaschutz.

Die **SDGs richten sich an alle**, Regierungen wie Unternehmen, NGOs und Privatpersonen, insbesondere in Industrienationen. Seitdem arbeiten viele Länder daran, diese gemeinsame Vision in nationale Pläne zu überführen. **Deutschland** formulierte 2017 eine **Nachhaltigkeitsstrategie zur Konkretisierung der SDGs**. Die **Umsetzung dieser Strategie verläuft aber bislang nur verhalten**. Dies kann man etwa am Beispiel des Klimaschutzes, beim immer noch vorhandenen Gender Pay Gap, der geringen Zahl Cradle-to-Cradle produzierter Produkte oder dem schleppenden Ausbau von E-Mobilität oder erneuerbarer Energien sehen. Auch die **aktuellen Probleme, mit denen sich die Weltbevölkerung konfrontiert sieht**, bspw. der Ukrainekrieg, die gestiegene Inflation oder das Zerfallen globaler Lieferketten, **erschweren das Erreichen der wichtigen Friedens- und Wohlstandsziele.**

Auch die Marketingcommunity ist aufgerufen, ihren **Beitrag zur Umsetzung der Agenda 2030** zu leisten. In diesem Heft werden **exemplarisch einige lobenswerte Initiativen** vorgestellt. So wird die Marke **Weleda** präsentiert, die die **SDGs als Ordnungsrahmen der Markenpositionierung** im Rahmen eines 2018 beschlossenen weltweiten Nachhaltigkeitsprogramms verwendet. Die Autorinnen Steinbiß und Fröhlich beschäftigen sich mit der **Verpackungsgestaltung auf Basis des SHIFT-Modells nachhaltigen Konsumentenverhaltens.** Auch auf die **Einsatzpotenziale künstlicher Intelligenz am Beispiel des SDG 12** wird in einem weiteren Beitrag hingewiesen. Zwei weitere Beiträge zeigen Initiativen für **mehr Nachhaltigkeit in Marketing und im Konsum**.

Die Herausgeberinnen bedanken sich bei den Autorinnen und Autoren dieser Ausgabe, den Mitgliedern des Beirats, die den Review der Beiträge verantworten und allen anderen Personen, die an der Entstehung dieser Zeitschrift beteiligt sind.

Berlin im August 2022

Andrea Bookhagen Andrea Rumler

Inhalt

7 Relevanz der SDGs für die Umsetzung einer auf Nachhaltigkeit basierenden Markenpositionierung – das Beispiel der Weleda AG

Philip Maloney
Christian Feddersen
Tobias Jakob

21 Die Verpackung als Enabler für nachhaltige Kundenerlebnisse

Kristina Steinbiß
Elisabeth Fröhlich

33 Sustainable Artificial Intelligence im Marketing am Beispiel des SDG 12

Carmen Isensee
Kai-Michael Griese
Frank Teuteberg

47 Durch Marketing die Eigenverantwortung für umweltfreundliches Verhalten stärken – Eine Illustration anhand der Einführung von Mehrwegbecher-Pfandsystemen

Thomas Seppelfricke

63 Das Menschenbild des homo sustinens: Eine nachhaltige Zielgruppe für das Marketing

Kai Ahlemeyer
Kai-Michael Griese
Tim Wawer

AfM
Arbeitsgemeinschaft
für Marketing

eingereicht am: 03.12.2021
überarbeitete Version: 01.03.2022

Relevanz der SDGs für die Umsetzung einer auf Nachhaltigkeit basierenden Markenpositionierung – das Beispiel der Weleda AG

Philip Maloney, Christian Feddersen, Tobias Jakob

Nachhaltigkeit wird für die Kaufentscheidungen von Nachfragern zunehmend wichtiger. Parallel dazu stellen Unternehmen die eigenen Beiträge zur Nachhaltigkeit stärker in den Vordergrund. Für manche Unternehmen bildet die Nachhaltigkeit dabei den Kern der Markenpositionierung. Bei diesen Unternehmen ist es besonders entscheidend, dass die Marke sich authentisch, also nachhaltig, verhält. Markenauthentizität wird erreicht, wenn die Positionierung glaubwürdig aus der Markenidentität abgeleitet ist und die Marke konsistent gegenüber internen und externen Anspruchsgruppen auftritt. Dieser Beitrag betrachtet am Beispiel der Marke Weleda die Relevanz der SDGs der Vereinten Nationen als Orientierungsgrößen für die authentische Umsetzung einer nachhaltigen Markenpositionierung im Markenverhalten.

Sustainability is becoming increasingly important for consumers' purchasing decisions. Companies also place greater emphasis on their own contributions to sustainability. For some companies, sustainability is at the core of brand positioning. For these companies, it is particularly crucial that the brand behaves authentically, i.e. sustainably. Brand authenticity will be achieved when the positioning is credibly derived from the brand identity and the brand presents itself consistently to internal and external stakeholders. Using the example of the Weleda brand, this article shows the relevance of the United Nations SDGs as a reference point for an authentic implementation of a brand positioning with a focus on sustainability along the brand behavior.

Professor Dr. Philip Maloney ist seit 2014 Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing an der Hochschule Bremen. Nach dem Studium und einer anschließenden Promotion war er zunächst bei einem Hersteller aus dem Luxussegment der Möbelbranche als Business Development Manager tätig. Anschließend wechselte er als Projektleiter in eine auf Wachstumsstrategien spezialisierte Unternehmensberatung.

Professor Dr. Christian Feddersen arbeitete 10 Jahre lang als Führungskraft in verschiedenen multinationalen Unternehmen der Konsumgüterindustrie und bekleidete verschiedene Positionen in der internationalen Marktforschung, Marketing und Vertrieb. Seit 2020 ist er Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Marktforschung an der Hochschule Bremen.

Tobias Jakob ist Head of Global Relations bei der Weleda AG. Nach einem Masterstudium an der Universität Stuttgart war er zunächst bei der Arthen Kommunikation GmbH im Bereich Public Relations tätig. Seit mittlerweile 14 Jahren bekleidet er verschiedene Führungspositionen bei der Weleda AG.

1. Nachhaltigkeit als echtes Anliegen oder empfundene Verpflichtung

Der Klimaschutz und damit die ökologische Dimension von Nachhaltigkeit ist für einen immer größer werdenden Anteil der Bevölkerung ein wichtiges Anliegen. Mehr und mehr drückt sich das auch in einem ökologisch orientierten Verhalten der Nachfrager aus. Dies lässt sich u.a. an einem Anstieg der Marktanteile „grüner“ Produkte in den letzten Jahren erkennen (vgl. Steinemann et al. 2017). Vor allem bei jüngeren Zielgruppen scheint das Bewusstsein für die Notwendigkeit des Klimaschutzes gewachsen zu sein. Nicht zuletzt wird dies auch auf den Einfluss von sozialen Netzwerken zurückgeführt (vgl. Jain et al. 2020 sowie Bedard; Tolmie 2018).

