

Social Media im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement

Ein anwendungsorientiertes Modell

Von der Fakultät Wirtschaftswissenschaften
der Leuphana Universität Lüneburg

zur Erlangung des Grades
Doktorin der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.)
genehmigte

Dissertation

von
Teresa Mangold

aus
Deggendorf

Eingereicht am: 23.07.2012

Mündliche Prüfung am: 19.12.2012

Erstgutachter: Prof. Dr. Stefan Schaltegger

Zweitgutachter: Prof. Dr. Christoph Burmann

Prüfungsausschuss: Prof. Dr. Stefan Schaltegger, Vorsitzender

Prof. Dr. Christoph Burmann

Prof. Dr. Carsten Baumgarth

Elektronische Veröffentlichung des Dissertationsvorhabens

inkl. einer Zusammenfassung unter dem Titel:

Social Media im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement

Untertitel: Ein anwendungsorientiertes Modell

Veröffentlichungsjahr: 2013

Veröffentlicht im Onlineangebot der Universitätsbibliothek unter der URL:

<http://www.leuphana.de/ub>

Geleitwort Prof. Dr. Stefan Schaltegger

In Wissenschaft und Praxis ist heute weitestgehend anerkannt, dass Nachhaltigkeitsthemen für Marken eine hohe Bedeutung haben können. Professionelles Nachhaltigkeitsmanagement kann nicht nur die Reputation des Unternehmens, sondern auch den Wert einer Marke steigern. Da viele Stakeholder gegenüber ökologischen und sozialen Markenversprechen skeptisch sind, ist die Glaubwürdigkeit einer Nachhaltigkeitsmarke besonders wichtig. In diesem Zusammenhang ist auch der kommunikative Machtzuwachs, den gesellschaftliche Stakeholder durch soziale Medien erhalten haben, zu beachten. Im Social Web veröffentlichte Inhalte können das Vertrauen in eine Nachhaltigkeitsmarke stärken, da die Aussagen von Stakeholdern als besonders authentisch und glaubwürdig gelten. Demgegenüber können im Social Web vernetzte Stakeholder ihrer Kritik jedoch auch verstärkt Ausdruck verleihen, was negative Auswirkungen auf Unternehmensreputation und Marken haben kann. Zugleich bieten Social Media einem Unternehmen selbst neue interaktive Möglichkeiten für das Management einer Nachhaltigkeitsmarke.

An dieser Stelle setzt Teresa Mangold mit ihrer grundlegenden Arbeit an, in der sie ein systematisches Managementmodell für den gezielten Einsatz sozialer Medien im Nachhaltigkeitsmanagement entwickelt. Sie untersucht nicht nur Verwendungsmöglichkeiten von Social Media in sehr strukturierter Weise, sondern auch, wie stakeholdergenerierte Inhalte für eine Nachhaltigkeitsmarke genutzt werden können. Wesentliche Stärke dieser Arbeit ist die klare, gut nachvollziehbare Konzeptionalisierung einer praxisorientierten Vorgehensmethodik und die Illustration am Fallbeispiel Kneipp. Das Dissertationswerk ist sehr sorgfältig formuliert und zeichnet sich durch eine sehr gute Systematik sowie Literaturverarbeitung aus. Teresa Mangold behandelt in ihrer Arbeit ein großes Spektrum an Literaturquellen aus verschiedenen, durch die Fragestellung angesprochenen Teilbereichen. Damit liefert sie eine gelungene Übersicht und Zusammenführung bisher wenig verknüpfter Themen und vermag die Erkenntnisse in einem Vorgehenskonzept zu verdichten. Die Arbeit leistet einen wertvollen konzeptionellen Beitrag von hoher Handlungsrelevanz.

Forschungsmethodisch weist die Arbeit eine Mischung aus einem konventionell theoretischen und einem qualitativ empirischen Zugang auf, der das Bestreben dokumentiert, die eigenen Ideen auch mit Praktikern durchzudiskutieren. Eine Fallstudie illustriert die konzeptionellen Überlegungen. Das Thema wurde in seiner Gesamtheit wissenschaftlich fundiert durchdrungen. Insgesamt kann das Manuskript als eine überzeugende Reflexion, die in eine adäquate Konzeptionalisierung mündet, charakterisiert werden.

Die Dissertation von Teresa Mangold dokumentiert ein ausgeprägtes Interesse an neuen Themen wie die sozialen Medien, Nachhaltigkeit und Markenführung sowie deren Integration und der Weiterentwicklung des Nachhaltigkeitsmanagements. Das Werk dürfte für diejenigen Leserinnen und Leser zu einer Standardreferenz werden, die ein ausgeprägtes Interesse an der Verwendung sozialer Medien im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement bekunden.

Univ.-Prof. Dr. Stefan Schaltegger
Centre for Sustainability Management (CSM)
Leuphana Universität Lüneburg

Vorwort

Nachhaltigkeit wird für Marken zunehmend erfolgsrelevant und mittels sozialer Medien wie Facebook und Twitter hat jeder von uns einen zunehmenden Einfluss auf die Wahrnehmung einer Marke. In der vorliegenden Arbeit wurde erörtert, wie ein Unternehmen seine Marke durch ökologische und soziale Themen stärken kann und wo es in diesem Entwicklungsprozess Social Media gezielt einsetzen kann. Zudem wurde der Frage nachgegangen, wie die von Stakeholdern im Social Web verfassten Inhalte in Übereinstimmung mit einer intendierten Nachhaltigkeitsmarke gebracht und deren Kraft genutzt werden können.

Zentrales Ergebnis der Dissertation stellt ein anwendungsorientiertes Modell für die systematische Social-Media-Verwendung zur Unterstützung des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements dar. Ziel dieses Modells ist es nicht nur einen Beitrag zur Theorieentwicklung und praktischen Nutzbarkeit sozialer Medien im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement zu leisten. Ich hoffe auch mit der vorliegenden Arbeit, ein ökologisches und soziales Verhalten von Unternehmen zu fördern, um das Ziel einer nachhaltigen Entwicklung zu unterstützen.

Die vorliegende Arbeit wurde im Juli 2012 von der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Leuphana Universität Lüneburg als Dissertationsschrift angenommen. Ein erfolgreicher Abschluss meiner Promotion wäre ohne die Unterstützung zahlreicher Personen nicht möglich gewesen. Diesen Personen möchte ich an dieser Stelle meinen herzlichen Dank aussprechen.

Mein besonderer Dank gilt zunächst meinem Doktorvater, Professor Dr. Stefan Schaltegger vom Centre for Sustainability Management (CSM) der Leuphana Universität Lüneburg. Er hat nicht nur die entscheidenden Impulse bei der Konkretisierung des Themas gegeben, sondern auch die Rahmenbedingungen für einen effizienten und effektiven Promotionsabschluss geschaffen. Für die Übernahme des Zweitgutachtens danke ich sehr Professor Dr. Christoph Burmann von der Universität Bremen. Professor Dr. Carsten Baumgarth von der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin danke ich herzlich für Übernahme des Drittgutachtens.

Der empirische Teil der vorliegenden Arbeit stützt sich auf Daten, die Dank der Unterstützung verschiedener Vertreter aus der Praxis erhoben werden konnten. Die Durchführung der umfassenden Fallstudie und die daraus gewonnenen Erkenntnisse wären ohne die hervorragende Zusammenarbeit mit der Kneipp GmbH & Co KG nicht möglich gewesen. Daher gilt mein großer Dank auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Kneipps.

Dank gebührt nicht zuletzt meinen geschätzten ehemaligen Kolleginnen und Kollegen am Centre for Sustainability Management. Die zahlreichen Diskussionen haben entscheidend zur Entwicklung der Dissertation beigetragen. Besonders hervorheben möchte ich Anica Zeyen und Sarah Windolph, die stets mit ihren wertvollen Meinungen und ihren motivierenden Worten hochgeschätzte Beiträge zu dieser Arbeit geleistet haben – ganz abgesehen von der großen Freude, mit ihnen zusammenzuarbeiten.

Großer Dank gilt auch meiner Lektorin Katerine Engstfeld, die ebenfalls einen entscheidenden Beitrag zur Arbeit geleistet hat. Darüber hinaus möchte ich mich bei meinen Peergroups in Lüneburg und Hamburg bedanken. Die wissenschaftspraktischen Tipps und Diskussionen mit Jana, Isabella, Ellen, Christina und Gesa haben gerade bei der Recherche und Auswahl der passenden Literatur, Methoden und Theorien geholfen.

Mein besonderer Dank gilt meinen Eltern, die mir nicht nur die Möglichkeit gegeben haben, meine persönlichen Ziele zu verwirklichen, sondern auch die dafür notwendige Willensstärke und den Geist mitgegeben haben. Dank der Liebe und Unterstützung meiner Eltern Dr. Helga Mangold und Dr. Jörg Mangold konnte ich meinen gesamten Lebensweg und vor allem die Promotion meistern.

Der größte Dank gebührt meinem geliebten Freund Philip, der der tollste Partner ist, den man sich wünschen kann. Ohne Philip Hallers grenzenlose Unterstützung, kritische Sicht auf die Arbeit sowie humorvolle und überaus positive Art hätte ich die Herausforderungen der Promotion kaum meistern können.

Teresa Mangold

Für Filius

INHALTSVERZEICHNIS

ABBILDUNGSVERZEICHNISXIV

TABELLENVERZEICHNISXVI

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS..... XVII

I. EINLEITUNG UND THEORETISCHE VORAUSSETZUNGEN ZUR SOCIAL-MEDIA-VERWENDUNG IM NACHHALTIGKEITSMARKENMANAGEMENT	1
1 Aktuelle Herausforderungen durch Nachhaltigkeitsmarken und Social Media	1
1.1 Gezielte Verwendung sozialer Medien zur Unterstützung der Nachhaltigkeitsmarkenentwicklung als Forschungsfrage	2
1.2 Entwicklung eines anwendungsorientierten Modells als Forschungsziel	3
1.3 Forschungsvorgehen und Aufbau der Arbeit	8
2 Theoretisches Fundament und Verständnis des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements und sozialer Medien.....	13
2.1 Begriffliches und konzeptionelles Verständnis des Nachhaltigkeitsmanagements	13
2.1.1 Nachhaltigkeit und nachhaltige Entwicklung als Grundlagen der unternehmerischen Nachhaltigkeit	13
2.1.2 Management der unternehmerischen Nachhaltigkeit	14
2.2 Stakeholderorientierung als Grundlage des Nachhaltigkeitsmanagements	18
2.2.1 Stakeholderorientierte Theorien, Modelle, Konzepte und Ansätze	18
2.2.2 Charakterisierung von Stakeholdern und ihren Ansprüchen	23
2.2.3 Legitimität der Stakeholderansprüche	24
2.2.4 Stakeholder-Relationship-Management als Teil des Nachhaltigkeitsmanagements	26
2.3 Begriffliches und konzeptionelles Verständnis des konventionellen Markenmanagements.....	29
2.3.1 Unternehmensmarke als Gegenstand des Markenmanagements	29
2.3.2 Kundenorientiertes und stakeholderorientiertes Markenmanagement	31
2.3.3 Identitätsbasiertes Markenmanagement als zentraler Ansatz	34
2.3.4 Innengerichtetes, identitätsbasiertes Markenmanagement als weiterentwickelter Ansatz	36

2.4	Entwicklung des Nachhaltigkeitsmarkenmanagement-Verständnisses auf Basis des Nachhaltigkeits- und Markenmanagements	40
2.4.1	Nachhaltigkeitsmarke als Gegenstand des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements	40
2.4.2	Unterschiede zwischen konventionellem Markenmanagement und Nachhaltigkeitsmarkenmanagement	43
2.4.3	Verständnis des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements	45
2.4.4	Risiken und Chancen des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements	48
2.5	Social Media als Mittel des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements	51
2.5.1	Verständnis von Social Media, des Social Web und Abgrenzung zu synonym verwendeten Begriffen	52
2.5.2	Veränderungen des Markenmanagements durch Social Media und Begründung für die Wahl dieses Mittels	54
2.5.3	Interaktionen als Erklärung für die Veränderungen	55
2.5.4	Interaktivität als Grundlage der Interaktionen	58

II. KONZEPTION ZUR GEZIELTEN VERWENDUNG VON SOCIAL MEDIA IM NACHHALTIGKEITSMARKENMANAGEMENT60

3 Ökologische und soziale Themen im Markenmanagement..... 60

3.1	Herausforderungen durch Nachhaltigkeitsthemen für das Markenmanagement	60
3.1.1	Immaterialität und schwierige Überprüfbarkeit	61
3.1.2	Wertschöpfungsketten- und abteilungsübergreifende Aufgabe	62
3.1.3	Komplexität, Zielkonflikte und Dynamik	63
3.1.4	Stakeholder- und Anspruchsvielfalt	64
3.1.5	Wertvorstellungs- und Meinungsvielfalt	64
3.1.6	Diskurserfordernis	66
3.1.7	Schwierig zu erfassende Zielgruppe	66
3.1.8	Informationsasymmetrien und Informationsüberlastung	67
3.2	Mögliche negative Konsequenzen durch die Nachhaltigkeitsherausforderungen	70
3.3	Erfolgsfaktoren einer Nachhaltigkeitsmarke angesichts der Herausforderungen und Konsequenzen	72
3.3.1	Glaubwürdigkeit	72
3.3.2	Expertise	73
3.3.3	Vertrauenswürdigkeit	74
3.3.4	Bekanntheit	74
3.3.5	Legitimität	75
3.4	Bisherige Ansätze zum Umgang mit Nachhaltigkeitsthemen im Markenmanagement	76

4	Konzeption eines Managementprozesses zur Entwicklung einer glaubwürdigen Nachhaltigkeitsmarke.....	86
4.1	Konventioneller Managementprozess als Strukturierungsgrundlage.....	86
4.1.1	Managementprozess des identitätsbasierten Markenmanagements	86
4.1.2	Besonderheiten eines nachhaltigkeitsorientierten Markenmanagementprozesses	92
4.2	Erster Schritt: Situationsanalyse zur Erarbeitung einer Entscheidungsgrundlage für den Nachhaltigkeitsmarkenaufbau	95
4.2.1	Analyse der externen Markensituation.....	95
4.2.2	Analyse der internen Markensituation	96
4.3	Zweiter Schritt: Nachhaltigkeitspositionierung der Unternehmensmarke zum Aufbau der Nachhaltigkeitsmarke.....	96
4.3.1	Nachhaltigkeitsausrichtung des Unternehmens und der Marke	96
4.3.2	Nachhaltigkeitspositionierung der Markenidentität.....	98
4.3.3	Nachhaltigkeitspositionierung des Nutzenversprechens	100
4.3.4	Planung der Nachhaltigkeitsmarkenkommunikation	101
4.4	Dritter Schritt: Interne Implementierung der Nachhaltigkeitsmarke zum Aufbau und zur Steigerung des Nachhaltigkeitsmarkencommitments	104
4.4.1	Nachhaltigkeitsmarkenorientierte Mitarbeiterkommunikation.....	104
4.4.2	Nachhaltigkeitsmarkenorientierte Mitarbeiterführung	105
4.4.3	Nachhaltigkeitsmarkenorientierte Mitarbeitermaßnahmen	105
4.5	Vierter Schritt: Leistungsgestaltung der Nachhaltigkeitsmarke zum Aufbau und zur Steigerung der Nachhaltigkeitsmarkensubstanz.....	106
4.5.1	Nachhaltigkeitsleistung in der Wertschöpfungskette.....	106
4.5.2	Nachhaltigkeitsleistung der Produkte.....	107
4.6	Fünfter Schritt: Externe Kommunikation der Nachhaltigkeitsmarke zur Steigerung der Nachhaltigkeitsmarkenbekanntheit.....	108
4.6.1	Offizielle Nachhaltigkeitsmarkenkommunikation	109
4.6.2	Proaktive Nachhaltigkeitsmarkenkommunikation	109
4.6.3	Nachhaltigkeitsmarkenorientierte Stakeholderdialoge.....	110
4.6.4	Nachhaltigkeitsmarkenbezogenes Issue-Management.....	111
4.7	Sechster Schritt: Kontrolle der Nachhaltigkeitsmarke zur Überprüfung und Pflege der Nachhaltigkeitsmarke	111
4.7.1	Messung und Bericht über die erreichten Nachhaltigkeitsmarkenziele und Überprüfung der Entscheidungsgrundlage	112
4.7.2	Überarbeitung der Entscheidungen des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements.....	112
4.8	Konzeption des umfassenden Nachhaltigkeitsmarkenmanagementprozesses.....	113