Auch viele Unternehmen haben für sich ambitionierte Ziele formuliert, welchen Beitrag sie zum Schutz des Klimas leisten wollen. Die von Unternehmen formulierten Beiträge sind bezüglich ihrer Konkretisierung allerdings stark abweichend. Während manche Unternehmen lediglich vage „Absichtserklärungen“ formulieren, geben andere Unternehmen konkrete und auch für externe Anspruchsgruppen nachvollziehbare Zielgrößen an. Eine zunehmende Relevanz haben in diesem Zusammenhang die Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen, die von einigen Unternehmen gewissermaßen als Orientierungsrahmen genutzt werden. Beispielsweise verweist der DAX-Konzern Symrise unter der Rubrik „Nachhaltigkeit“ auf seiner Website auf die SDGs und bemerkt dazu: „*Die von ihnen [Anm. den* Vereinten Nationen*] definierten 17 globalen Nachhaltigkeitsziele zeichnen den Weg für eine nachhaltige Entwicklung und geben den Rahmen vor, was wir als Unternehmen leisten können und müssen, um auch zukünftig erfolgreich wirtschaften zu können.“* (Symrise 2021).

Die „Sustainable Development Goals“ (SDGs) sind 17 Zielgrößen, die von den Vereinten Nationen zur Sicherung einer in ökonomischer, sozialer und ökologischer Sicht nachhaltigen Entwicklung formuliert wurden. Durch insgesamt 169 Unterziele sind die 17 Zielgrößen weiter konkretisiert. Insbesondere das „Goal 12“ zielt dabei mit der Forderung „Ensure sustainable consumption and production patterns“ direkt auf das Handeln von Unternehmen (vgl. United Nations, SDGs).

Betrachtet man die derzeit von vielen Unternehmen ausgelobten Ziele und Beiträge zum Klimaschutz dann stellt sich die Frage, welche Motive hinter deren Formulierung stecken. Denkbar ist, dass es sich um ein „echtes“ Anliegen des Unternehmens handelt. In diesem Fall kann – auch aus der Perspektive der identitätsbasierten Markenführung (vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 2) – die Nachhaltigkeit zum Kernbestandteil der Markenpositionierung gemacht werden. Häufig erscheint aber eher eine empfundene „Verpflichtung“ zum Engagement beim Klimaschutz vorzuliegen. Gründe für eine empfundene Verpflichtung könnten beispielsweise sein:

- die wachsende Aufmerksamkeit von Nachfragerinnen und Nachfragern für den Klimaschutz und damit die Sicherung der Akzeptanz eigener Angebote,
- die Befürchtung, dass staatliche Regulierungen ein stärkeres Engagement beim Klimaschutz ohnehin unumgänglich machen,
- der wachsende Druck von Investoren, sich aus risikobehafteten weil nicht klimafreundlichen Geschäftsfeldern zurückzuziehen.

Sofern eine empfundene Verpflichtung der Auslöser für ein stärkeres Engagement beim Klimaschutz ist, könnte dies zum so genannten „Greenwashing“ führen. Hierbei wird versucht, einem Unternehmen gezielt ein verantwortungsbewusstes und klimafreundliches Image zu verleihen, ohne eine hinreichende Substanz durch entsprechendes Verhalten des Unternehmens (vgl. D’heur, 2015, S. 343).

In diesem Beitrag wird die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie der Weleda AG im Sinne einer Best-Practice betrachtet. Dabei wird vor allem die Rolle der SDGs im Rahmen der Nachhaltigkeitsstrategie von Weleda beleuchtet. Die Weleda AG ist ein global ausgerichteter Konzern mit weltweiten Niederlassungen. Der Fokus liegt auf Naturkosmetik- und Pharmaprodukten. Das Unternehmen wurde 1921 unter dem Namen „Internationale Laboratorien und Klinisch-Therapeutisches Institut Arlesheim A.G.“ gegründet. Die Marke Weleda ist ganz wesentlich durch die Philosophie ihres Gründers Rudolf Steiner geprägt, der als geistiger Vater der Anthroposophie gilt. Vertreter der anthroposophischen Philosophie betrachten die Welt in einer ganzheitlichen und über das Physische hinausgehenden Weise. Im Mittelpunkt steht dabei ein Menschenbild, das Körper, Seele und Geist umfasst. Eine bewertende Einordnung des Vorgehens von Weleda erfolgt im Kontext der identitätsbasierten Markenführung.

2. Nachhaltigkeit im Kontext von Markenpositionierung aus der Perspektive der identitätsbasierten Markenführung

Der Ansatz der identitätsbasierten Markenführung wurde im deutschsprachigen Raum insbesondere von Burmann und Meffert geprägt (vgl. dazu Meffert; Burmann 1996 sowie insbesondere Burmann et al. 2018). Auf Basis des identitätsbasierten Markenführungsansatzes kann eine Marke als: „ein Bündel aus funktionalen und nicht-funktionalen Nutzen, deren Ausgestaltung sich aus Sicht der Zielgruppen der Marke nachhaltig gegenüber konkurrierenden Angeboten differenziert“ definiert werden (Burmann et al. 2018, S. 13).

Die **Markenidentität** beschreibt das Selbstbild der Marke, sie umfasst die charakteristischen Merkmale der Marke aus der Perspektive interner Anspruchsgruppen. Burmann et al. definieren sie als „diejenigen raum-zeitlich gleichartigen Merkmale der Marke, die aus Sicht der internen Zielgruppen in nachhaltiger Weise den Charakter der Marke prägen“ (vgl. Burmann et al. 2003, S. 16). Die Markenidentität kann von den internen Anspruchsgruppen direkt beeinflusst werden (Managementperspektive). Das **Markenimage**, also das Fremdbild der Marke bei externen Zielgruppen, kann dagegen nicht direkt beeinflusst werden (Wirkungsperspektive). Es formt sich bei den externen Anspruchsgruppen erst im Zeitablauf und durch die Wahrnehmung einer Marke an allen „Brand Touch Points“ (vgl. Meffert; Burmann 1996, S. 34).