5	Verwendung von Social Media im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement	117
5.1	Auswirkungen der Veränderungen durch Social Media auf die Situation der Stakeholder	117
5.1.1	Gesteigerte Informationsverfügbarkeit und verbesserter Informationserhalt	117
5.1.2	Reduzierte Informationskosten	118
5.1.3	Verbesserte Organisationsfähigkeit	119
5.1.4	Erhöhte Macht.....	119
5.1.5	Erweiterte Kontrollmöglichkeiten.....	121
5.1.6	Veränderte Erwartungshaltung und Verhalten	121
5.2	Konsequenzen durch die gestärkte Stakeholderposition für das Nachhaltigkeitsmarkenmanagement	122
5.2.1	Beeinflussung einer Nachhaltigkeitsmarke durch stakeholdergenerierte Inhalte	123
5.2.2	Stakeholdergenerierte Nachhaltigkeitsmarkeninhalte als Informationsquelle	126
5.2.3	Veränderung des Umfelds einer Nachhaltigkeitsmarke	127
5.2.4	Entwicklung des Images einer Nachhaltigkeitsmarke im Social Web.....	129
5.3	Ansätze zur Verwendung sozialer Medien im Markenmanagement und ihre Anwendung bei Nachhaltigkeitsmarken.....	132
5.3.1	Bisherige Ansätze der Social-Media-Verwendung im Markenmanagement	132
5.3.2	Besonderheiten bei der Übertragung auf eine Nachhaltigkeitsmarke	136
5.4	Gestaltungsmöglichkeiten sozialer Medien im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement	137
5.4.1	Schrittweises Vorgehen	137
5.4.2	Informationserhalt und -vermittlung	138
5.4.3	Stakeholderpartizipation	139
5.4.4	Ehrlichkeit und Transparenz	142
5.4.5	Beziehungen zu Meinungsführern und Netzwerkbeteiligung	144
5.4.6	Motivierung	147
5.4.7	Zusammenfassung der Gestaltungsmöglichkeiten.....	148
6	Konzeption einer Rahmenstruktur zur Social-Media-Verwendung im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement	150
6.1	Relevante Social-Media-Funktionen im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement.....	150
6.1.1	Monitoring	152
6.1.2	Informierung	153
6.1.3	Dialog	154
6.1.4	Partizipation	155

6.2	Social-Media-Instrumente im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement	156
6.2.1	Weblog	157
6.2.2	Mikroblog	159
6.2.3	Forum	160
6.2.4	Social Community.....	161
6.2.5	Wiki.....	162
6.2.6	Multimedia Sharing.....	163
6.2.7	Bewertungsportal	164
6.2.8	Social Bookmarking	165
6.3	Zusammenhänge zwischen den Funktionen und Instrumenten	166
6.4	Ansatzpunkte für die gezielte Verwendung sozialer Medien	168
6.4.1	Ansatzpunkte im Rahmen der Situationsanalyse	168
6.4.2	Ansatzpunkte im Rahmen der Nachhaltigkeitspositionierung	169
6.4.3	Ansatzpunkte im Rahmen der internen Implementierung	172
6.4.4	Ansatzpunkte im Rahmen der Leistungsgestaltung	173
6.4.5	Ansatzpunkte im Rahmen der externen Kommunikation	175
6.4.6	Ansatzpunkte im Rahmen der Kontrolle	176
6.4.7	Zusammenfassung der Ansatzpunkte.....	177
6.5	Konzeption der Rahmenstruktur zur gezielten Social-Media-Verwendung.....	179
7	Zusammenfassung und Thesen	184
III.	EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG ZUR SOCIAL-MEDIA-VERWENDUNG IM NACHHALTIGKEITSMARKENMANAGEMENT	189
8	Methodik der empirisch-qualitativen Untersuchung	189
8.1	Explorative Experteninterviews und deskriptive Einzelfallstudie	189
8.2	Interviewsample und Fallauswahl.....	192
8.3	Erhebung und Erfassung der primären und sekundären Daten.....	194
8.4	Datenauswertung und -analyse	195
9	Ergebnisse der Exploration und der Fallstudie.....	197
9.1	Erfolgsfaktoren als zentrale Ergebnisse der explorativen Experteninterviews	197
9.1.1	Grundlegende Entscheidungen	197
9.1.2	Vorbereitende Maßnahmen	200
9.1.3	Berücksichtigung der Unternehmenskultur	201
9.1.4	Transparente und authentische Kommunikation	203
9.1.5	Kritikfähigkeit und Eingeständnisse	205
9.1.6	Frühzeitige Stakeholderinvolvierung	206
9.1.7	Zusammenfassung und Kenntniserweiterung.....	209

9.2	Entwicklungsvorschläge als zentrale Ergebnisse der deskriptiven Einzelfallstudie.....	212
9.2.1	Beschreibung des Falls Kneipp.....	212
9.2.2	Situationsanalyse im Fall Kneipp	216
9.2.3	Nachhaltigkeitspositionierung im Fall Kneipp	218
9.2.4	Interne Implementierung im Fall Kneipp	227
9.2.5	Leistungsgestaltung im Fall Kneipp.....	231
9.2.6	Externe Kommunikation im Fall Kneipp	237
9.2.7	Kontrolle im Fall Kneipp.....	243
9.2.8	Zusammenfassung und Kenntniserweiterung.....	244
IV.	ENTWICKLUNG DES ANWENDUNGSORIENTIERTEN MODELLS	248
10	Zusammenfassung der Ergebnisse zum anwendungsorientierten Modell	248
10.1	Integration der konzeptionellen und empirischen Ergebnisse	248
10.2	Beschreibung des anwendungsorientierten Modells	254
11	Diskussion des anwendungsorientierten Modells	261
11.1	Diskussion mit Fokus auf die Stakeholderorientierung	261
11.2	Diskussion mit Fokus auf das identitätsbasierte Markenmanagement.....	263
11.3	Diskussion mit Fokus auf die Informationsökonomik	266
V.	RESÜMEE ZUR VERWENDUNG SOZIALER MEDIEN IM NACHHALTIGKEITSMARKENMANAGEMENT	269
12	Haupterkenntnisse dieser Arbeit zur Social-Media-Verwendung im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement	269
12.1	Forschungsbeitrag zum Nachhaltigkeitsmarkenmanagement	269
12.2	Implikationen für das Management.....	272
13	Kritische Reflexion der Arbeit und Ausblick	274
13.1	Berücksichtigung von Gütekriterien	274
13.2	Limitationen der Arbeit	276
13.3	Implikationen für die Forschung zum Nachhaltigkeitsmarkenmanagement	278
	LITERATURVERZEICHNIS	281
	ANHANG.....	315

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Forschungsgegenstand.....	4
Abbildung 2: Forschungsdesign	8
Abbildung 3: Aufbau der Arbeit.....	11
Abbildung 4: Dimensionen und Zielgrößen des Nachhaltigkeitsmanagements	15
Abbildung 5: Modell der Core- und Fringe-Stakeholder.....	20
Abbildung 6: Klassisches Stakeholdermodell	22
Abbildung 7: Stakeholdermodell mit Beziehungen zwischen Stakeholdern	22
Abbildung 8: Netzwerkstrukturen und Beziehungsmodelle zwischen Stakeholdern und Unternehmen	23
Abbildung 9: Stakeholdertypologie	27
Abbildung 10: Prägung einer Marke durch Identität und Image.....	31
Abbildung 11: Grundkonzept des identitätsbasierten Markenmanagements.....	36
Abbildung 12: Modell des innengerichteten, identitätsbasierten Markenmanagements	38
Abbildung 13: One-to-Many-Kommunikationsmodell	56
Abbildung 14: One-to-One-Kommunikationsmodell.....	56
Abbildung 15: Many-to-Many-Kommunikationsmodell.....	57
Abbildung 16: Zuordnung der LOHAS zu den Sinus-Milieus	67
Abbildung 17: Managementprozess des identitätsbasierten Markenmanagements	89
Abbildung 18: Weiterentwickelter Managementprozess des identitätsbasierten Markenmanagements.....	91
Abbildung 19: Abstimmung von Nachhaltigkeitskommunikation und -leistung	102
Abbildung 20: Nachhaltigkeitsmarkenmanagementprozess	115
Abbildung 21: Umfeld einer Nachhaltigkeitsmarke im Social Web	128
Abbildung 22: Nachhaltigkeitsmarkenimages im Social Web	130
Abbildung 23: Wirkung der Web-2.0-Technologie auf die Einstellung gegenüber Stakeholdern.....	141
Abbildung 24: Strukturierung relevanter Social-Media-Funktionen nach ihrem Interaktivitätsausmaß.....	152
Abbildung 25: Betrachtete Social-Media-Instrumente	157
Abbildung 26: Matrix zur Zuordnung der Social-Media-Instrumente und -Funktionen.....	167
Abbildung 27: Rahmenstruktur zur gezielten Social-Media-Verwendung im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement.....	180
Abbildung 28: Empirisch-qualitatives Forschungsvorgehen	191
Abbildung 29: Untersuchungsgegenstand und -einheiten des Einzelfalls Kneipp.....	193

Abbildung 30: Anwendungsorientiertes Modell zur gezielten Social-Media-Verwendung im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement.....	253
Abbildung 31: Weiterentwicklung des anwendungsorientierten Modells	279
Abbildung 32: Kategorien zur Datenauswertung mit MaxQDA.....	316
Abbildung 33: Fünf Säulen der Heillehre Kneipps	316
Abbildung 34: Ausgewählte Naturkosmetiksiegel im Vergleich.....	317
Abbildung 35: Logo der Marke Kneipp.....	318
Abbildung 36: Informationsseite zum Bergwald Projekt Kneipps.....	318
Abbildung 37: Facebook-Profil von Kneipp.....	318
Abbildung 38: Facebook-Profil der Kneipp-Familie.....	319
Abbildung 39: Twitter-Account von Kneipp	319
Abbildung 40: Youtube-Channel von Kneipp	320
Abbildung 41: Kneipp-Blog.....	320
Abbildung 42: Online-Shop Kneipps mit Bewertungsmöglichkeiten	321
Abbildung 43: Facebook-Seite der Aktion „Kneipp pflegt Freundschaften“	321

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1:	Ansätze zum Nachhaltigkeitsmarkenmanagement	77
Tabelle 2:	Ansätze zur Social-Media-Verwendung im Markenmanagement.....	132
Tabelle 3:	Zusammenfassung der Gestaltungsmöglichkeiten.....	148
Tabelle 4:	Zusammenfassung der Ansatzpunkte.....	178
Tabelle 5:	Strukturierung der Ansatzpunkte anhand der Social-Media-Funktionen.....	179
Tabelle 6:	Expertensample der explorativen Interviews	192
Tabelle 7:	Charakterisierung der ausgewählten Organisationen.....	193
Tabelle 8:	Expertensample der Interviews im Rahmen der Einzelfallstudie	194
Tabelle 9:	Expertenaussagen zum Umgang mit Social Media	198
Tabelle 10:	Expertenaussagen hinsichtlich Transparenz, Offenheit und Authentizität	203
Tabelle 11:	Zusammenfassung der Erfolgsfaktoren.....	209
Tabelle 12:	Vergleich der Gestaltungsmöglichkeiten und Erfolgsfaktoren	210
Tabelle 13:	Mögliche Nachhaltigkeitsbezüge der Marke Kneipp.....	226
Tabelle 14:	Mögliche Nachhaltigkeitsbezüge der Heillehre Kneipps.....	242
Tabelle 15:	Zusammenfassung der Entwicklungsvorschläge	245
Tabelle 16:	Vergleich der Ansatzpunkte und Entwicklungsvorschläge	246
Tabelle 17:	Verwendungsmöglichkeiten	249
Tabelle 18:	Ausgestaltungsmöglichkeiten	250
Tabelle 19:	Interne und externe Kontingenzfaktoren.....	252
Tabelle 20:	Auszug aus der Triangulation in der Einzelfallstudie	315

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AP	Ansatzpunkt(e)
BC	Brand Commitment
BCB	Brand Citizenship Behavior
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CC	Corporate Citizenship
CMC	Computer-Mediated Communication
CSR	Corporate Social Responsibility
d. h.	das heißt
dt.	deutsch
EF	Erfolgsfaktor(en)
EI	Experteninterview
engl.	englisch
et al.	et alli, et aliae, et alia
etc.	et cetera
EV	Entwicklungsvorschlag/-vorschläge
ext.	extern(e)
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GfK	Gesellschaft für Absatz- und Konsumforschung
GM	Gestaltungsmöglichkeit(en)
GRI	Global Reporting Initiative
Hg.	Herausgeber
hinsichtl.	hinsichtlich
int.	intern(e)
IT	Informationstechnologie
IUCN	International Union for Conservation of Nature
k. A.	keine Angabe
Kap.	Kapitel
KI	Kneipp-Interview
Komm.	Kommunikation
LOHAS	Lifestyle of Health and Sustainability
MA	Mitarbeiter
Mgmt.	Management

NGO	Non-Governmental Organization
Nh	Nachhaltigkeit(s-)
NhM	Nachhaltigkeitsmarke(n)
NhMM	Nachhaltigkeitsmarkenmanagement
NhMMP	Nachhaltigkeitsmarkenmanagementprozess
No.	Number
o. A.	ohne Angabe
PARKO	Partizipativer Konsument
POD	Points of Difference
POP	Points of Parity
RSS	Really Simple Syndication
S.	Seite
u.	und
u. a.	unter anderem
UEP	Unique Environmental Proposition
UGB	User Generated Branding
UGC	User Generated Content
USP	Unique Selling Proposition
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
WCED	World Commission on Environment and Development
WSK	Wertschöpfungskette
z. B.	zum Beispiel
zw.	zwischen

Genereller Hinweis: Auf eine explizite Nennung der weiblichen Formen wurde in dieser Arbeit verzichtet, um eine bessere Lesbarkeit sicherzustellen. Es sind mit den maskulinen Formen immer alle Geschlechter gemeint.