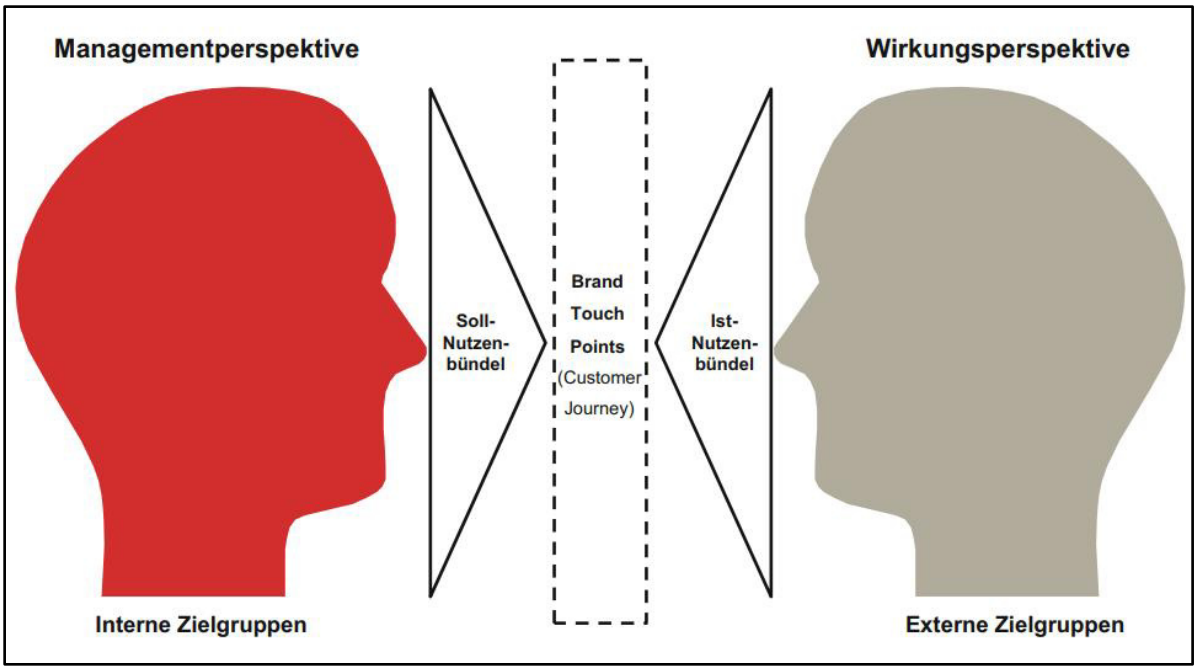


Abb. 1. Struktur der identitätsbasierten Markenführung (Quelle: Burmann et al. 2018, S. 14)

Die Markenidentität bildet die Grundlage für die Auslobung des Markennutzenversprechens gegenüber den externen Anspruchsgruppen (vgl. Burmann; Meffert 2005, S. 52). Durch das **Markennutzenversprechen** soll der zentrale Nutzen der Marke in den „Köpfen" der Nachfrager verankert und eine attraktive „Ziel-Position" im Wahrnehmungsraum der Nachfrager besetzt werden (vgl. Burmann et al. 2018, S. 98f). Das Markennutzenversprechen sollte dabei aus Sicht der Nachfrager verständlich formuliert und relevant in Bezug auf ihre Bedürfnisse sein. Bei einer nachhaltig positionierten Marke kann der Nutzen für die Nachfrager in der Übereinstimmung persönlicher Werte mit der nachhaltig positionierten Marke liegen. Ebenfalls kann der Nutzen in einer Art Gewissensentlastung liegen, die beim Konsum von Produkten und Dienstleistungen nachhaltiger Marken entstehen kann (vgl. Meffert; Rauch 2014, S. 161).

Das Ziel der identitätsbasierten Markenführung ist der Aufbau von stabilen und positiven Beziehungen zwischen externen Anspruchsgruppen und der Marke. Voraussetzung für dauerhafte Beziehungen ist das Vertrauen seitens der externen Anspruchsgruppen. Für die Entstehung von Markenvertrauen ist die wahrgenommene **Authentizität** einer Marke an allen Kundenkontaktpunkten entscheidend (vgl. Burmann et al. 2018, S. 58 sowie Schallehn 2012). Den Begriff der Authentizität definiert Schallehn als das „Ausmaß identitätsbezogener Handlungsverursachung" (Schallehn 2012, S. 38). Authentizität kann also als das Ausmaß verstanden werden, zu dem sich die Ursachen für die Handlungen einer Marke (das Markenverhalten) durch die Markenidentität „erklären" lassen. Burmann et al. sprechen in diesem Zusammenhang von einem „Stellhebel zur Differenzierung" bzw. einem „Garant für die „Echtheit" des Markennutzenversprechens" (Burmann et al. 2018, S. 58). Die Authentizität einer Marke führt dann zu einer wahrgenommenen Glaubwürdigkeit auf Seiten externer Anspruchsgruppen und als Folge stellt sich Vertrauen ein (vgl. Schallehn 2012, S. 49).

Stellt ein Unternehmen den Aspekt der Nachhaltigkeit in das Zentrum des Markennutzenversprechens, dann ist es entscheidend, dass die Marke in der Lage ist, das Markennutzenversprechen dauerhaft glaubwürdig zu vertreten. Aus der Perspektive der identitätsbasierten Markenführung ist die Voraussetzung als erfüllt anzunehmen, sofern das Markennutzenversprechen stringent aus der Identität abgeleitet wird. Dann ergibt sich die konsistente Umsetzung an den Brand Touch Points gewissermaßen als „automatische Folge“ und ein Verdacht des Greenwashing kommt nicht auf.

Die Bedeutung der Markenauthentizität wurde in einer aktuellen Studie auch durch das Streben nach authentischem Verhalten auf Seiten der externen Zielgruppen bestätigt (vgl. Bartsch et al. 2021, S. 17). Bartsch et al. unterscheiden drei unabhängige Dimensionen des Authentizitätsstrebens von Nachfragern:

- Die Suche nach **persönlicher Authentizität** beschreibt die Suche der Nachfrager nach Markenleistungen, die mit ihrem Selbstbild und ihren Motiven übereinstimmen. Sie ist eindeutig intrinsisch motiviert.
- Die Suche nach **wahrer Authentizität** ist eher hedonistischer Natur und beschreibt die Suche der Nachfrager nach Einzigartigkeit. Wichtig in diesem Zusammenhang ist, dass die Markenleistungen „wahr“ und „echt“ sind.
- Die Suche nach **ikonischer Authentizität** ist extrinsisch motiviert. Sie beschreibt die Suche der Nachfrager nach Markenleistungen, die dem gesellschaftlichen Standard im Hinblick auf Authentizität entsprechen.

Der Effekt der Markenauthentizität auf die Zielgrößen Markenidentifikation (das Ausmaß zu dem Nachfrager sich „eins fühlen“ mit einer Marke) und die Akzeptanz eines Preispremiums werden von den drei Dimensionen des Authentizitätsstrebens moderiert (vgl. Abbildung 2).