I. EINLEITUNG UND THEORETISCHE VORAUSSETZUNGEN ZUR SOCIAL-MEDIA-VERWENDUNG IM NACHHALTIGKEITSMARKENMANAGEMENT

1 Aktuelle Herausforderungen durch Nachhaltigkeitsmarken und Social Media

Ökologische und soziale Themen werden für Unternehmen zunehmend erfolgsrelevant (Epstein & Roy 2003; Porter & Kramer 2006; Schaltegger 2011). Sie können den Wert oder die Reputation einer Marke positiv beeinflussen (Castaldo et al. 2009; Chen 2010; Du et al. 2010; Hoeffler & Keller 2002; Melo & Galan 2011). Daher gewinnen *Nachhaltigkeitsmarken* an Bedeutung. Darunter wird eine Unternehmensmarke verstanden, deren Differenzierungskraft auf Nachhaltigkeitsthemen basiert (vgl. Hermann 2005; Meffert et al. 2010; Stuart 2011). Sie wird im *Nachhaltigkeitsmarkenmanagement* aufgebaut und gestärkt. Angesichts ihrer steigenden Relevanz stehen immer mehr Unternehmen vor der Herausforderung, ihre Marke so zu positionieren, dass sie als ökologisch und sozial verantwortungsvoll wahrgenommen wird. Nachhaltigkeitsversprechen einer Marke können jedoch zu Unsicherheiten und Vertrauensvorbehalten seitens der Stakeholder führen, da die reale Nachhaltigkeitsleistung u. a. aufgrund ihrer Immaterialität meist nur schwierig überprüft werden kann (Schaltegger et al. 2003). Eine zentrale Herausforderung der Nachhaltigkeitspositionierung einer Marke stellen damit Informationsasymmetrien (Akerlof 1970) hinsichtlich der realen Nachhaltigkeitsleistung dar (Kaas 1990). Daher wird die Glaubwürdigkeit einer Nachhaltigkeitsmarke als besonders wichtig erachtet (Bigné Alcañiz et al. 2010; Hoeffler & Keller 2002; Meffert et al. 2010; Vilppo & Lindberg-Repo 2011). Es stellt sich die Frage, *wie eine etablierte Unternehmensmarke zu einer glaubwürdigen Nachhaltigkeitsmarke weiterentwickelt werden kann.*

Die Wahrnehmung einer Nachhaltigkeitsmarke wird heutzutage verstärkt durch Stakeholder mitbestimmt (Burmam & Arnhold 2008; Muñoz & Schau 2007), da sie mittels *Social Media* (dt. „soziale Medien“) wie Blogs eigene Inhalte verfassen und im Social Web veröffentlichen sowie mit anderen Stakeholdern interagieren können (Kaplan & Haenlein 2010; O'Reilly 2005). Die stakeholdergenerierten Inhalte und Interaktionen können sich auf eine Nachhaltigkeitsmarke beziehen, wobei ihr Einfluss positiv oder negativ sein kann. Dadurch haben sie mehr Macht erhalten (Coombs 1998, 289; vgl. auch Füller et al. 2009; Siano et al. 2011; Walter & Saldsieder 2010). Zudem fordern Stakeholder eine aktive Beteiligung an Unternehmensprozessen (Bhattacharya et al. 2011; Kaptein & van Tulder 2003). Hieraus erwächst die Frage, *wie eine Nachhaltigkeitsmarke angesichts des Machtzuwachses von und die Unterstützung durch Stakeholder im Social Web entwickelt werden kann.*

Diese Fragestellung scheint insbesondere für eine Nachhaltigkeitsmarke im Vergleich zu einer konventionellen Marke relevant zu sein, da Ökologisches und Soziales u. a. komplexe und flexible Themenfelder darstellen (Haberer 1996; Polonsky & Jevons 2006), Zielkonflikte zwischen einzelnen Nachhaltigkeitsaspekten vorliegen (Schaltegger 1999) sowie vielfältige Meinungs- und Interessenunterschiede bestehen (Ayuso et al. 2006; Hall & Vredenburg 2003) können. Nachhaltigkeitsthemen in Bezug auf eine Marke können daher zu kontroversen Diskussionen zwischen Unternehmen und/oder Stakeholdern im Social Web führen. Aufgrund ihres Machtzuwachses im Social Web können Stakeholder dabei ihren Meinungen und Forderungen mehr Ausdruck verleihen (Siano et al. 2011). Daher kann das Risiko bestehen, dass Kritik seitens der Stakeholder durch eine virale Verbreitung im Social Web eine eigene Dynamik erhalten, die kaum oder nicht von einem Unternehmen kontrolliert und gesteuert werden kann (Pressley 2006). Dadurch kann beispielsweise die Reputation einer Nachhaltigkeitsmarke beeinträchtigt werden. Die interaktiven Möglichkeiten verschiedener sozialer Medien bieten aber auch Chancen für das Management einer Nachhaltigkeitsmarke, da beispielsweise durch Dialoge Beziehungen zu Stakeholdern gepflegt werden können und Empfehlungen durch Stakeholder die Bekanntheit einer Nachhaltigkeitsmarke steigern können (Ingenhoff & Kölling 2010; Petzi 2011). Daher stellt sich die Frage, *wie ein Unternehmen selbst soziale Medien zur Unterstützung konventioneller Maßnahmen der Nachhaltigkeitsmarkenentwicklung verwenden kann.*

1.1 Gezielte Verwendung sozialer Medien zur Unterstützung der Nachhaltigkeitsmarkenentwicklung als Forschungsfrage

Im Kontext der beschriebenen Nachhaltigkeitsmarkenrelevanz, des Machtzuwachses der Stakeholder und neuer interaktiver Möglichkeiten durch Social Media besteht für ein Unternehmen *erstens* die Herausforderung der ökologischen und sozialen Positionierung einer etablierten Unternehmensmarke, der Wahrung seines bewährten Images sowie der Gestaltung eines entsprechenden Entwicklungsprozesses. *Zweitens* besteht eine Herausforderung darin, einen passenden Umgang mit und ein adäquates Verhalten gegenüber Stakeholdern im Social Web zu finden, um die stakeholdergenerierten Inhalte mit einer intendierten Nachhaltigkeitsmarke in Übereinstimmung zu bringen sowie deren Kraft für das Nachhaltigkeitsmarkenentwicklung zu nutzen. *Drittens* steht ein Unternehmen vor der Herausforderung, sich durch das Social Web ergebende interaktive Möglichkeiten proaktiv zu nutzen. Es geht damit auch um die gezielte Verwendung sozialer Medien zur Ergänzung konventioneller, statischer Mittel, Unterstützung

der Nachhaltigkeitsmarkenentwicklung und Gestaltung eines innovativen Markenmanagements.

In Anbetracht der beschriebenen Problemstellung lautet die *Forschungsfrage* folgendermaßen: *Wie können Social Media gezielt zur Unterstützung der Nachhaltigkeitsmarkenentwicklung verwendet sowie Maßnahmen des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements und Interaktionen mit Stakeholdern im Social Web gestaltet werden?*

Daraus ergeben sich *drei forschungsleitende Fragen*:

1. *Wie kann eine etablierte Unternehmensmarke zu einer glaubwürdigen Nachhaltigkeitsmarke weiterentwickelt werden, um eine ökologische und sozial verantwortliche Wahrnehmung der Marke bei Stakeholdern zu erreichen?*
2. *Wie sind Maßnahmen des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements und der Umgang mit Stakeholdern im Social Web zu gestalten, um die stakeholdergenerierten Inhalte mit einer intendierten Nachhaltigkeitsmarke in Übereinstimmung zu bringen und deren Kraft für deren Entwicklung zu nutzen?*
3. *Wo können Social Media gezielt im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement verwendet werden und welche eignen sich dafür, um die Weiterentwicklung zu einer glaubwürdigen Nachhaltigkeitsmarke zu unterstützen?*

1.2 Entwicklung eines anwendungsorientierten Modells als Forschungsziel

Der *Forschungsgegenstand* ist angesichts der Forschungsfrage die „Verwendung von Social Media im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement“. In der Literatur besteht bezüglich dieses jungen Untersuchungsgegenstands kein einheitliches Verständnis. Da es sich zudem um einen interdisziplinären Gegenstand handelt, bilden die drei Themengebiete „Nachhaltigkeitsmanagement“, „konventionelles Markenmanagement“ und „Social Media“ den Ausgangspunkt der Forschung in dieser Arbeit. Theorien, Modelle, Konzepte und Ansätze sowie etabliertes Wissen aus diesen Gebieten werden daher zur Beantwortung der Forschungsfrage verwendet. Abbildung 1 gibt einen Überblick über die drei Gebiete und deren thematische Überschneidungen; im Zentrum steht der Forschungsgegenstand.

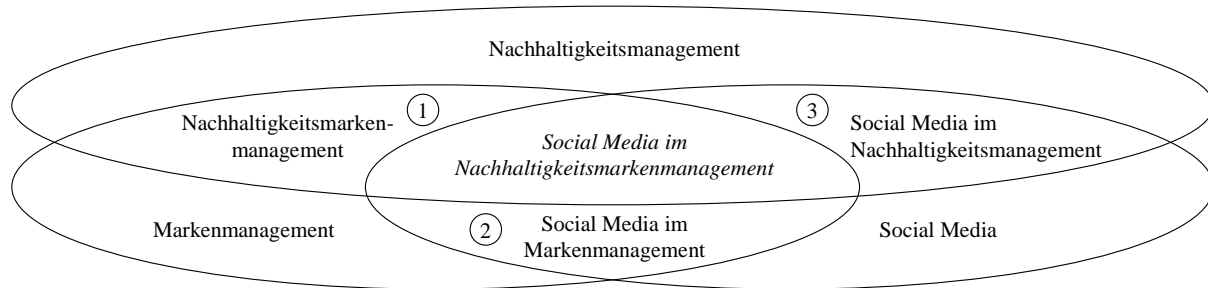


Abbildung 1: Forschungsgegenstand

Die Überschneidungen der einzelnen Themengebiete sind in Abbildung 1 jeweils mit einer Zahl von eins bis drei versehen. Somit ist erstens das Thema „Nachhaltigkeitsmarkenmanagement“, zweitens das Thema „Social Media im (konventionellen) Markenmanagement“ und drittens das Thema „Social Media im Nachhaltigkeitsmanagement“ markiert. Sie stellen damit relevante Themengebiete zur Erörterung der „Verwendung von Social Media im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement“ dar. Entsprechend erfolgt in dieser Arbeit eine Annäherung über die drei angrenzenden Themengebieten an den zu untersuchenden Forschungsgegenstand.

Im Hinblick auf den *Forschungsstand* des Themas *Nachhaltigkeitsmarkenmanagement* ist festzustellen, dass im Markenmanagement ökologische und soziale Themen vermehrt untersucht werden. Sind Marken und ihr Management bereits seit Beginn des 20. Jahrhunderts Gegenstand der Forschung (Domizlaff 1939), fand Nachhaltigkeit mit der Umweltbewusstseinsforschung in den 1970er Jahren Eingang in das Marketing (Tietz 1978). Damals wurde das Thema Nachhaltigkeit für die Produktentwicklung und Vermarktung relevant (vgl. Belz & Peattie 2009). Seit der Jahrtausendwende haben Nachhaltigkeitsthemen dann im Markenmanagement eine gesteigerte Beachtung gefunden. Hinsichtlich der Entwicklung einer Nachhaltigkeitsmarke werden in bestehenden Ansätzen (z. B. Rolland & O’Keefe Bazzoni 2009; Tourky et al. 2011; Vilppo & Lindberg-Repo 2011) relevante Aspekte genannt, wie die Übereinstimmung von kommunizierten und tatsächlichen Nachhaltigkeitsleistungen (Meffert et al. 2010; van de Ven 2008) oder die Einbindung von Stakeholdern (Aggerholm et al. 2011; Gregory 2007; Kitchin 2003; Lauring & Thomsen 2009). Beispielsweise nennen Meffert et al. (2010) und Stuart (2011) wesentliche Aspekte im Hinblick auf die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsmarke. Jedoch konnte im Rahmen der Literaturanalyse kein umfassender Managementprozess identifiziert werden, der konkrete Schritte zur Weiterentwicklung einer etablierten Marke zu einer glaubwürdigen Nachhaltigkeitsmarke nennt. Dabei werden Informationsasymmetrien ebenso vernachlässigt wie die explizite Berücksichtigung der Glaubwürdigkeit.

Hinsichtlich des Themas *Social Media im (konventionellen) Markenmanagement* ist zu konstatieren, dass dieses Thema zunehmend untersucht wird (z. B. Burmann & Arnhold 2008; Fantapié Altobelli & Hoffmann 2010; Hobsbawm 2009; Mairinger 2008; Yan 2011). Bislang wurden insbesondere die Relevanz nutzergenerierter Inhalte (u. a. Arnhold 2010; Burmann et al. 2010a; Campbell et al. 2011; Christodoulides et al. 2011; Daugherty et al. 2010) sowie die Bedeutung sozialer Medien für die Kommunikation, neue interaktive Möglichkeiten und soziale Beziehungen zwischen Social-Media-Nutzern betrachtet (u. a. Levine et al. 2000; Li & Bernoff 2008; McAfee 2006b). Die wachsende Bedeutung von Social Media für das Markenmanagement werden auch an dem Machtzuwachs von Nutzern (Ingenhoff & Kölling 2011; Kucuk 2007; Siano et al. 2011; Walter & Saldsieder 2010) festgemacht. Als wichtig wird dabei erachtet, dass sich die Kommunikation grundlegend geändert hat und die Kommunikationshoheit nicht mehr allein bei Unternehmen oder Medien liegt (Adams & Frost 2006a; Berthon et al. 2000; Edelman 2010; Levine et al. 2000; Muñiz & Schau 2007; Pitt et al. 2006). Die vorhandenen Ansätze zum Umgang mit sozialen Medien im Markenmanagement behandeln jedoch vornehmlich konventionelle Themen (u. a. Burgold et al. 2009; Chakrabarti 2007; Pitt et al. 2006). Bislang konnte kein umfassender Ansatz zum Umgang mit Nachhaltigkeitsthemen im Rahmen des Markenmanagements und der Social-Media-Verwendung identifiziert werden.

Bezüglich des Themas *Social Media im Nachhaltigkeitsmanagement* kann festgehalten werden, dass die Kommunikation von ökologischen und sozialen Themen auf statischen Websites mittlerweile fast zum Standard geworden ist (Herzig & Godemann 2010, 1064; Ingenhoff & Kölling 2011, 480; vgl. auch Biloslavo & Trnavčević 2009; Chapple & Moon 2005; Chaudhri & Wang 2007; Cho et al. 2009; Coupland 2005; Gill & Dickinson 2008; Moreno & Capriotti 2009; Sones et al. 2009). Daneben nutzen einige Unternehmen inzwischen auch dynamische Social-Media-Angebote für die Kommunikation von Nachhaltigkeitsthemen (Ingenhoff & Kölling 2011, 480). Diese Nutzung beschränkt sich jedoch auf wenige Unternehmen: Zwar sprechen offensichtlich einige Unternehmen mit Stakeholdern im Social Web über ökologische und soziale Themen und nutzen Social Media für die Nachhaltigkeitsberichterstattung, dennoch gibt es bisher nur wenige Unternehmen, die soziale Medien tatsächlich und spezifisch für Nachhaltigkeitsthemen verwenden (Bittner & Leimeister 2011, 8; vgl. auch Fieseler et al. 2010a; NetFederation 2011; Ros-Diego & Castelló-Martínez 2012; Schneider et al. 2007; Wagner 2011), obwohl über Nachhaltigkeitsaspekte von Produkten und Unternehmen im Social Web diskutiert wird (Schneider et al. 2007). Dabei kommunizieren Unternehmen

mit ihren Stakeholdern und involvieren sie bislang nicht strategisch über das Social Web (Adams & Frost 2006a). NGOs hingegen verwenden Social Media bereits intensiv zur Kommunikation und Interaktion mit Stakeholdern und involvieren sie so beispielsweise zum Aufruf für nachhaltigkeitsorientierte Aktionen (Bittner & Leimeister 2011; Reilly & Weirup 2012; Schneider et al. 2007; Waters et al. 2009). Auch die Forschung beschäftigt sich bislang vorwiegend mit der inhaltsanalytischen Untersuchung von ökologischen und sozialen Inhalten auf Websites (Ingenhoff & Kölling 2011). Die neuen Möglichkeiten des Social Web in diesem Zusammenhang wurden bislang kaum untersucht: Es liegen nur eine geringe Anzahl an theoretischen und empirischen Untersuchungen zur Verwendung von Social Media im Nachhaltigkeitskontext vor (u. a. Adams & Frost 2006a; Bittner & Leimeister 2011; Capriotti & Moreno 2007; Chakravorti 2010; Langley & van den Broek 2010; Reilly & Weirup 2012; Sørensen & Peitersen 2010).

Der beschriebene Forschungsstand zeigt, dass bislang Untersuchungen zum Nachhaltigkeitsmarkenmanagement sowie zu Social Media im Marken- und Nachhaltigkeitsmanagement vorliegen. Eine *Forschungslücke* lässt sich allerdings insbesondere dahingehend identifizieren, dass bislang kaum Arbeiten existieren, die alle drei Themengebiete integrieren. Insbesondere konnte keine empirische oder konzeptionelle Untersuchung identifiziert werden, die der gezielten Verwendung von Social Media im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement nachgeht. Auch lässt sich eine Forschungslücke dahingehen festmachen, dass kein umfassender Managementprozess zur Entwicklung einer glaubwürdigen Nachhaltigkeitsmarke identifiziert werden konnte, der eine Basis bilden könnte, um die gezielte Verwendung sozialer Medien zu erörtern. Deshalb existiert bisher auch kein umfassendes Modell, das es einem Unternehmen ermöglichen würde, seine Unternehmensmarke systematisch zu einer glaubwürdigen Nachhaltigkeitsmarke weiterzuentwickeln und diesen Prozess durch die Beeinflussung und Nutzung der stakeholdergenerierten Inhalte im Social Web sowie die gezielte und proaktive Verwendung sozialer Medien zu unterstützen.

In Anbetracht der beschriebenen Forschungslücke ist es das *Forschungsziel* dieser Arbeit, ein *anwendungsorientiertes Modell* zu entwickeln, das konkrete Schritte eines Managementprozesses zur Entwicklung einer glaubwürdigen Nachhaltigkeitsmarke aufführt und dabei die unterstützende Verwendung von Social Media erläutert. Es sollen daher *gezielte Verwendungsmöglichkeiten* sozialer Medien aufgezeigt werden, wodurch der Entwicklungsprozess unterstützt wird. Auch sollen *adäquate soziale Medien* genannt werden. Das Modell soll zudem

derart gestaltet sein, dass die stakeholdergenerierten Inhalte in Übereinstimmung mit einer intendierten Nachhaltigkeitsmarke gebracht werden und ihre Kraft genutzt wird, um dadurch die Nachhaltigkeitsmarkenentwicklung zu unterstützen. Im zu entwickelnden Modell sollen daher außerdem *Ausgestaltungsmöglichkeiten* der Maßnahmen und zum Umgang mit Stakeholdern im Social Web getroffen werden. Da ein derartiges Modell aufgrund des situativen Ansatzes (vgl. Hall 1963; Kieser 2006) keine umfassende Gültigkeit für alle Unternehmen besitzen kann und es sich um einen komplexen und weitreichenden Forschungsgegenstand handelt, werden im Verlauf der Arbeit Annahmen hinsichtlich des Modells aufgestellt. Das angestrebte Modell liefert letztlich einen Beitrag zur Strukturierung des jungen Untersuchungsgegenstands und Theorienentwicklung sowie zum praktischen Nachhaltigkeitsmarkenmanagement und innovativen Markenmanagement.

In Anlehnung an das Forschungsziel und die drei forschungsleitenden Fragen werden *drei Teilziele* verfolgt:

1. Erarbeitung eines *Nachhaltigkeitsmarkenmanagementprozesses*, der konkrete Schritte zur Nachhaltigkeitspositionierung einer Marke aufführt, wodurch ökonomische Vorteile erlangt und zugleich eine reale Nachhaltigkeitsleistung erbracht sowie ökologische und soziale Probleme tatsächlich reduziert werden.
2. Erörterung von *Ausgestaltungsmöglichkeiten* bei der Verwendung sozialer Medien im Rahmen des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements, um die stakeholdergenerierten Inhalte im Sinne des Unternehmens zu beeinflussen und deren Kraft zu nutzen.
3. Diskussion von *Verwendungsmöglichkeiten*, die aufzeigen, wo und welche Social Media gezielt zur Unterstützung des Entwicklungsprozesses eingesetzt werden können.

Die *Relevanz* der Forschungsfragen und der soeben dargestellten Forschungsziele wird aus zweierlei Hinsicht begründet. Erstens bestehen *Unterschiede* zwischen einem *konventionellen* und einem *nachhaltigkeitsorientierten Markenmanagement*, die insbesondere aufgrund vielfältiger Herausforderungen ökologischer und sozialer Themen (vgl. Schaltegger 2004) für eine Marke existieren. Beispielsweise verhindern die Komplexität von Nachhaltigkeitsthemen (Haberer 1996; Polonsky & Jevons 2006) die einfache Übertragung konventioneller Ansätze auf das Nachhaltigkeitsmarkenmanagement, wie noch ausführlich erläutert wird. Dies erfordert ein spezifisches Vorgehen des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements.

Zweitens bestehen wesentliche *Unterschiede* zwischen einem Nachhaltigkeitsmarkenmanagement in einem *statischen Medienumfeld* oder in einem *interaktiven Social Web*, da Stakeholder mittels sozialer Medien mehr Macht erhalten haben (Coombs 1998; Füller et al. 2009; Walter & Saldsieder 2010), ihre Interessen besser artikulieren sowie sich untereinander einfacher vernetzen und Druck auf ein Unternehmen ausüben können (Siano et al. 2011). Dadurch wird eine Nachhaltigkeitsmarke nicht mehr nur durch Inhalte eines Unternehmens geprägt, sondern im zunehmenden Maße auch durch Stakeholder bzw. den von ihnen erstellten Inhalten. So können diese beispielsweise auch maßgeblich das Image und die Glaubwürdigkeit einer Nachhaltigkeitsmarke beeinflussen. Damit manifestiert sich die Relevanz dieser Arbeit sowohl in der ökologischen und sozialen Stärkung einer etablierten Marken als auch in der Verwendung von Social Media und dem Umgang mit Stakeholdern im Social Web.

1.3 Forschungsvorgehen und Aufbau der Arbeit

Zur Beantwortung der dargestellten Forschungsfrage und Erarbeitung des Forschungsziels wurde ein *Forschungsvorgehen* gewählt, bei dem zunächst Thesen deduktiv auf Basis bestehender Theorien, Modelle, Konzepte und Ansätze entwickelt und diese dann induktiv auf Basis einer empirisch-qualitativen Untersuchung zu einem Modell weiterentwickelt wurden. Das Forschungsdesign umfasst damit die Konzeption, die empirische Untersuchung und die Entwicklung des anwendungsorientierten Modells. Diese drei Elemente sind in Abbildung 2 dargestellt und werden nachfolgend erläutert.

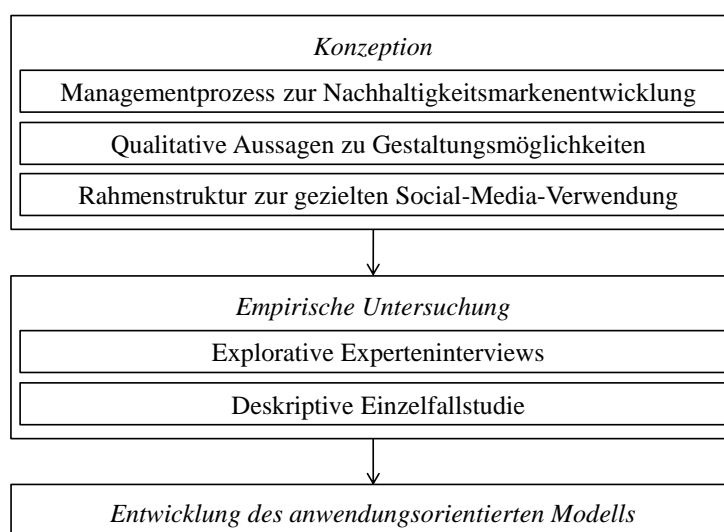


Abbildung 2: Forschungsdesign

Auf Basis einer umfassenden Literaturanalyse wurden zu Beginn relevante Theorien, Modelle, Konzepte und Ansätze (im Nachfolgenden kurz „Ansätze“) der drei grundlegenden Themengebiete „Nachhaltigkeitsmanagement“, „konventionelles Markenmanagement“ und „Social Media“ und ihrer Überschneidungsgebiete (vgl. Abbildung 1, S. 4) identifiziert. Darauf aufbauend folgten eine Synthese bisheriger Ansätze zur Entwicklung einer Nachhaltigkeitsmarke und damit die *Konzeption des Managementprozesses zur Nachhaltigkeitsmarkenentwicklung*. Dabei dienten insbesondere die Stakeholderorientierung und das identitätsbasierte Markenmanagement als theoretische Grundlagen der Konzeption. Ferner wurde die konzeptionelle Methodik von Meredith (1993) verwendet. Er unterscheidet zwischen sieben konzeptionellen Forschungsvorgehen, wobei in dieser Arbeit das konzeptionelle Modell „philosophical conceptualization“ verwendet wurde (Meredith 1993, 7). Meredith versteht unter einem konzeptionellen Modell (engl. „Conceptual Model“) „a set of concepts [bundle of meanings or characteristics], with or without propositions, used to represent or describe (but not to explain) an event, object, or process“ (Meredith 1993, 5). Der „philosophical conceptualization“ zufolge wurde ein Managementprozess erarbeitet, indem verschiedene Ansätze des konventionellen Markenmanagements und des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements integriert wurden, wobei Gemeinsamkeiten zusammengefasst, Unterschiede kontrastiert und ein erweiterter Ansatz entwickelt wurden (Meredith 1993, 8).

Im Rahmen der Konzeption wurden anschließend soziale Medien im Kontext des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements betrachtet. Dabei ging es um die Formulierung *qualitativer Aussagen zu Gestaltungsmöglichkeiten* der Maßnahmen und des Umgangs mit Stakeholdern im Social Web. Dafür wurde in Anlehnung an die Theoriebildung nach Weick (1989) eine Integration vorhandener Ansätze zur Verwendung sozialer Medien im Markenmanagement vorgenommen und diese auf Nachhaltigkeitsmarken übertragen. Dann wurden in Anlehnung an zuvor erarbeitete Erfolgsfaktoren und durch weiterführende konzeptionelle Überlegungen die Annahmen zu den Gestaltungsmöglichkeiten generiert.

Danach wurde im Rahmen der Konzeption und auf Basis konzeptioneller Überlegungen eine *Rahmenstruktur* (engl. „Conceptual Framework“) zur *gezielten Verwendung sozialer Medien im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement* entwickelt. In Anlehnung an das Verständnis der Heuristik von Euler (1997) wurden in dieser Struktur aussichtslos erscheinende Ansatzpunkte für die Social-Media-Verwendung von vornherein ausgeschlossen. Ferner wurden wesentliche Handlungsfelder der Nachhaltigkeitsmarkenentwicklung sowie Social-Media-Funktionen und

-Instrumente strukturiert und ihre Zusammenhänge abgebildet. Die Rahmenstruktur diente zudem als „Orientierungskarte“ (Rüegg-Stürm 2002, 13) zur nachfolgenden theoriegeleiteten empirischen Untersuchung. Auf Basis der konzeptionellen Ergebnisse wurden zum Abschluss des konzeptionellen Teils Thesen deduktiv abgeleitet.

Mit der anschließenden *empirisch-qualitativen Untersuchung* wurden eine Bestätigung, Revidierung und Erweiterung der konzeptionellen Ergebnisse sowie damit eine induktive Weiterentwicklung der Thesen und eine Kenntniserweiterung verfolgt. Um neue Kenntnisse zu erhalten wurden zum einen *explorative Experteninterviews* geführt (Blumer 1979; Bortz & Döring 2006; Stebbins 2001), da es sich um einen jungen Forschungsgegenstand handelt (vgl. Kap. 1.2). Zum anderen umfasste die empirische Untersuchung eine *deskriptive Einzelfallstudie*, da durch die Illustrierung der deduktiv erhaltenen Kenntnisse an einem empirischen Fall ebenfalls neue Kenntnisse gewonnen werden können (Eisenhardt 1989; Yin 2003). In den explorativen Interviews wurden Experten unterschiedlicher Branchen, Organisationsformen und Erfahrungsstands befragt, um Erfahrungen und Wissen von mit dem Thema befassten Personen zu erhalten. Als Einzelfall diente das Naturkosmetikunternehmen Kneipp-Werke GmbH & Co KG, da es die Nachhaltigkeitspositionierung seiner Marke intensivieren und diesen Prozess durch die Verwendung sozialer Medien unterstützen möchte. Für die Erhebung von Primär- und Sekundärdaten wurden zum einen offene, leitfadengestützte Experteninterviews geführt (Bogner & Menz 2005; Helfferich 2009; Honer 1994; Meuser & Nagel 2009) und zum anderen schriftliche Dokumente beschafft. Die Datenauswertung und -analyse wurden mittels eines Computerprogramms durchgeführt. Die Methodik der empirisch-qualitativen Untersuchung wird in Teil III dieser Arbeit ausführlich erläutert.

Schließlich wurde durch die Integration der konzeptionellen und empirischen Ergebnisse das *anwendungsorientierte Modell entwickelt*. Es zeigt im Wesentlichen einen Managementprozess zur Nachhaltigkeitsmarkenentwicklung und unterstützende Verwendungsmöglichkeiten sozialer Medien. Dabei wird zwischen unterschiedlichen Social-Media-Funktionen wie dem Monitoring oder dem Dialog sowie verschiedenen Social-Media-Instrumenten wie einem Blog oder einer Social Community differenziert. Auch werden im Modell Interaktionsmöglichkeiten mit internen und externen Stakeholdern dargelegt. Ferner geht es auf Ausgestaltungsmöglichkeiten ein. Es erfüllt damit das Forschungsziel dieser Arbeit (vgl. Kap. 1.2).

In Anlehnung an das beschriebene Forschungsvorgehen erfolgt der *Aufbau der Arbeit*. Sie ist in fünf Teile untergliedert, innerhalb derer die Inhalte anhand von Kapiteln und Abschnitten strukturiert sind. Ein Überblick über den Aufbau wird in Abbildung 3 gegeben.