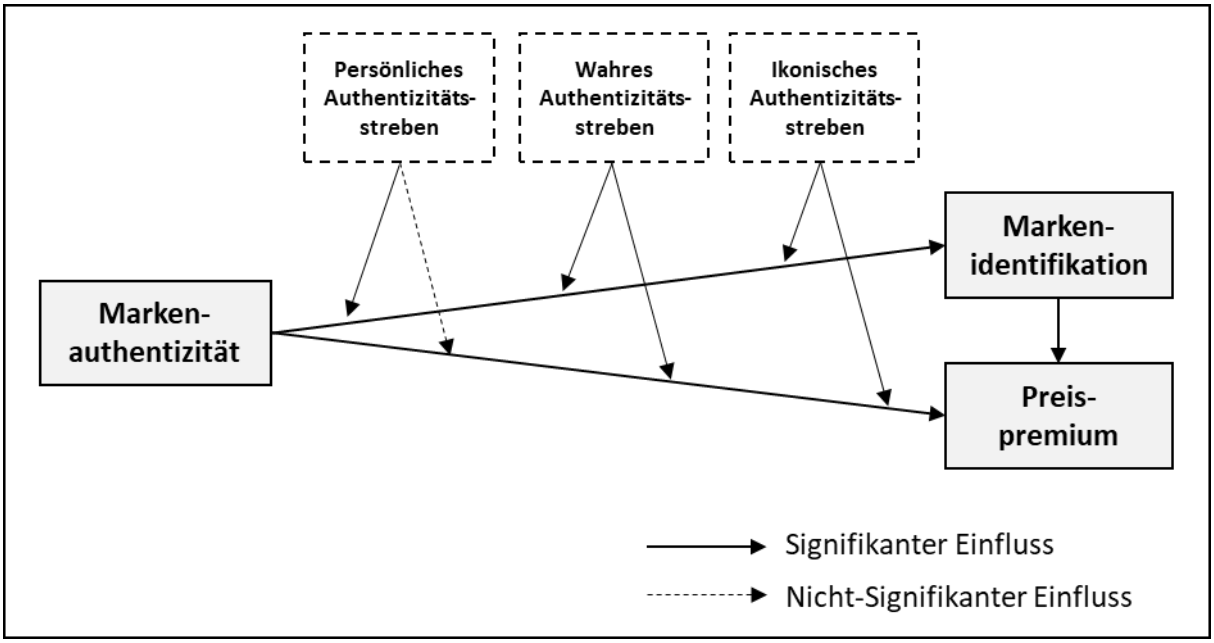


Abb. 2 Authentizitätssuche und ihre Auswirkungen (Quelle: Fretschner; Lüdtke, 2021)

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Nachhaltigkeit aus der Perspektive der identitätsbasierten Markenführung nur dann eine zentrale Rolle bei der Positionierung von Marken einnehmen sollte, wenn auch dauerhaft ein nachhaltiges Verhalten sichergestellt ist. In der Konsequenz kann der Aspekt ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit für eine Marke nur dann eine relevante Positionierungsdimension darstellen, wenn er glaubwürdig und authentisch aus der Markenidentität abgeleitet ist. Entscheidend ist, dass ein Versprechen nicht nur ausgelobt, sondern durch das Verhalten der Marke an allen Kontaktpunkten eingelöst wird. Es reicht demnach nicht, Nachhaltigkeit in den Werten eines Unternehmens formal zu verankern und nach außen zu kommunizieren, die internen Anspruchsgruppen einer Marke müssen diese Werte auch konsequent „leben". An dieser Stelle setzt die interne Markenführung an (vgl. Abschnitt 4.2).

In Bezug auf die Marke Weleda zeigen die folgenden Ausführungen, dass die Nachhaltigkeit ein authentisches Anliegen ist und insofern die Voraussetzung erfüllt ist, um die Nachhaltigkeit in das Zentrum der Markenpositionierung zu stellen.

3. Nachhaltigkeitsprogramm von Weleda und die Rolle der SDGs als Ordnungsrahmen

Der **Brand Purpose** der Marke Weleda lautet „*Wir entfalten Gesundheit und Schönheit im Einklang mit Mensch und Natur*". Der darin formulierte Anspruch beeinflusst das Miteinander im Unternehmen und die Zusammenarbeit mit externen Anspruchsgruppen. Dazu hat Weleda für sich **sechs Leitsätze** formuliert (vgl. Weleda 2021):

- Ganzheitlichkeit: „Wir denken, fühlen und handeln ganzheitlich."
- Verantwortung: „Wir sind Vorbild und übernehmen Verantwortung für unser Handeln."
- Vertrauen: „Wir schaffen Vertrauen durch Transparenz und Ehrlichkeit."
- Wirtschaftlichkeit: „Wir wirtschaften gesund und effizient, denn wirtschaftlicher Erfolg macht vieles erst möglich."
- Offenheit: „Wir leben den Pioniergeist von Weleda und sind offen für Neues."
- Begeisterung: „Wir begeistern die Menschen für die Kraft der Natur."

Die Marke Weleda ist bestrebt, die hinter den Leitsätzen stehenden Ansprüche mit konkreten Maßnahmen zu hinterlegen und diese messbar zu machen. Beispielsweise kommt der Zusammenarbeit mit Partnerunternehmen im Sinne eines verantwortlichen Handelns und einer vertrauensvollen Zusammenarbeit eine große Bedeutung zu. Passend dazu ist die Vollmitgliedschaft von Weleda in der UEBT, der Union for Ethical Biotrade, die das gesamte Verhalten von Unternehmen beim Einkauf von Rohstoffen unter dem Label „SOURCING WITH RESPECT" zertifiziert (vgl. Weleda 2021).

Zu dem Leitsatz „Ganzheitlichkeit" heißt es auf der Website von Weleda u.a.: „*Unser Handeln ist bewusst, und wir berücksichtigen die daraus entstehenden Auswirkungen auf die Welt.*" (Weleda 2021, Unsere-Werte). Mit diesem Anspruch scheint sich Weleda auf einer Stufe zu befinden, die von Kotler als „Marketing 3.0" bezeichnet wird. In

der ersten Stufe, dem Marketing 1.0, bieten Unternehmen eine gute Leistung für eine klar umrissene Zielgruppe an. Kotler beschreibt Unternehmen in dieser Stufe als produktorientiert („product-driven“). In einer weiteren Entwicklungsstufe, dem Marketing 2.0, sprechen die Unternehmen nicht lediglich den Kopf, sondern darüber hinaus das „Herz“ der Nachfrager an. Basierend auf umfangreichen Daten über das Verhalten und die Bedürfnisse der Nachfrager können sie eine emotionale Beziehung zu Ihnen aufbauen. Unternehmen in dieser Entwicklungsstufe sind kundenorientiert („customer-centric“). In der dritten Ausbaustufe haben die Unternehmen dann gemäß Kotler eine umfassende Perspektive. Sie betrachten nicht nur die Austauschbeziehung zwischen ihrem Unternehmen und den von ihnen angesprochenen Nachfragern, sondern beziehen die Umwelt mit ein und berücksichtigen die Welt, in der ihre Nachfrager leben („human-centric“). Unternehmen in dieser als „Marketing 3.0“ bezeichneten Ausbaustufe haben das Bestreben, die Welt für ihre Nachfrager ein wenig zu verbessern (vgl. Kotler et al. 2010, S. 4). Kotler bezeichnet diese Unternehmen als „caring“. Weleda scheint gemäß dieser Einordnung ein Unternehmen auf der Stufe des „Marketing 3.0“ zu sein.

Konkretisiert und „gemessen“ wird der Anspruch der Ganzheitlichkeit bei Weleda durch die umfassende Ermittlung des Klimafußabdrucks. Der „Klimafußabdruck“ wird im Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht. Er ist sehr weit gefasst und berücksichtigt auch den Konsum mit den vom Unternehmen ausgezahlten Löhnen und Gehältern. Zukünftig möchte Weleda auch die so entstehenden indirekten negativen Einflüsse auf das Klima bei der Messung des Fußabdrucks berücksichtigen und perspektivisch reduzieren. Das Konsumverhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lässt sich nicht direkt beeinflussen. Durch „Sensibilisierung und Aktivierung“ können die internen Anspruchsgruppen aber zu einem nachhaltigen Lebens- und Konsumstil motiviert werden. Der veröffentlichte Klimafußabdruck (vgl. Abbildung 3) ist aktuell noch nicht extern validiert. Das Unternehmen strebt aber an, regelmäßig eine Klimabilanz zu erstellen und diese extern validieren zu lassen (vgl. Weleda Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht 2020, S. 6).