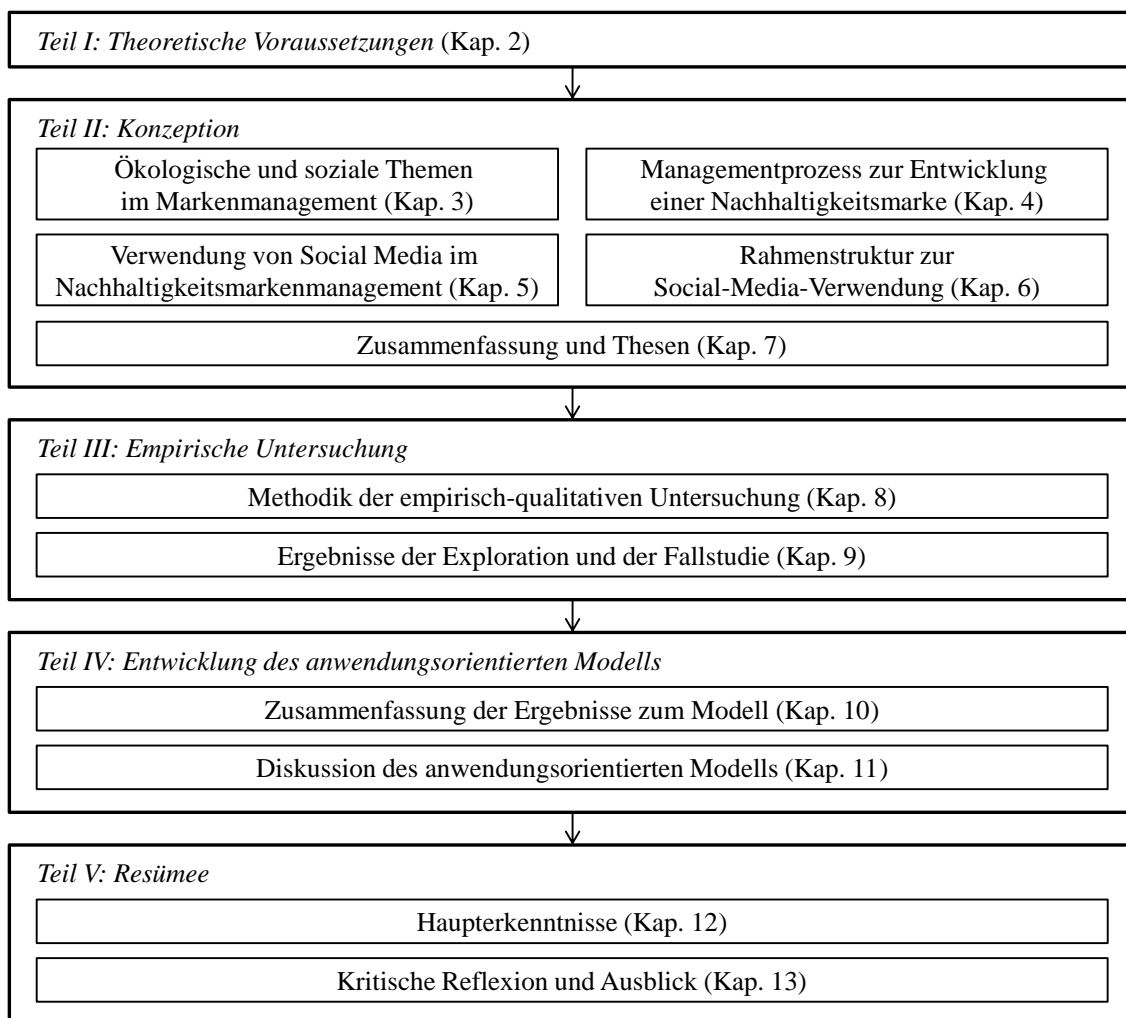


Abbildung 3: Aufbau der Arbeit

In *Teil I* werden das theoretische Fundament umrissen sowie konzeptionelle und begriffliche Verständnisse geklärt (Kap. 2). Dafür werden insbesondere die drei bereits genannten grundlegenden Themengebiete sowie die Stakeholderorientierung und das identitätsbasierte Markenmanagement als grundlegende theoretische Ansätze verwendet. Ziel ist es, die theoretischen Grundlagen darzulegen und den Untersuchungsgegenstand zu konkretisieren.

Teil II umfasst die Konzeption der Arbeit und ist dabei folgendermaßen aufgebaut: Zunächst werden Herausforderungen durch das Auftreten von und der Umgang mit ökologischen und sozialen Themen im Markenmanagement erörtert, um die Voraussetzungen zur Konzeption eines Managementprozesses der Nachhaltigkeitsmarkenentwicklung zu klären (Kap. 3). Auf

Basis der Erörterung grundlegender Schritte wird anschließend der Managementprozess zur Entwicklung einer Nachhaltigkeitsmarke konzipiert (Kap. 4). Anschließend werden Social Media als Mittel des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements fokussiert. Dabei wird zunächst der Umgang mit sozialen Medien im Rahmen des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements erörtert, um zu klären, wie ein Unternehmen mit sozialen Medien umgehen und seine Interaktionen mit Stakeholdern im Social Web gestalten kann (Kap. 5). Dadurch werden qualitative Aussagen zu Gestaltungsmöglichkeiten im Umgang mit sozialen Medien und Stakeholdern im Social Web getroffen. Auf dieser Basis wiederum wird eine Rahmenstruktur zur gezielten Verwendung sozialer Medien im Managementprozess der Nachhaltigkeitsmarkenentwicklung konzipiert (Kap. 6). Zum Abschluss des konzeptionellen Teils werden Thesen zur gezielten Verwendung sozialer Medien beim Entwicklungsprozess einer Nachhaltigkeitsmarke formuliert (Kap. 7). Die Thesen basieren auf den Zwischenfazits, die jeweils in den vorausgehenden Kapiteln bzw. Abschnitten entwickelt wurden und fassen sie zusammen.

Darauf aufbauend folgt in *Teil III* die empirische Untersuchung zur Verwendung sozialer Medien im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement. Dabei wird zunächst die Methodik der empirisch-qualitativen Untersuchung erläutert (Kap. 8), wobei zum einen explorative Experteninterviews und zum anderen eine deskriptive Einzelfallstudie durchgeführt wurden. Die Erfolgsfaktoren als Ergebnis der explorativen Interviews und Entwicklungsvorschläge als Ergebnis der Fallstudie werden anschließend vorgestellt (Kap. 9).

Teil IV beinhaltet die Entwicklung des anwendungsorientierten Modells. Dafür werden zunächst die konzeptionellen und die empirisch-qualitativen Ergebnisse zusammengefasst und dahingehend verglichen, inwiefern sie bestätigt, revidiert und erweitert wurden (Kap. 10). Durch deren Integration erfolgt die Entwicklung des Modells. Anschließend wird es diskutiert, wobei es im Hinblick auf die verwendeten Theorien reflektiert wird (Kap. 11).

Abschließend folgt in *Teil V* das Resümee, in dem der Beitrag zur Theorieentwicklung herausgestellt und Implikationen für das Management abgeleitet werden (Kap. 12). Auch wird die Arbeit kritisch reflektiert, wobei auf Gütekriterien und Limitationen des Vorgehens eingegangen wird (Kap. 13). Darauf aufbauend werden Schlüsse für die weitere Forschung gezogen.

Dem beschriebenen Aufbau entsprechend werden im nachfolgenden Kapitel die theoretischen Voraussetzungen erläutert.

2 Theoretisches Fundament und Verständnis des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements und sozialer Medien

In Kapitel 2 werden die grundlegenden Begrifflichkeiten sowie die zentralen Theorien erörtert, auf denen die Konzeption und die spätere empirische Untersuchung aufbauen. Ziel ist es, Klarheit über den Untersuchungsgegenstand zu erhalten. Dieser basiert auf den drei genannten grundlegenden Forschungsgebieten (vgl. Kap. 1.2). Hinzu kommen die Stakeholderorientierung und das identitätsbasierte Markenmanagement als zentrale theoretische Ansätze. Dieses Kapitel beginnt daher mit einer Klärung des Nachhaltigkeitsmanagements als erste Basis des zu entwickelnden Nachhaltigkeitsmarkenmanagement-Verständnisses (Kap. 2.1). Daran anschließend wird die Stakeholderorientierung als Grundlage des Nachhaltigkeitsmanagements erläutert (Kap. 2.2). Als zweite Basis wird das konventionelle Markenmanagement erörtert (Kap. 2.3). In diesem Kontext werden das identitätsbasierte Markenmanagement als zentraler Ansatz des Markenmanagements sowie eine weiterentwickelte Form davon, der in-nengerichtete, identitätsbasierte Markenmanagementansatz, dargestellt. Darauf aufbauend wird das Verständnis des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements im Kontext dieser Arbeit erörtert (Kap. 2.4). Abschließend werden Social Media als Mittel des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements erläutert (Kap. 2.5). Dabei wird nicht nur die Begrifflichkeit geklärt, sondern auch grundlegende Veränderungen für das Markenmanagement durch dessen zugrundeliegende Technologie und dessen Ursachen dargelegt.

2.1 Begriffliches und konzeptionelles Verständnis des Nachhaltigkeitsmanagements

Da das Nachhaltigkeitsmanagement auf den Konzepten der Nachhaltigkeit und der nachhaltigen Entwicklung aufbaut, werden diese zunächst erläutert (Kap. 2.1.1). Dann wird auf das unternehmerische Nachhaltigkeitsmanagement näher eingegangen (Kap. 2.1.2).

2.1.1 Nachhaltigkeit und nachhaltige Entwicklung als Grundlagen der unternehmerischen Nachhaltigkeit

Der Begriff *Nachhaltigkeit* (engl. „Sustainability“), der ursprünglich aus der Forstwirtschaft kommt, wurde 1713 in der „Sylvicultura Oeconomica oder hauswirthliche Nachricht und naturgemäße Anweisung zur wilden Baumzucht“ von Hanns Carl von Carlowitz erstmals schriftlich erwähnt (Zürcher 1965). Insbesondere der sogenannte Brundtland-Bericht „Our Common Future“ der „World Commission on Environment and Development“ (kurz „WCED“) aus dem Jahr 1987 (WCED 1987) sowie die Konferenz der Vereinten Nationen in Rio de Janeiro im Jahr 1992 etablierten später den Nachhaltigkeitsbegriff in Politik und Wirt-

schaft (Schaltegger & Burritt 2005, 185 f.). Er impliziert eine Respektierung und Integration von ökologischen, sozialen und ökonomischen Zielen (Dyllick & Hockerts 2002; Elkington 1998; Schaltegger & Burritt 2005). Daher wird unter der Nachhaltigkeit die gleichzeitige Verfolgung von ökologischen, sozialen und ökonomischen Zielen verstanden. Für die drei Dimensionen Ökologie, Soziales und Ökonomie werden auch die Bezeichnungen „Planet“, „People“ und „Profit“ verwendet (Cândea & Cândea 2009, 457).

Im Brundtland-Bericht wird der Nachhaltigkeit das *Leitbild der nachhaltigen Entwicklung* (engl. „Sustainable Development“) zugrunde gelegt. Dieses wurde erstmals im Jahr 1980 in der „World Conservation Strategy“ der „International Union for Conservation of Nature“ (kurz „IUCN“) erwähnt (Hopwood et al. 2005, 39). Darin wird gefordert, dass die gegenwärtigen Bedürfnisse der Menschen befriedigt werden, ohne zu riskieren, dass Menschen in anderen Teilen der Welt oder künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht mehr befriedigen können (Hauff 1987). Dieses Leitbild impliziert also eine inter- und intragenerative Gerechtigkeit sowie eine Verantwortungsübernahme von Unternehmen für den Erhalt der ökologischen und sozialen Lebensgrundlagen (Balderjahn 2004, 4; Belz & Bilharz 2005, 3; Meffert & Kirchgeorg 1993, 34). Nachhaltigkeitsthemen betreffen damit auch Unternehmen. Die Behandlung von ökologischen und sozialen Themen durch ein Unternehmen erfolgt im Rahmen der unternehmerischen Nachhaltigkeit und des (unternehmerischen) Nachhaltigkeitsmanagements. Darauf wird im Nachfolgenden eingegangen.

2.1.2 Management der unternehmerischen Nachhaltigkeit

Die *unternehmerische Nachhaltigkeit* (engl. „Corporate Sustainability“) bezieht das beschriebene Nachhaltigkeitsverständnis (vgl. Kap. 2.1.1) auf ein Unternehmen (Schaltegger & Burritt 2005, 185). Dabei gilt als dessen Handlungsrichtlinie insbesondere der „Triple-Bottom-Line“-Ansatz (Elkington 1998). Unter der unternehmerischen Nachhaltigkeit wird demnach eine gleichzeitige Berücksichtigung von wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Zielen bei allen Handlungen eines Unternehmens verstanden (Dyllick & Hockerts 2002; Parnell 2008; Schaltegger & Burritt 2005). In der theoretischen Debatte werden dabei eine „schwache Nachhaltigkeit“ und eine „starke Nachhaltigkeit“ differenziert (Hopwood et al. 2005, 40; Schaltegger & Burritt 2005, 187): Bei der schwachen Nachhaltigkeit kann eine der drei Ziel-dimensionen vernachlässigt werden, wohingegen bei der starken Nachhaltigkeit keine der drei Dimensionen außer Acht gelassen wird. In dieser Arbeit wird davon ausgegangen, dass durch die unternehmerische Nachhaltigkeit eine starke Nachhaltigkeit zu erreichen ist. Dies ist auf-

grund von Zielkonflikten zwischen ökologischen und sozialen Themen (Hall & Vredenburg 2003) eventuell nicht immer möglich.

Die Umsetzung der unternehmerischen Nachhaltigkeit erfolgt im Rahmen des (*unternehmerischen*) *Nachhaltigkeitsmanagements* (engl. „(Corporate) Sustainability Management“). Angesichts des „Triple-Bottom-Line“-Ansatzes liegt die Herausforderung des unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagements in der Integration der drei Dimensionen Ökologie, Soziales und Ökonomie und den damit einhergehenden Beziehungen zwischen diesen Dimensionen. Dyllick und Hockerts (2002) haben diese vielfältigen Beziehungen in einem Modell dargestellt. Ihrer Ansicht nach ergeben sich aus dem „Triple-Bottom-Line“-Ansatz vier zentrale *Zielgrößen* des Nachhaltigkeitsmanagements: die *Öko-Effektivität*, die *Sozio-Effektivität*, die *Öko-Effizienz* und die *Sozio-Effizienz* (Dyllick & Hockerts 2002, 18; vgl. auch Schaltegger et al. 2007, 14 ff.; Schaltegger & Burritt 2005, 189). Da die Effektivität einen Zielerreichungsgrad bezeichnet, gibt die *Öko-Effektivität* an, inwiefern negative ökologische Wirkungen reduziert wurden und die *Sozio-Effektivität*, inwiefern negative soziale Wirkungen gesenkt wurden (Schaltegger et al. 2007, 15 f.). Bei der *Öko-Effizienz* und *Sozio-Effizienz* geht es darum, das Umwelt- und Sozialmanagement möglichst wirtschaftlich zu gestalten (Schaltegger et al. 2007, 16). *Ziel* ist die *Integration* der genannten Zielgrößen und damit die gleichzeitige *Steigerung* der *Öko- und Sozio-Effizienz* sowie der *Öko- und Sozio-Effektivität* (Dyllick & Hockerts 2002; Schaltegger et al. 2007; Schaltegger & Burritt 2005). Abbildung 4 zeigt die drei Dimensionen und veranschaulicht die Zielgrößen des Nachhaltigkeitsmanagements.

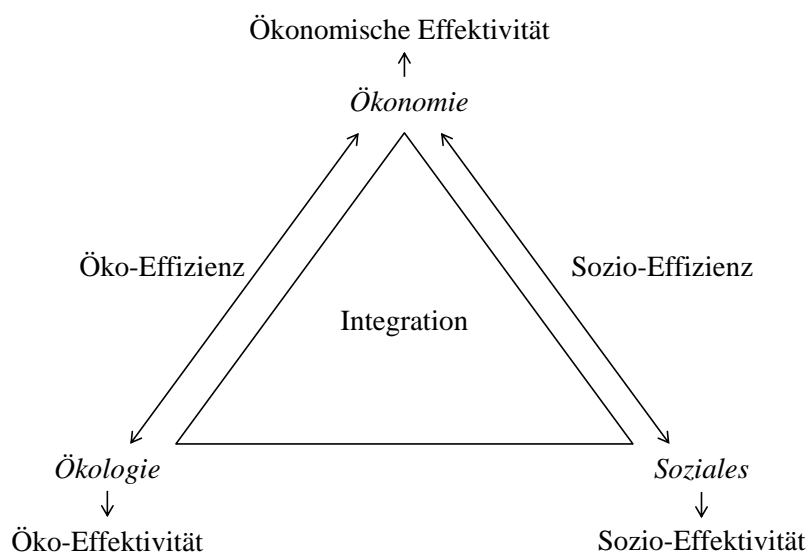


Abbildung 4: Dimensionen und Zielgrößen des Nachhaltigkeitsmanagements
(nach Dyllick & Hockerts 2002, 138; Schaltegger et al. 2007, 14; Schaltegger & Burritt 2005, 189)

Ein Ziel des Nachhaltigkeitsmanagements ist es auch, die *ökonomische Effektivität* zu steigern und damit das beste ökonomische Ergebnis zu erlangen. Da positive ökonomische Wirkungen auch im konventionellen Management behandelt werden, wird die ökonomische Effektivität im Nachhaltigkeitsmanagement meistens nicht explizit als Zielgröße betont (Schaltegger & Burritt 2005, 190). Angesichts der ökonomischen Effektivität wird in der Literatur der *Business Case for Sustainability* (dt. „Geschäftsfall der Nachhaltigkeit“) diskutiert (Epstein & Roy 2003; Salzmann et al. 2005; Schaltegger et al. 2012; Schaltegger & Hasenmüller 2006; Schaltegger & Wagner 2006; vgl. auch Schaltegger & Synnestvedt 2002), den es als Unternehmen im Rahmen des Nachhaltigkeitsmanagements zu erlangen gilt. Bei diesem Geschäftsfall geht es darum, durch die freiwillige Berücksichtigung ökologischer und sozialer Themen die ökonomische Performance zu steigern (Schaltegger et al. 2012, 98). Das Nachhaltigkeitsmanagement verfolgt damit nicht nur eine Minderung ökologischer und sozialer Probleme, sondern auch die Steigerung ökonomischer Kennzahlen wie z. B. den Markenwert (Schaltegger et al. 2012). Unter dem Nachhaltigkeitsmanagement werden daher alle systematischen Aktivitäten eines Unternehmens verstanden, die ökologisch, sozial und ökonomisch relevanten Handlungen und Wirkungen der Organisation zu messen, zu analysieren und zu verbessern (Schaltegger & Burritt 2005). Zudem zielt es darauf, die *Zukunftsfähigkeit des Unternehmens* zu sichern sowie die Organisation zu befähigen, mit ihrem Kerngeschäft einen *positiven Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung von Umwelt und Gesellschaft* zu leisten (Schaltegger et al. 2003; Schaltegger & Burritt 2005; Schaltegger & Müller 2008).

Ein Ansatz, der oft im Kontext des Nachhaltigkeitsmanagements genannt und synonym verwendet wird – und zu dem es daher einer Abgrenzung Bedarf – ist die *Corporate Social Responsibility* (kurz „CSR“). Gemeinhin wird unter CSR die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen verstanden. Der CSR-Begriff wird unterschiedlich verwendet und es besteht bislang keine einheitliche Definition (Bassen et al. 2005; Carroll 1999). „Social“ wird oft mit „sozial“ übersetzt. Dies schließt eine Berücksichtigung ökologischer Aspekte aus. Entsprechend gibt es Auffassungen, wonach CSR ein Teil des Nachhaltigkeitsmanagements ist. Diesem Verständnis zufolge können zentrale Unterschiede zwischen dem Nachhaltigkeitsmanagement und der CSR bestehen, wie Schaltegger und Müller erörtern (Schaltegger & Müller 2008, 25 ff.): *Erstens* bezieht sich CSR auf freiwillige Aktivitäten, wohingegen das Nachhaltigkeitsmanagement auch unfreiwillige ökologische und soziale Aktivitäten umfasst. *Zweitens* wird im CSR-Ansatz davon ausgegangen, dass ein Unternehmen gesellschaftliche Themen lediglich rezipiert; im Nachhaltigkeitsmanagement wird hingegen davon ausgegangen, dass es

eine aktive Rolle zur Ausgestaltung von Umwelt und Gesellschaft einnimmt. *Drittens* bestehen beim CSR-Ansatz Unterschiede zwischen gesellschaftlichen und ökonomischen Zielen, während beim Nachhaltigkeitsmanagement Verknüpfungen gesucht werden. *Viertens* erfordert das Nachhaltigkeitsmanagement eine Integration in das konventionelle Management. *Fünftens* werden im CSR-Ansatz ökologische und soziale Themen als geschäftsbegleitende Aktivitäten angesehen, wohingegen sie im Nachhaltigkeitsmanagement als kerngeschäftsprägende Aktivitäten verstanden werden (vgl. Schaltegger et al. 2012). Im Sinne des Business Case for Sustainability geht es daher beim Nachhaltigkeitsmanagement darum, durch ökologische und soziale Themen die ökonomische Leistung zu steigern (Epstein & Roy 2003; Schaltegger et al. 2012). Wird „social“ jedoch mit „gesellschaftlich“ übersetzt, kann sich der CSR-Begriff auch auf gesellschaftlich thematisierte Umweltthemen beziehen (Schaltegger & Müller 2008, 18). CSR kann damit als ein Konzept verstanden werden, das sowohl soziale als auch ökologische und ethische Verantwortlichkeiten betrifft (Polonsky & Jevons 2009, 328). In dieser Auffassung wäre CSR dann ein ebenso umfassender Ansatz wie das Nachhaltigkeitsmanagement. Da zwischen dem Nachhaltigkeits- und CSR-Ansatz wesentliche Unterschiede bestehen können, wird in dieser Arbeit einerseits dem Verständnis gefolgt, dass CSR ein Teil der Nachhaltigkeit ist. Weil dennoch ein Bezug zwischen beiden Ansätzen hergestellt werden kann, wird andererseits Literatur zu CSR berücksichtigt.

Neben CSR ist das *Corporate Citizenship* (kurz „CC“) ein weiterer Ansatz, der im Kontext des Nachhaltigkeitsmanagements genannt verwendet wird und zu dem es daher ebenfalls einer Abgrenzung Bedarf. Gemeinhin wird unter dem CC die Rolle eines Unternehmens verstanden, sich als guter, in die Gesellschaft eingebetteter Bürger zu verhalten (Dubielzig & Schaltegger 2005, 235 ff.). Matten und Crane verstehen hingegen darunter Unternehmen, die Bürgerrechte für Stakeholder wahrnehmen (Matten & Crane 2005, 173). Neben unterschiedlichen CC-Definitionen wird dieser Begriff oft mit dem CSR-Begriff synonym verwendet. Dabei bestehen unterschiedliche Auffassungen zu ihrem Verhältnis: Meist wird CC als Teilbereich der CSR verstanden (Dubielzig & Schaltegger 2005, 235; Schaltegger & Müller 2008, 30); nach Weiß (2007) nimmt ein Unternehmen angesichts seiner Rechte und Pflichten als Bürger aktiv an der Gestaltung der Gesellschaft und deren Rahmenbedingungen teil, womit dieses CC-Verständnis über das CSR-Verständnis hinausgeht und CC als Oberbegriff von CSR angesehen werden kann (Weber 2008, 45); in weiteren Definitionen sind das CC und die CSR gleichwertige Ansätze (Dubielzig & Schaltegger 2005, 235; Weber 2008, 45). In dieser Arbeit wird der Auffassung gefolgt, dass CC ein Teil des CSR ist und damit der unternehme-

rischen Nachhaltigkeit, um die verwendete Literatur auf die wesentlichen Begriffe Nachhaltigkeit und CSR zu fokussieren.

Die vorausgehenden Erörterungen zu den Begriffen Corporate Sustainability, Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship zeigen, dass sich unternehmerisches Handeln auf Umwelt und Gesellschaft auswirkt und ein Unternehmen in einem Umfeld verschiedener Interessengruppen agiert. Diese Gruppen haben jeweils unterschiedliche Ansprüche gegenüber einem Unternehmen (Ayuso et al. 2006; Hall & Vredenburg 2003; Schaltegger 1999). In Anlehnung an das Nachhaltigkeitskonzept gilt es, die Ansprüche aller Gruppen zu berücksichtigen und nicht nur die, die ein direktes Verhältnis zu einem Unternehmen haben (Clarkson 1995; Dyllick & Hockerts 2002; Freeman 1984). Diese wird nachfolgend im Rahmen der Stakeholderorientierung diskutiert.

2.2 Stakeholderorientierung als Grundlage des Nachhaltigkeitsmanagements

Ein wesentlicher Bestandteil des Nachhaltigkeitsmanagements ist der systematische Umgang mit Stakeholdern und ihren Interessen (Dyllick & Hockerts 2002; Figge & Schaltegger 2000; Garvare & Johansson 2010; Schaltegger & Sturm 2000). Dies wird seit den 1980er Jahren im Rahmen von stakeholderorientierten Theorien, Modellen, Konzepten und Ansätzen diskutiert (Kap. 2.2.1). Daher wird die Stakeholderorientierung in dieser Arbeit als zentrale Grundlage des Nachhaltigkeitsmanagements verwendet. Nachfolgend werden auch die Stakeholder charakterisiert (Kap. 2.2.2) und die Legitimität der Stakeholderansprüche begründet (Kap. 2.2.3). Danach wird der Umgang mit ihnen im Rahmen des Stakeholder-Relationship-Managements erläutert (Kap. 2.2.4).

2.2.1 Stakeholderorientierte Theorien, Modelle, Konzepte und Ansätze

Der Ursprung des Stakeholderbegriffs wird in einem Dokument des Stanford Research Institute aus dem Jahr 1963 vermutet (Freeman 1984, 31). Als Ausgangspunkt des Stakeholderansatzes wird eine Definition von Penrose (1959) gesehen, der ein Unternehmen als ein Bündel von „human assets and relationships“ beschreibt. Der Stakeholderansatz erlangte 1984 mit Freemans Werk „Strategic Management. A Stakeholder Approach“ Beachtung. Ausgangspunkt der Überlegungen Freemans ist, dass ein Unternehmen Stakeholder hat. Dabei versteht Freeman unter *Stakeholdern* „any group or individual who can affect or is affected by the achievements of an organization’s purpose“ (Freeman 1984, 53) und Individuen oder Gruppen, die einen materiellen oder immateriellen Anspruch (engl. „Stake“) gegenüber einem Un-

ternehmen haben (Freeman 1984, 25). Auch Clarkson definiert später Stakeholder als „persons or groups that have, or claim, ownership, rights, or interests in a corporation and its activities, past, present or future“ (Clarkson 1995, 106).

In Freemans (1984) *Stakeholder Management Approach* sind die Interessen von Stakeholdern ebenso in betrieblichen Entscheidungen zu berücksichtigen wie die der „Shareholder“ (dt. „Investoren“). Zentrale Annahme seines Stakeholdermanagementansatzes ist, dass ein fokales Unternehmen in einem Umfeld verschiedener Stakeholder agiert und Austauschbeziehungen zwischen einem Unternehmen und seinen Stakeholdern bestehen (Freeman 1984). Dabei unterscheidet Freeman (1984) unterschiedliche interne und externe Stakeholdergruppen (auch Interessen- oder Anspruchsgruppen) wie z. B. Mitarbeiter, Kunden, Investoren, Gesellschaft, Regierung, Wettbewerber und Lieferanten.

Der Stakeholderansatz hat seit Freemans Werk (1984) große Aufmerksamkeit in der Managementliteratur hervorgerufen, wurde diskutiert und weiterentwickelt, wodurch weitere stakeholderorientierte Theorien, Modelle, Konzepte und Ansätze entstanden sind. Donaldson und Preston (1995) haben in diesem Zusammenhang eine Metaanalyse der bis 1995 diskutierten Stakeholderansätze durchgeführt. Im Rahmen ihrer „Stakeholder Theory of the Corporation“ kontrastieren sie verschiedene Arbeiten und identifizieren einen deskriptiven, instrumentellen oder normativen Schwerpunkt bisheriger Ansätze (Donaldson & Preston 1995, 70 f.): Deskriptive Ansätze illustrieren, dass ein Unternehmen Stakeholder hat; instrumentelle Ansätze zeigen, dass erfolgreiche Strategien verfolgt werden können; normative Ansätze beschreiben, warum ein Unternehmen seine Stakeholder berücksichtigen soll.

In anderen Stakeholderansätzen werden vielfach die verschiedenen Stakeholdergruppen und ihr Verhältnis zum Unternehmen diskutiert, wie bei Clarkson (1995), der das „Stakeholder Framework“ entwickelt hat. Darin unterscheidet er genauso wie Hall und Vredenburg zwischen primären und sekundären Stakeholdern (Clarkson 1995, 105 ff.; Hall & Vredenburg 2003, 63 ff.). Clarkson versteht unter den *primären Stakeholdern* jene Stakeholder, die direkte Beziehungen zu einem Unternehmen haben und für den Bestand, den Wert und Wohlstand eines Unternehmens wichtig sind (Clarkson 1995, 112), wie beispielsweise Mitarbeiter oder Shareholder. Unter *sekundären Stakeholdern* versteht er jene Stakeholder, die Interessen gegenüber einem Unternehmen haben, jedoch lediglich indirekte Beziehungen mit einem Unternehmen haben und aus Sicht des Unternehmens nicht für dessen Fortbestand notwendig sind (Clarkson 1995, 107), wie beispielsweise Medien oder die breite Öffentlichkeit. Er gibt je-

doch zu bedenken, dass durch sekundäre Stakeholder ein großer Schaden für ein Unternehmen entstehen kann (Clarkson 1995, 107). Auch Freeman nannte in diesem Kontext bereits „Terrorist Groups“ (Freeman 1984, 53). Zudem können sekundäre Stakeholder eine wichtige Rolle für die Glaubwürdigkeit und Akzeptanz eines Unternehmens spielen (Ayuso et al. 2006, 476 f.). Demnach sind sekundäre Stakeholder ebenso zu berücksichtigen wie primäre Stakeholder (Ayuso et al. 2006; Clarkson 1995; Freeman 1984). Ähnlich wie die Unterscheidung zwischen primären und sekundären Stakeholdern unterscheiden Hart und Sharma zwischen *Core-* und *Fringe-Stakeholdern* (Hart & Sharma 2004, 10). Abbildung 5 zeigt das Modell von Hart und Sharma.