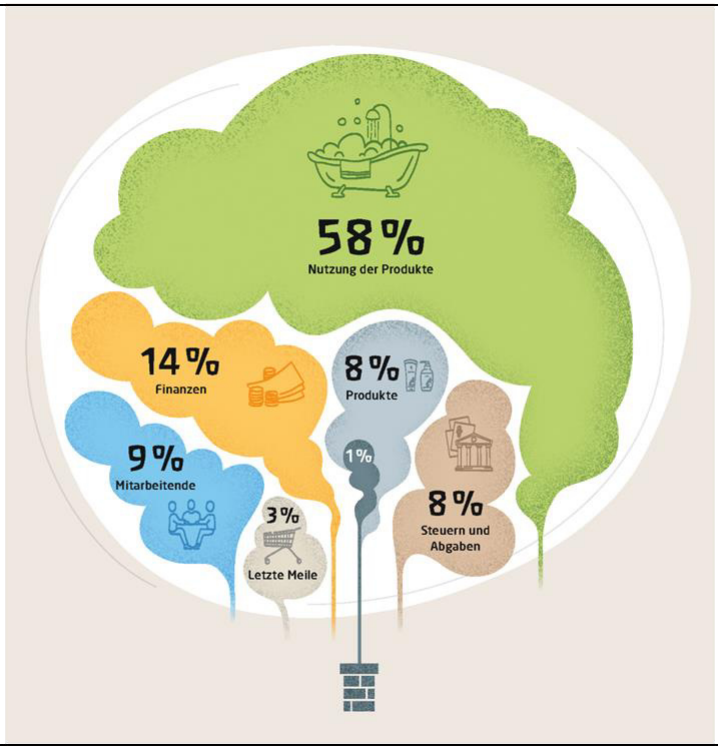


Abb. 3 Klimafußabdruck von Weleda (Quelle: Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht 2020, S. 7)

Im Jahr 2018 hat Weleda ein weltweites Nachhaltigkeitsprogramm aufgestellt und konkrete Zielsetzungen definiert, die bis zum Jahr 2022 erreicht werden sollen. Dabei hat Weleda sich u.a. das Ziel gesetzt, dass ab dem Jahr 2022 alle Produkte „rechnerisch klimaneutral“ sind (Weleda Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht 2020, S. 18).

Die Zielsetzungen von Weleda sind in sieben Kategorien unterteilt. Für diese Kategorien ist jeweils angegeben, welchen Beitrag sie den Zielgrößen der SDGs leisten. Im Zuge der Formulierung des Nachhaltigkeitsprogramms hat Weleda sich noch nicht an den SDGs orientiert. Die Zuordnung der eigenen Beiträge zu den SDG-Zielgrößen hat erst zu einem späteren Zeitpunkt stattgefunden. Insofern wurden die SDGs eher als nachträglicher Ordnungsrahmen und als eine Form der Überprüfung auf Vollständigkeit und Zweckmäßigkeit der im Nachhaltigkeitsprogramm formulierten Ziele genutzt. Weleda bemerkt dazu: „*Wir gleichen unser Handeln mit den nachhaltigen Entwicklungszielen der Vereinten Nationen […] ab, weil uns dieses starke Bekenntnis zu einer global nachhaltigen Entwicklungsinitiative sehr wichtig ist.*“ (Weleda Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht 2020, S. 86). Abbildung 4 zeigt die Leitsätze, die Zielkategorien und die Zuordnung der Kategorien zu den SDG-Zielgrößen.

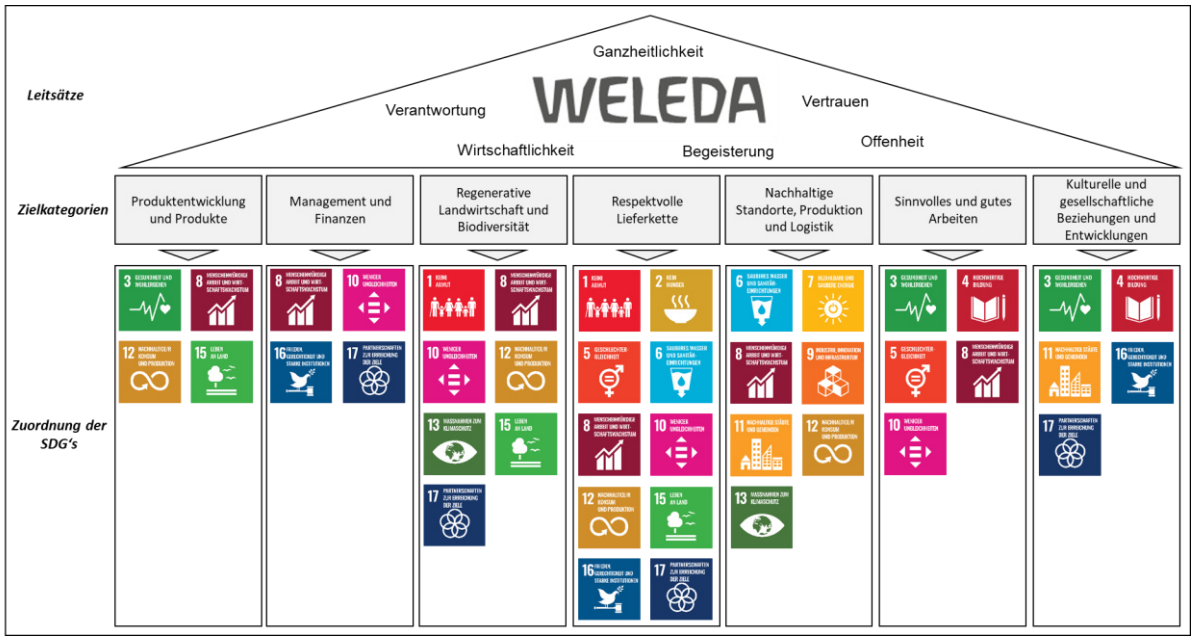
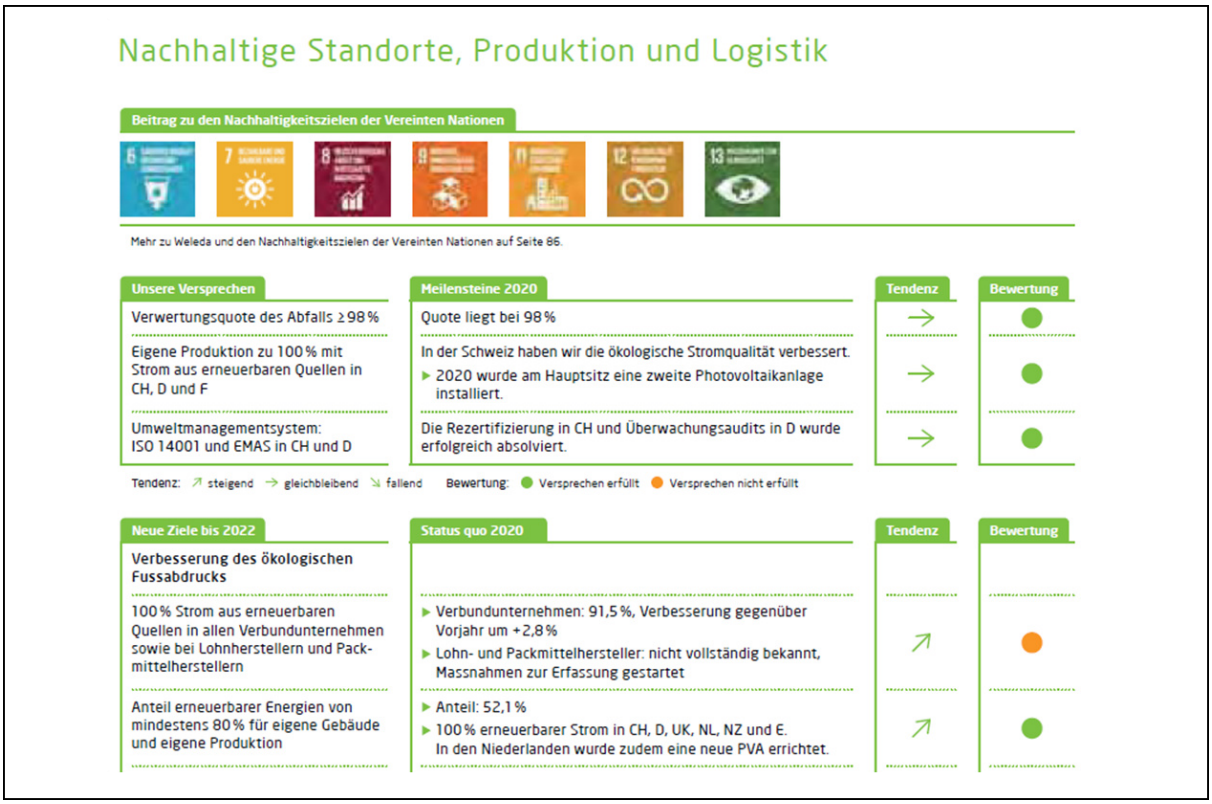