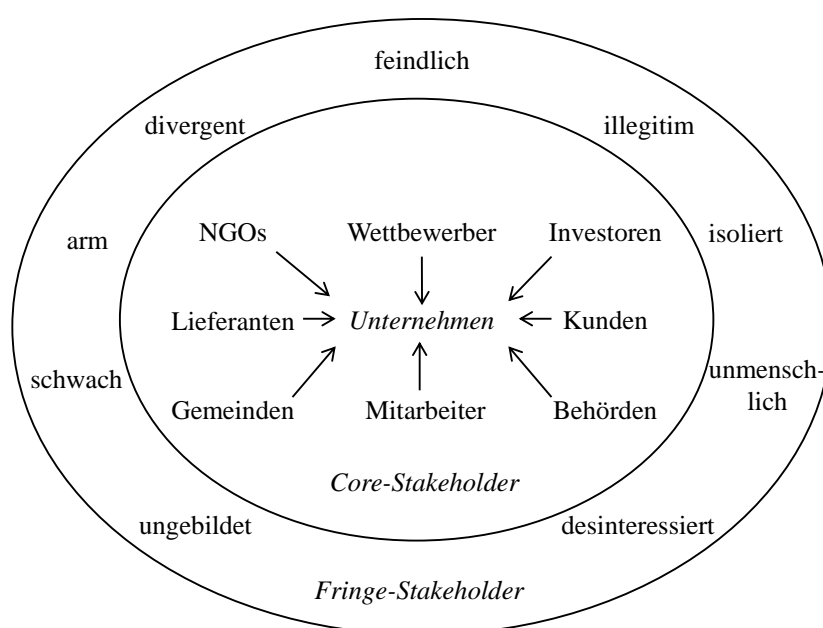


Abbildung 5: Modell der Core- und Fringe-Stakeholder (nach Hart & Sharma 2004, 10)

In Fortführung der Unterscheidung primärer und sekundärer sowie Core- und Fringe-Stakeholder wird in dieser Arbeit nach de Chernatony und Harris zudem zwischen *internen* und *externen Stakeholdern* unterschieden (de Chernatony & Harris 2000, 268). Unter den internen Stakeholdern werden die Mitarbeiter, die Manager und die Eigentümer eines Unternehmens verstanden. Mit den externen Stakeholdern sind alle weiteren Stakeholdergruppen wie Kunden, NGOs oder Shareholder gemeint. Die in dieser Arbeit verwendete Unterscheidung in interne und externe Stakeholder impliziert eine hohe Relevanz der Mitarbeiter, die als eine der wichtigsten Stakeholdergruppen eines Unternehmens gelten (Bhattacharya et al. 2011). In der Marketingliteratur zählen insbesondere die Kunden als zentrale Stakeholder, wobei auch hier Mitarbeiter (Freeman et al. 2010, 153; Maignan et al. 2005, 956) und seit

Anfang der 1990er Jahre zunehmend weitere Stakeholdergruppen berücksichtigt werden (Miller & Lewis 1991; Payne et al. 2005). In Anlehnung an die nachhaltigkeitsorientierte Stakeholderliteratur und hinsichtlich der Relevanz sekundärer Stakeholder wird in dieser Arbeit davon ausgegangen, dass *alle internen und externen Stakeholder gleichermaßen zu berücksichtigen* sind. Zu beachten ist dabei, dass einzelne Personen nicht immer nur einer Stakeholdergruppe zugeordnet werden können und ein Austausch zwischen den Gruppen stattfindet (Schaltegger & Petersen 2002, 13). Beispielsweise kann ein Mitarbeiter auch einer NGO angehören und hier Informationen bezüglich eines Unternehmens bereitstellen.

Die bisherigen Ausführungen zur Stakeholderorientierung machen deutlich, dass sich die unterschiedlichen stakeholderorientierten Arbeiten meist auf eine zweiseitige Beziehung zwischen einzelnen Stakeholdern und einem fokalen Unternehmen beziehen, wobei das Unternehmen im Zentrum seiner Stakeholder steht. Angesichts eines interaktiven Stakeholderaustauschs im Social Web (Kaplan & Haenlein 2010; O'Reilly 2005) ist diese Auffassung wohl überholt, da durch soziale Medien die Vernetzung unterstützt wird. Daher scheint es relevant zu sein, nicht nur die Vernetzungen zwischen einem Unternehmen und seinen Stakeholdern, sondern auch jene zwischen den Stakeholdern selbst zu berücksichtigen (Freeman et al. 2010, 161). Unabhängig von der Betrachtung des Social Web setzt bereits Rowley (1997) beim Aspekt unterschiedlicher Beziehungen zwischen Stakeholdern an: Er untersucht vorhandene Stakeholdermodelle und kritisiert diese dahingehend, dass sie sich insbesondere auf die Klassifizierung von Stakeholdern und ihren (direkten) Einfluss auf ein Unternehmen beschränken (Rowley 1997, 889 ff.). Nach Ansicht Rowleys (1997) muss ein Unternehmen auch die Beziehungen zwischen Stakeholdern berücksichtigen, um Aussagen darüber treffen zu können, wie ein Unternehmen mit Stakeholderansprüchen umgehen soll. Zur Weiterentwicklung vorhandener Stakeholderansätze verwendet er die „Social Network Analysis“ und diskutiert dann drei grundlegende Stakeholdermodelle. Den Ausgangspunkt von Rowleys Überlegungen bildet das klassische Stakeholdermodell, wonach ein fokales Unternehmen im Zentrum seiner Stakeholder steht und zu diesen jeweils Beziehungen bestehen (Rowley 1997, 891; vgl. auch Freeman 1984). Dieses Modell ist in Abbildung 6 dargestellt. Hierbei werden Stakeholderbeziehungen berücksichtigt, die in Verbindung mit dem fokalen Unternehmen bestehen, wobei nicht alle Beziehungen gleich sind. In dem Modell werden jedoch nicht die Beziehungen zwischen den einzelnen Stakeholdern bedacht (Rowley 1997, 890).

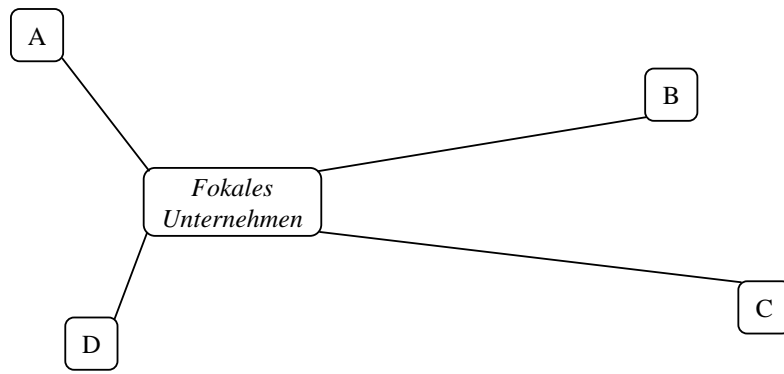


Abbildung 6: Klassisches Stakeholdermodell (nach Rowley 1997, 891)

Rowley (1997) bezieht sich dann auf Freeman und Evan, die „a series of multilateral contracts among stakeholders“ in ihrer Arbeit berücksichtigen (Freeman & Evan 1990, 354). Demnach bestehen zwischen Stakeholdern direkte Beziehungen. Daraufhin entwickelt Rowley das klassische Modell weiter. Abbildung 7 zeigt das überdachte Stakeholdermodell, wobei ein fokales Unternehmen im Zentrum der Beziehungen mit seinen Stakeholdern steht und die Stakeholder zudem untereinander vernetzt sind (Rowley 1997, 891).

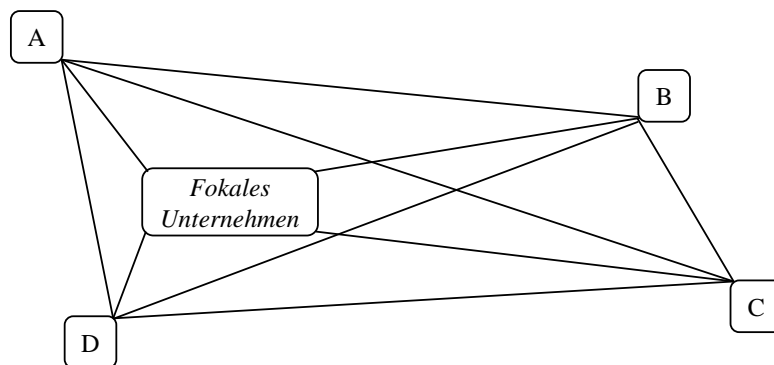


Abbildung 7: Stakeholdermodell mit Beziehungen zwischen Stakeholdern (nach Rowley 1997, 891)

Rowley entwickelt diesen Ansatz nochmals weiter und betrachtet das fokale Unternehmen nicht mehr als Zentrum eines Netzwerks, sondern stellt es selbst als Stakeholder von vielen anderen fokalen Punkten innerhalb eines komplexen sozialen Systems dar (Rowley 1997, 892). Abbildung 8 illustriert dieses Verständnis. Dabei steht ein Unternehmen nicht unbedingt im Zentrum und nimmt eine variable Position innerhalb eines Netzwerks aus Stakeholdern ein. Jeder Stakeholder besitzt dabei zudem sein eigenes Netzwerk an Stakeholdern.

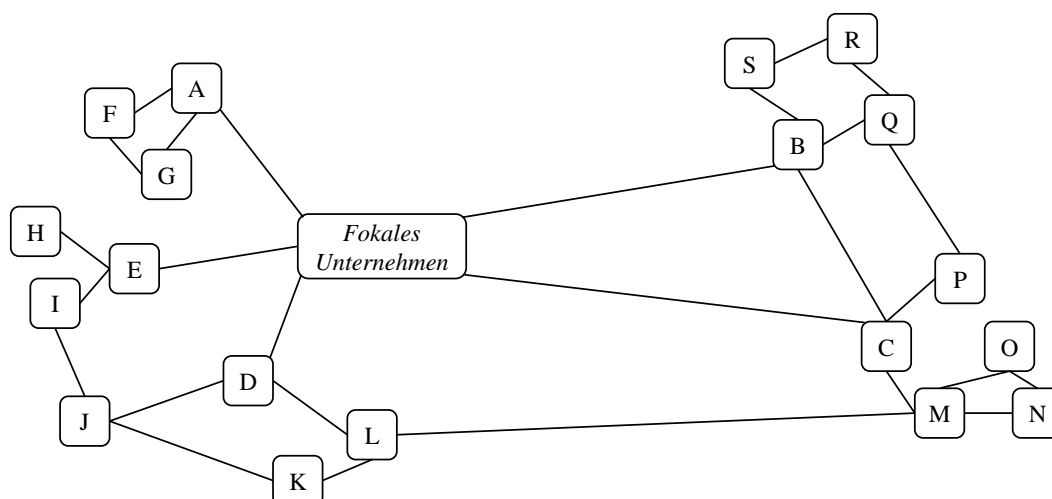


Abbildung 8: Netzwerkstrukturen und Beziehungsmodelle zwischen Stakeholdern und Unternehmen
(nach Rowley 1997, 891)

Fry und Polonsky (2004) beziehen sich auf Rowley (1997) und dessen Netzwerk aus Stakeholder-Unternehmen- und Stakeholder-Stakeholder-Beziehungen. Sie stellen fest, dass nicht immer direkte Beziehungen zwischen einem Unternehmen und seinen Stakeholder bestehen und indirekte Stakeholder insbesondere dann relevant für ein Unternehmen sind, wenn sie Druck auf direkte Stakeholder ausüben (Fry & Polonsky 2004). Sie verdeutlichen, dass indirekte Stakeholder die Marketingaktivitäten eines Unternehmens beeinflussen können, womit die Relevanz aller internen und externen Stakeholder untermauert wird.

Die stakeholderorientierten Theorien, Modelle, Konzepte und Ansätze verdeutlichen, dass ein Unternehmen sich in einem Netz verschiedener Stakeholder befindet und Beziehungen zu diesen bestehen können. Dabei richten die Stakeholder unterschiedliche Ansprüche an ein Unternehmen. Hieraus erwächst die Frage nach ihren inhaltlichen Forderungen.

2.2.2 Charakterisierung von Stakeholdern und ihren Ansprüchen

Im Kontext des Nachhaltigkeitsmanagements beziehen sich die Ansprüche der Stakeholder auf ein verantwortungsvolles Verhalten von Unternehmen gegenüber der Umwelt und der Gesellschaft (Kaptein & van Tulder 2003; Maignan et al. 2005; Maignan & Ferrell 2004), wobei sie immer nachdrücklicher und lauter ihre Interessen artikulieren (Meffert 2008, 381). Bei den Themen handelt es sich um unternehmerische Aktivitäten und ihre Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft, die einer oder mehreren Stakeholdergruppen wichtig sind, wie z. B. der Umwelt- und Klimaschutz, die Verringerung der Hungersnot oder die Verhinderung von Kinderarbeit (Clarkson 1995, 101 f.; Maignan et al. 2005, 960 f.; Maignan & Ferrell 2004, 8).

Ein Ansatz zur Erfassung nachhaltigkeitsbewusster Stakeholder, der in den letzten Jahre zunehmende Aufmerksamkeit erhalten hat, ist der „Lifestyle of Health and Sustainability“ (kurz „LOHAS“). Dieser Ansatz wird nachfolgend erläutert, da er insbesondere im Hinblick auf die Fallstudie eines Naturkosmetikunternehmens sowie im Hinblick auf die Nachhaltigkeits- und Social-Web-Affinität der dazugehörigen Personen für diese Arbeit als relevant erachtet wird.

Unter dem LOHAS wird ein gesunder und nachhaltiger Lebensstil bzw. ein gesundheits- und nachhaltigkeitsorientierter Konsumententyp verstanden (Schmidt et al. 2007). Der Begriff LOHAS wurde 2001 geprägt und wird in Deutschland in empirischen Studien zunehmend erforscht (Kirig & Wenzel 2009; Müller-Friemauth 2009; Ranalli et al. 2009; Schmidt et al. 2007; Wenzel et al. 2007; Wenzel et al. 2008). Die Konsumentengruppe der LOHAS zeichnet sich allgemein u. a. durch folgende Charakteristika aus: Konsum- und genussorientiert, anspruchsvoll, Interesse an gesunder Ernährung, Wohlbefinden, gebildet, wohlhabend, technikaffin, ethisch korrekter Konsum, naturbezogen, gemeinsinnorientiert und modern (Kirig & Wenzel 2009; Ranalli et al. 2009; Schmidt et al. 2007; Schübach et al. 2007). Es bestehen unterschiedliche Angaben, wie viele Konsumenten zu der LOHAS-Gruppe zählen: Der Anteil in der deutschen Bevölkerung reicht je nach Definition von 5 bis 30 Prozent (Ranalli et al. 2009, 8). Die LOHAS-Gruppe wächst kontinuierlich (GfK 2010).

Die LOHAS werden teils dafür kritisiert, dass ihr Konsum aus einer Nachhaltigkeitsperspektive nicht besser ist, als der eines konventionellen Konsumenten (Bilharz & Belz 2008). Ihnen wird sogar vorgeworfen, dass sie der Umwelt noch mehr Schaden zufügen (Neubacher 2012). Der Konsum der LOHAS führt zwar nicht unbedingt automatisch zu mehr Nachhaltigkeit, jedoch kann dadurch ein Trend zu mehr Nachhaltigkeit gefördert werden und sich langfristig in Unternehmen und Gesellschaft verankern (Bilharz & Belz 2008, 9). Wenn also jeder einzelne Konsument einen kleinen Beitrag dazu leistet, kann langfristig auch ein größeres Ziel der nachhaltigen Entwicklung unterstützt werden. In diesem Kontext schließt sich die Frage an, weshalb die ökologischen und sozialen Interessen von Stakeholdern von einem Unternehmen berücksichtigt werden sollen. Im Nachfolgenden wird deshalb die Legitimität der Stakeholderansprüche erläutert.

2.2.3 Legitimität der Stakeholderansprüche

Hill und Jones (1992) begründen die Legitimität der Stakeholderansprüche aus Unternehmenssicht mit dem „Resource-based View“ (dt. „ressourcenbasierter Ansatz“), wonach die

Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens maßgeblich durch dessen Ressourcen bestimmt wird (Barney 1991; Hart 1995; Wernerfelt 1984). Stakeholder werden in diesem Kontext als *Träger von kritischen Ressourcen* angesehen (Hill & Jones 1992; March & Simon 1958). Durch die Berücksichtigung der Stakeholderinteressen kann ein Unternehmen von ihnen Ressourcen wie Informationen, Wissen, Expertise, Vertrauen, Loyalität, Commitment oder Empfehlungen erhalten (Clarkson 1995; Figge & Schaltegger 2000; Hill & Jones 1992; Maignan et al. 2005; Maignan & Ferrell 2004; Schaltegger 1999). Auch Jones (1995) argumentiert, dass Vertrauen und Kooperationsbereitschaft zu Wettbewerbsvorteilen führen können. Basierend auf der Transaktionskostentheorie kommt er auch zu dem Ergebnis, dass positive Stakeholderbeziehungen ein Marktversagen wie Opportunismus verhindern können (Jones 1995, 432). Beispielsweise kann die Unterstützung durch Stakeholder in einem Krisenfall, wenn ein Unternehmen im Social Web von anderen Stakeholdern kritisiert wird, notwendig sein. Dies kann gerade im Kontext von Nachhaltigkeitsthemen relevant sein, da aufgrund komplexer Nachhaltigkeitsthemen unvorhersehbare Risiken entstehen können (Hall & Vredenburg 2003, 61 f.). Daher können Stakeholder erfolgsrelevante Ressourcen eines Unternehmens darstellen, weshalb eine Berücksichtigung ihrer Interessen und ein Beziehungsmanagement als notwendig erachtet werden (Schaltegger et al. 2003).