Abb. 4 SDGs im Rahmen der Weleda Nachhaltigkeitsstrategie (Quelle: In Anlehnung an Weleda Nachhaltigkeitsbericht 2020)

Im Weleda Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht sind die im jeweiligen Jahr erreichten Meilensteine sowie eine Prognose angegeben, ob das Ziel bis zum Jahr 2022 erreichbar ist. Weleda hat für die selbst gesteckten Ziele möglichst konkrete Kennzahlen zur Messung definiert und diese damit gut operationalisiert. Beispielsweise lautet eine Zielsetzung, dass bis zum Jahr 2022 in allen Verbundunternehmen sowie auch bei Lohn- und Packmittelherstellern der verbrauchte Strom zu 100% aus erneuerbaren Quellen stammt (vgl. Weleda Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht 2020, S. 82). Der mitunter formulierten Kritik, dass die SDGs zwar eine gute Orientierung bieten, aber zu wenig konkret sind (vgl. Hák et al. 2016, S. 565), wird von Weleda insofern gut begegnet. Die Abbildung 5 veranschaulicht die Operationalisierung am Beispiel der Ziel-Kategorie „Nachhaltige Standorte, Produktion und Logistik“.



Nachhaltige Standorte, Produktion und Logistik

Beitrag zu den Nachhaltigkeitszielen der Vereinten Nationen

Mehr zu Weleda und den Nachhaltigkeitszielen der Vereinten Nationen auf Seite 86.

Unsere Versprechen	Meilensteine 2020	Tendenz	Bewertung
Verwertungsquote des Abfalls ≥ 98 %	Quote liegt bei 98 %	→	●
Eigene Produktion zu 100 % mit Strom aus erneuerbaren Quellen in CH, D und F	In der Schweiz haben wir die ökologische Stromqualität verbessert. ▸ 2020 wurde am Hauptsitz eine zweite Photovoltaikanlage installiert.	→	●
Umweltmanagementsystem: ISO 14001 und EMAS in CH und D	Die Rezertifizierung in CH und Überwachungsaudits in D wurde erfolgreich absolviert.	→	●

Tendenz: ↗ steigend → gleichbleibend ↘ fallend Bewertung: ● Versprechen erfüllt ● Versprechen nicht erfüllt

Neue Ziele bis 2022	Status quo 2020	Tendenz	Bewertung
Verbesserung des ökologischen Fussabdrucks			
100 % Strom aus erneuerbaren Quellen in allen Verbundunternehmen sowie bei Lohnherstellern und Packmittelherstellern	▸ Verbundunternehmen: 91,5 %, Verbesserung gegenüber Vorjahr um +2,8 % ▸ Lohn- und Packmittelhersteller: nicht vollständig bekannt, Massnahmen zur Erfassung gestartet	↗	●
Anteil erneuerbarer Energien von mindestens 80 % für eigene Gebäude und eigene Produktion	▸ Anteil: 52,1 % ▸ 100 % erneuerbarer Strom in CH, D, UK, NL, NZ und E. In den Niederlanden wurde zudem eine neue PVA errichtet.	↗	●

Abb. 5 Auszug aus Ziel-Kategorie „Nachhaltige Standorte, Produktion und Logistik“ von Weleda (Quelle: Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht 2020, S. 82)

Weleda setzt sich auch kritisch mit dem eigenen Handeln und dem Einfluss auf die SDGs auseinander. Beispielsweise ist der vergleichsweise hohe Preis der Produkte schwer in Einklang zu bringen mit dem Ziel „keine Armut“ (SDG 1 „End poverty and all its forms everywhere“). Weleda hat für sich die Antwort gefunden, dass ein besonders großer Teil der Erlöse gespendet wird. Neben Spenden setzt sich Weleda im Rahmen seiner Wertschöpfungskette für die Einhaltung sozialer Kriterien, kostenbasierte Preise und ein garantiertes Mindesteinkommen nach UEBT Standards ein. Dies führt u.a. für die Kleinbauern in den betroffenen Ländern zu mehr Planungssicherheit in Form von langfristigen Verträgen und zu einer verbesserten Lebenssituation (vgl. Weleda Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht 2020, S. 86).

Weleda nutzt die SDGs vor allem als Orientierungsgröße für das eigene Handeln. Indem sowohl die Versprechen der Marke als auch die konkreten Zielsetzungen mit den SDGs abgeglichen werden, dienen diese gewissermaßen als Ansatzpunkt für die Überprüfung der Authentizität des Markenverhaltens. Die zentrale Forderung der identitätsbasierten Markenführung wird von Weleda beispielhaft erfüllt: das Markennutzenversprechen wird in einer für externe Anspruchsgruppen nachvollziehbaren Art und Weise durch Ziele und Kennzahlen konkretisiert und damit in Markenverhalten übersetzt. Die Marke agiert damit authentisch und es wird so eine zentrale Voraussetzung für den Aufbau dauerhaft stabiler Beziehungen zu den Nachfragern erfüllt.

4. Relevanz der SDGs für die interne und externe Markenführung bei Weleda

4.1 SDGs im Rahmen der internen Markenführung

Durch die interne Markenführung soll ein zur Marke passendes Verhalten der internen Anspruchsgruppen sichergestellt werden („Brand Citizenship Behaviour“). Neben den dafür notwendigen Ressourcen und Kompetenzen ist das „Wollen“ der Mitarbeiter entscheidend für ein solches Verhalten (vgl. Burmann et al. 2018, S. 177f). Positiv beeinflussen lässt sich dieses durch ein hohes Ausmaß an Commitment gegenüber der eigenen Marke, dem so genannten “Brand Commitment“. Damit ist das „Ausmaß psychologischer Verbundenheit“ gegenüber einer Marke gemeint (vgl. Burmann; Zeplin 2005, S. 120).

Für nachhaltig positionierte Marken ist die interne Markenführung besonders relevant. Ihren Nachfragern geben diese Marken ein ambitioniertes Versprechen ab, welches sie mit dem eigenen Verhalten im Sinne eines „guten Beispiels“ einlösen sollten. Geschieht dies nicht und nehmen Nachfrager eine Diskrepanz zwischen dem Versprechen und dem konkreten Verhalten der Marke wahr, dann droht der Vorwurf des Greenwashing und damit ein erheblicher Imageschaden (vgl. Nickel; Kirchhof 2014, S. 30; Baumgarth; Binckebanck 2014, S. 178ff.).

Die Sicherstellung eines im Einklang mit den Markenwerten stehenden Mitarbeiterverhaltens hat bei Weleda eine hohe Bedeutung. Eine Kategorie des Nachhaltigkeitsprogramms von Weleda befasst sich mit der Förderung eines „sinnvollen und guten Arbeitens“. Weleda bietet den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dazu vielfältige Angebote zur beruflichen wie persönlichen Weiterbildung, u.a. zu Themen wie „Gesundes Leben“ oder „wertschätzende Kommunikation“. Diese Initiativen sind mit den SDGs sinnvoll verknüpft und zahlen auf die Ziele Gender Equality, Quality Education, Good Health and Wellbeing, Reduced Inequality und Decent Work and Economic Growth ein (vgl. Weleda Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht 2020, S. 84.).

Ein wesentlicher Aspekt bei Weleda ist auch die konsequente Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie durch die Führungskräfte. Diese wird u. a. dadurch sichergestellt, dass Nachhaltigkeitsziele in den Zielvereinbarungen für Führungskräfte verankert werden. Darüber hinaus gibt es zielgerichtete Maßnahmen im Rahmen der Führungskräfteentwicklung. Es wurden ein Global Leadership Programm ins Leben gerufen sowie Transformationsworkshops mit dem Thema „kollegiales Führen“ durchgeführt. Weleda hat sich als Arbeitgeber auch dazu verpflichtet, die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf sowie Gesundheit und Diversität zu fördern. Bei diesen Initiativen wird stets ein starker Fokus auf den Aspekt der ökologischen Nachhaltigkeit gelegt, um diesen dauerhaft in der Organisation zu verankern.

Die SDGs und die konkreten Beiträge von Weleda werden im Rahmen der internen Kommunikation hervorgehoben. Gleichwohl ist man sich bei Weleda der Tatsache bewusst, dass die SDGs zum aktuellen Zeitpunkt noch nicht für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine große Bedeutung in der täglichen Arbeit haben. Hier bedarf es einer weiteren Konkretisierung und Herausarbeitung der individuellen Erfolgsbeiträge.

4.2 SDGs im Rahmen der externen Markenführung

Mit den Maßnahmen im Rahmen der internen Markenführung schafft Weleda intern Klarheit in Bezug auf das eigene Selbstbild. Damit ist die Grundlage für die externe Vermittlung des Markennutzenversprechens gelegt. Die Markenauthentizität und das Markenvertrauen stellen wichtige Zielgrößen im identitätsbasierten Markenmanagement dar, somit sind die einzelnen Kommunikationsmaßnahmen auf den Aufbau und den Erhalt dieser Zielgrößen auszurichten (vgl. Burmann et al. 2018, S.203).

Im Rahmen der externen Markenkommunikation werden die SDGs und die entsprechenden Beiträge von Weleda bislang noch kaum betont. Lediglich im Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht werden sie aufgeführt. In der auf Endkunden ausgerichteten Kommunikation werden die SDGs dagegen bisher nicht eingesetzt.

Zunächst erscheint das überraschend zu sein, da Zertifizierungen bei vielen Nachfragern mittlerweile gelernt sind. Sie dienen als Orientierungshilfen im Rahmen von Kaufentscheidungen, schaffen Vertrauen und wirken positiv auf die wahrgenommene Markensicherheit (vgl. Thøgersen 2000, S. 306). Die Vielzahl an Labels und Siegeln erschwert jedoch die Auswahl einer solchen Zertifizierung. Unternehmen müssen sich daher die Frage stellen, welche Zertifizierung die richtige ist und das Vertrauen der Nachfrager in die Marke stärkt.

Den Fokus der externen Markenkommunikation gegenüber institutionellen Anspruchsgruppen hat Weleda bisher vor allem auf die B-Corp. Zertifizierung gelegt. Mit dem Zertifikat „B-Corp“ werden Unternehmen ausgezeichnet, die sich „zu gesellschaftlichem Mehrwert und ökologischer Nachhaltigkeit bekennen“ (www.bcorporation.de). Damit dokumentiert Weleda den Anspruch, „finanzielle und ethische Wertschöpfung in Einklang zu bringen“ und eine „positive Wirkung auf das Gemeinwohl sowie die Umwelt zu erzielen“ (Weleda Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht 2020, S. 5). Die B-Corp Zertifizierung ist selbst wiederum den SDGs in der Kategorie „Management und Finanzen“ zugeordnet. Bei Weleda geht man davon aus, dass die B-Corp Zertifizierung aktuell noch eine stärkere Wirkung in der Außenkommunikation hat als die SDGs, insbesondere gegenüber institutionellen Anspruchsgruppen.

Hinsichtlich der nach außen gerichteten Kommunikation der SDGs ist Weleda im Vergleich mit DAX-Konzernen aus im weitesten Sinne vergleichbaren Branchen eher zurückhaltend. Auf den Unternehmenswebsites der Symrise AG, der Beiersdorf AG und der Henkel AG & Co. KGaA werden die jeweiligen Beiträge zu den SDGs prominent dargestellt. Bei Weleda finden sich aktuell auf der Website keine Hinweise zu den SDGs. Die umfassenden eigenen Beiträge sind nur im Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht aufbereitet und insofern für Nachfrager vergleichsweise schwer zu finden.

5. Fazit und Ausblick

Die Marke Weleda ist ein gutes Beispiel für die authentische Umsetzung einer auf Nachhaltigkeit basierenden Markenpositionierung. Dabei kommt den SDGs die Rolle als Ordnungsrahmen zu und sie dienen gewissermaßen einer Überprüfung der Authentizität des Markenverhaltens. Durch die eigenen Beiträge zu den SDGs lässt sich

für Weleda prüfen, ob das Markennutzenversprechen durch das eigene Markenverhalten eingelöst wird. Das ist aus der Perspektive der identitätsbasierten Markenführung die zentrale Voraussetzung für die dauerhaft erfolgreiche Positionierung einer Marke.

Für Weleda haben die SDGs derzeit vor allem eine hohe Relevanz nach innen sowie für öffentliche und institutionelle externe Anspruchsgruppen. Dagegen haben die SDGs bislang eine eher geringe Relevanz für die nach außen gerichtete Kommunikation gegenüber Nachfragern. Sofern die SDGs zukünftig auch einer breiteren Öffentlichkeit bekannt werden, können sie für Weleda zu einem Faktor werden, der die Nachfrager bei ihrem persönlichen Streben nach Authentizität unterstützt.

Der Vergleich der externen Kommunikation bei Weleda und einigen ausgewählten DAX-Konzernen hat gezeigt, dass Weleda viele gute Beiträge zu den SDGs leistet, mit diesen aber bisher eher zurückhaltend in der Außenkommunikation agiert. Man tut viel Gutes bei Weleda, spricht aber bisher eher wenig darüber. Das erscheint ehrenwert, wird dem hohen Engagement von Weleda und der Bedeutung der SDGs aber nicht immer gerecht.

Literatur

Bartsch, F.; Zeugner-Roth, K.; Katsikeas, C. (2021): Consumer authenticity seeking: conceptualization, measurement, and contingent effects, in: Journal of the Academy of Marketing Science.

Baumgarth, C.; Binckebanck, L. (2014): Best Practices der CSR-Markenführung und -kommunikation. In: Meffert, H.; Kenning, P.; Kirchgeorg, M. (Hrsg.). Sustainable Marketing Management - Grundlagen und Cases. Wiesbaden, Gabler, S. 175-205.

Bedard, S. A. N.; Tolmie, C. R. (2018): Millennials' green consumption behaviour: Exploring the role of social media. In: Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol. 25, Nr. 6, 2018, S. 1388-1396.

Burmann, C.; Blinda, L.; Nitschke, A. (2003): Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements, Arbeitspapier Nr. 1 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM®) der Universität Bremen, Bremen.

Burmann, C.; Meffert, H. (2005): Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung. In: Meffert, H., Burmann, C., Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement: identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Gabler, Wiesbaden, S. 37 -72.

Burmann, C.; Zeplin, S. (2005): Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement. In: Meffert, H.; Burmann, Ch.; Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement: identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Wiesbaden.

Burmann, C.; Halaszovich, T.; Schade, M.; Piehler, R. (2018): Identitätsbasierte Markenführung, Grundlagen – Strategie – Umsetzung - Controlling, Gabler, Wiesbaden.

D`heur, M. (2015): shared.value.chain – Profitables Wachstum durch nachhaltig gemeinsame Wertschöpfung, in: Schneider, A.; Schmidtpeter, R.(Hrsg.): Corporate Social Responsibility – Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Berlin, S.339-358.

Fretschner, M.; Lüdtke, J. (2021) in: Marktforschung.de, Authentizität anders gedacht – was ist eigentlich dem Kunden wichtig?, veröffentlicht am 16.11.2021.

Hák, T.; Janoušková, S.; Moldan, B. (2016): Sustainable Development Goals: A need for relevant indicators, In: Ecological Indicators, Vol. 60, S. 565-573.

Jain, V. K.; Gupta, A.; Tyagi, V.; Verma, H. (2020): Social Media and Green Consumption Behaviour of Millennials. In: Journal of Content, Community & Communication, Vol. 11, Nr. 6, 2020, S. 221-230.

Keller, K. L. (1993): Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. In: Journal of Marketing, 57, Nr. 1, S. 1-22.

Kotler, P.; Kartajaya, H.; Setiawan, I. (2010): „Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit", New Jersey, John Wiley & Sons, Inc.

Meffert, H.; Burmann Ch. (1996): Identitätsorientierte Markenführung – Grundlagen für das Management von Markenportfolios. In: Meffert, H.; Wagner, H.; Backhaus, K. (Hrsg.): Arbeitspapier Nr. 100 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster.

Meffert, H.; Burmann, Ch.; Kirchgeorg, M.; Eisenbeiß, M. (2019): Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 13. Aufl., Gabler, Wiesbaden.

Meffert, H.; Rauch, C. (2014): Sustainable Branding – Konzept, Wirkungen und empirische Befunde, in: Sustainable Marketing Management – Grundlagen und Cases S. 159 – 174.

Nickel, O.; Kirchhof, A.-K. (2014): Marken nachhaltig erfolgreich führen. In: Kirchhof, A.-K.; Nickel, O. (Hrsg.) CSR und Brand Management - Marken nachhaltig führen, Gabler, S. 1-36.

Schallehn, M. (2012): Marken-Authentizität – Konstrukt, Determinanten und Wirkungen aus Sicht der identitätsbasierten Markenführung, Gabler, Wiesbaden.

Steinemann, M.; Schwegler, R.; Spescha, G. (2017): Grüne Produkte in Deutschland 2017: Marktbeobachtungen für die Umweltpolitik; Umweltbundesamt; URL: https://www.umweltbundesamt.de/publikationen/gruene-produkte-in-deutschland-2017, Zugriff am 01.06.2021.

Symrise (2021): https://www.symrise.com/de/nachhaltigkeit/unser-nachhaltigkeitsansatz/#unser-beitrag-zu-den-sdgs (Abruf: 12.11.2021).

Thøgersen, J. (2000): Psychological Determinants of Paying Attention to Eco-Labels in Purchase Decisions: Model Development and Multinational Validation, in: Journal of Consumer Policy 23, S. 285-313.

United Nations (2021): Sustainable Development Goals, https://sdgs.un.org/goals (Abruf: 12.11.2021).

Weleda (2020): Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht 2020.

Weleda (2021): Unternehmenswebsite, https://www.weleda.de/ (Abruf: 10.11.2021).

Schlüsselwörter

SDGs, Markenidentität, Authentizität, Positionierung, Greenwashing, Image

NACHHALTIGKEIT · VERANTWORTUNG
UNTERNEHMENSKULTUR · MARKETING
KONSUMVERHALTEN · GESELLSCHAFT
ACHTSAMKEIT · CUSTOMER JOURNEY
SDG · SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS
MARKETING · PURPOSE · UMWELT
NACHHALTIGKEIT · UNTERNEHMENSKULTUR
ACHTSAMKEIT · NACHHALTIGKEIT
CUSTOMER JOURNEY · KONSUMVERHALTEN
VERANTWORTUNG · GESELLSCHAFT
MARKETING · PURPOSE · UMWELT
NACHHALTIGKEIT · VERANTWORTUNG
UNTERNEHMENSKULTUR · MARKETING
SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS · SDG
VERANTWORTUNG · UMWELT · PURPOSE

AfM
Arbeitsgemeinschaft
für Marketing