Als Begründung für die Legitimität der Stakeholderinteressen werden auch die *wechselseitigen Beziehungen* und damit das *gegenseitige Abhängigkeitsverhältnis* zwischen Unternehmen und Stakeholdern (vgl. Figge & Schaltegger 2000; Foster & Jonker 2005; Sen et al. 2006) angeführt: Unternehmen benötigen demnach die Unterstützung der Stakeholder wie z. B. ihre Arbeitskraft zur Erreichung ihrer Ziele; umgekehrt brauchen Stakeholder die Unterstützung der Unternehmen zur Realisierung ihrer Interessen wie z. B. den Verzicht auf gesundheitsschädliche Inhaltsstoffe eines Produkts (Figge & Schaltegger 2000, 11). Die durch Stakeholder bereitgestellten Ressourcen stellen in diesem Verständnis eine (Gegen-)Leistung (Figge & Schaltegger 2000, 41) für die Berücksichtigung der Stakeholderinteressen seitens des Unternehmens dar.

Als *Grundlage* zur Erlangung dieser Ressourcen wird die *Legitimität des unternehmerischen Handelns* – die sogenannte „License to Operate“ (Schaltegger & Burritt 2005, 204) – angesehen. Dieses informelle Konstrukt erhält ein Unternehmen von seinen Stakeholdern; es gilt als soziale Akzeptanz und umfasst eine sogenannte Erlaubnis zum Handeln (Schaltegger et al. 2003, 108). Durch die Legitimität eines Unternehmens kann es besagte Ressourcen erhalten.

Es geht damit auch um das Verhältnis zwischen einem Unternehmen und seinen Stakeholdern sowie das Management dieses Verhältnisses, was im Nachfolgenden thematisiert wird.

2.2.4 Stakeholder-Relationship-Management als Teil des Nachhaltigkeitsmanagements

Angesichts vielfältiger Stakeholdergruppen und möglicherweise konträrer Anforderungen ist der genannte systematische Umgang mit Stakeholdern im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement erforderlich (Dyllick & Hockerts 2002; Figge & Schaltegger 2000; Schaltegger & Sturm 2000). Oft ist hier vom (*strategischen*) *Stakeholdermanagement* die Rede (Berman et al. 1999; Carroll & Buchholtz 2007; Freeman 1984; Hillman & Keim 2001). Figge und Schaltegger (2000), Foster und Jonker (2005) oder Sen et al. (2006) sprechen insbesondere vom *Management der Stakeholderbeziehungen* (engl. „Stakeholder Relationships“). Da die Stakeholderbeziehungen komplex sind, werden sie nicht als eindimensionale Interaktion zwischen einem Unternehmen und einem einzelnen Stakeholder gesehen (Post et al. 2002), sondern auch die Beziehungen zwischen Stakeholdern betrachtet (Adams & Frost 2006a, 282), die in Abbildung 8 (S. 23) aufgezeigt wurden. Da ein Unternehmen trotz der Relevanz aller Stakeholder nicht mit jedem einzelnen Stakeholder individuell kommunizieren kann, sondern meist gleichzeitig mit mehreren Stakeholdern spricht, unterscheidet Rowley (1997) die Beziehungen eines Unternehmens zu seinen Stakeholdern nach „density“ und „centrality“. Im Rahmen des *Stakeholder-Relationship-Managements* werden deshalb der Aufbau und die Pflege positiver Beziehungen zu verschiedenen Stakeholdergruppen verfolgt.

In der Literatur besteht keine einheitliche Auffassung über die *Elemente* des Stakeholder-Relationship-Managements. Auch wenn grundsätzlich alle primären und sekundären bzw. internen und externen Stakeholder im Nachhaltigkeitsmanagement berücksichtigt werden sollen (de Chernatony & Harris 2000, 268; Hall & Vredenburg 2003, 63; Kaptein & van Tulder 2003, 208; vgl. Kap. 2.2.1), können Unternehmen aufgrund ihrer begrenzten Ressourcen und der Knappheit tauschbarer Güter nicht alle Ansprüche (gleichzeitig) berücksichtigen und müssen daher einige Ansprüche vernachlässigen (Dyllick & Hockerts 2002, 134; Figge & Schaltegger 2000, 12; Schaltegger 1999, 5). Daher erfordert das Stakeholder-Relationship-Management zunächst die *Identifizierung* relevanter Stakeholder und ihrer Interessen sowie deren *Priorisierung* und *Selektion* (Ayuso et al. 2006, 476; Maignan et al. 2005, 969; Schaltegger 1999, 6 f.). Die Literatur liefert zur Identifizierung relevanter Stakeholder mehrere Ansätze (Gardner et al. 1986; Hill & Jones 1992; Jones 1995; Schaltegger 1999). Häufig zitiert wird der Ansatz von Mitchell et al. (1997), die die „Theory of Stakeholder Identificati-

on and Saliency“ entwickelt haben. Sie ziehen zur Klassifizierung der Stakeholder die drei Dimensionen „Power“ (dt. „Macht“), „Legitimacy“ (dt. „Legitimität“) und „Urgency“ (dt. „Dringlichkeit“) heran (Mitchell et al. 1997, 865 ff.). Die *Macht* verstehen sie als „the extent it has or can gain to coercive, utilitarian, or normative means, to impose its will in the relationship“; die *Legitimität* als „a generalized perception or assumption that actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed systems of norms, values, beliefs, and definitions“; und die *Dringlichkeit* als „the degree to which the stakeholder claims call for immediate attention“ (Mitchell et al. 1997, 869). Auf dieser Basis differenzieren Mitchell et al. acht unterschiedliche Stakeholdergruppen (Mitchell et al. 1997, 872). Diese Stakeholdertypologie ist in Abbildung 9 dargestellt. Diejenigen Gruppen, auf die alle drei Attribute zutreffen, werden als hochbedeutende Stakeholder („definitive stakeholder“) bezeichnet. Dazu zählen z. B. die Mitarbeiter.

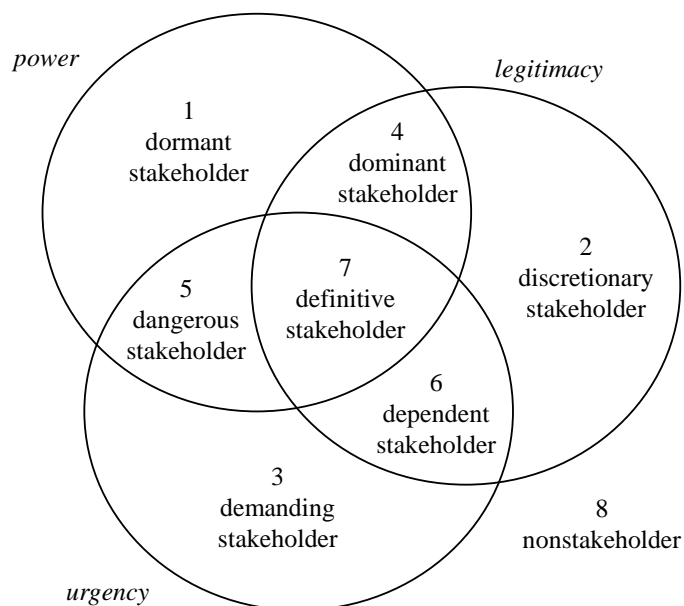


Abbildung 9: Stakeholdertypologie (nach Mitchell et al. 1997, 874)

Zu berücksichtigen ist, dass sich die Relevanz von Stakeholdern aufgrund der Bedeutungszunahme anderer Nachhaltigkeitsthemen oder Änderungen im Unternehmensumfeld im Laufe der Zeit verändern kann (Adams & Frost 2006a, 282). Daher scheint eine kontinuierliche Überprüfung der Stakeholderrelevanz erforderlich zu sein. Beispielsweise wird deshalb zunehmend die Identifizierung relevanter Stakeholder im Social Web thematisiert (z. B. Chung et al. 2009; Foster et al. 2011; Sedereviciute & Valentini 2011; Trusov et al. 2010).

Auch in Bezug auf eine Marke ist es nach Berthon et al. notwendig, dass ein Unternehmen sich über den Einfluss von Nutzern auf die eigene Marke bewusst wird (Berthon et al. 2007, 46). Daher ist die erläuterte Identifizierung relevanter Stakeholder sowohl aufgrund des Nachhaltigkeitsmanagements als auch aufgrund des Markenmanagements für das Nachhaltigkeitsmarkenmanagement scheinbar erforderlich.

Nach der Identifizierung, Priorisierung und Selektion der Stakeholder und ihrer Interessen gilt es den Umgang mit den relevanten internen und externen Stakeholdern im Rahmen des Stakeholder-Relationship-Managements zu gestalten. Ein zentrales Mittel dafür stellen *Stakeholderdialoge* dar (Burchell & Cook 2008; Kaptein & van Tulder 2003; Pedersen 2006). Im Dialog mit den relevanten Stakeholdern kann ein Unternehmen nicht nur weiteren Aufschluss über deren Ansprüche und Meinungen erhalten, sondern beispielsweise auch ökologische und soziale Zielkonflikte diskutieren, widersprüchliche Interessen abwägen oder einen gemeinsamen Konsens finden (vgl. Brady 2003). Auch neue Nachhaltigkeitsthemen erfordern den Dialog mit ihnen, um das Unternehmen dahingehen anzupassen (Adams & Frost 2006a, 282). Zudem argumentiert Walter, dass es gut ist, Kontroversen offenzulegen, Entscheidungen transparent zu gestalten und mithilfe des Dialogs anschließend zu konkreten Handlungen zu gelangen (Walter 2010, 120). Da ein Unternehmen nicht alle Interessen berücksichtigen kann (Kaptein & van Tulder 2003, 208), können Konflikte (Clarkson 1995, 107) und negative Reaktionen seitens der Stakeholder die Folge sein (Maignan & Ferrell 2004, 8; Schaltegger 1999, 5). Schaltegger (1999) argumentiert daher, dass ein Unternehmen sich frühzeitig mit den Stakeholderinteressen beschäftigen, Stakeholdern zuhören und nicht erst dann mit ihnen in einen Dialog treten sollte, wenn sie Kritik äußern. Zudem ist eine Reaktion auf die Bemerkungen von Stakeholdern erforderlich, um ihnen zu signalisieren, dass ihre Anmerkungen wahrgenommen und wertgeschätzt werden (Berthon et al. 2007, 46).

Neben den Stakeholderdialogen stellt die *Stakeholderinvolvierung* (auch „Stakeholdereinbindung“, „-partizipation“; engl. „Stakeholder Engagement“) ein weiteres wichtiges Mittel des Stakeholder-Relationship-Managements dar – insbesondere im Hinblick auf ökologische und soziale Themen (Adams & Frost 2006a; Backer 2007; Frooman 1999; Greenwood 2007; Heugens et al. 2002; Post et al. 2002). Darunter wird die Notwendigkeit diskutiert, Stakeholder nicht nur über ökologische und soziale Aktivitäten eines Unternehmens zu informieren, sondern sie auch aktiv darin einzubeziehen (Adams & Frost 2006a; Fieseler et al. 2010a; Hughes & Demetrious 2006; Morsing & Schultz 2006; Schaltegger 1997) und sie einzuladen,

sich aktiv an Innovations-, Lösungs- und Wertschöpfungsprozessen des Unternehmens zu beteiligen (Brady 2003; Freeman 1984; Leitschuh-Fecht 2007; Schneider et al. 2007; Walter 2010). Coupland (2005) meint sogar, dass eine CSR-Strategie nicht nur von einem Unternehmen kontrolliert werden kann, sondern gemeinsam mit internen und externen Stakeholdern diskutiert werden muss. Ferner verstehen Kaptein und van Tulder darunter einen proaktiven und interaktiven Prozess zwischen einem Unternehmen und seinen Stakeholdern, der darauf abzielt, Nachhaltigkeitsstrategien zu entwickeln (Kaptein & van Tulder 2003, 210). Durch die Stakeholderinvolvierung können die Transparenz unternehmerischen Handelns und somit das Vertrauen von Stakeholdern gesteigert werden (Kaptein & van Tulder 2003, 208).

Hinsichtlich dieses Abschnitts kann zusammengefasst werden, dass im Rahmen des Stakeholder-Relationship-Managements im Wesentlichen relevante interne und externe Stakeholder aufgrund ihrer Legitimität zu identifizieren und auszuwählen sowie deren marktlichen und außermärktlichen Interessen im Dialog oder durch ihre Involvierung abzuwägen sind.

Nachdem mit dem Nachhaltigkeitsmanagement und dem damit zusammenhängenden Stakeholder-Relationship-Management die erste Basis des Nachhaltigkeitsmarkenmanagement-Verständnisses erläutert wurde, wird nachfolgend mit dem Markenmanagement die zweite Basis erörtert.

2.3 Begriffliches und konzeptionelles Verständnis des konventionellen Markenmanagements

In diesem Abschnitt wird zunächst auf das hier vertretene Verständnis von „Marke“ eingegangen, da Marken den Gegenstand des Markenmanagements darstellen (Kap. 2.3.1). Anschließend werden mit dem kunden- und stakeholderorientierten (Kap. 2.3.2), dem identitätsbasierten (Kap. 2.3.3) und dem innengerichteten, identitätsbasierten Markenmanagement (Kap. 2.3.4) etablierte Ansätze des konventionellen Markenmanagements erörtert.

2.3.1 Unternehmensmarke als Gegenstand des Markenmanagements

Eine Marke dient (ursprünglich) zur Markierung eines Produkts, einer Dienstleistung oder eines Unternehmens (Domizlaff 1939), weshalb auch zwischen einer Produkt-, Dienstleistungs- oder Unternehmensmarke unterschieden wird (Keller 2008). Daneben bestehen weitere Möglichkeiten zur Differenzierung von Marken wie die Zielgruppen einer Marke. Daher bestehen weitere Markenarten wie beispielsweise die B-to-B-Marke, bei der Organisationen

adressiert werden (Baumgarth 2008, 347). In dieser Arbeit wird die *Unternehmensmarke* (engl. „Corporate Brand“) behandelt, die sich an verschiedene interne und externe Stakeholder richtet. Diese wird nach Meffert et al. als ein „in den Köpfen unternehmensinterner und unternehmensexterner Anspruchsgruppen fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild über eine Unternehmung“ (Meffert et al. 2002, 6) definiert sowie in Anlehnung an Burmann et al. als ein „Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht der relevanten Zielgruppen nachhaltig differenziert“ verstanden (Burmans et al. 2003, 3). Dieses Nutzenbündel besteht aus materiellen (physisch-funktionale) und immateriellen (symbolische) Nutzenkomponenten, die in einem *Nutzenversprechen* ihren Ausdruck finden und die Differenzierungskraft einer Marke wesentlich bestimmen (Burmans et al. 2003, 2 f.). Da eine Markendifferenzierung über materielle Nutzenversprechen aufgrund einer technischen Angleichung der Produkte meistens nicht langfristig möglich ist, haben symbolische Nutzenversprechen möglicherweise einen größeren Einfluss auf das Kaufverhalten.

Wie die erläuterte Markendefinition nach Meffert et al. (2002) aufzeigt, gilt eine Marke im Rahmen des identitätsbasierten Markenverständnisses als ein immaterielles und subjektives Vorstellungsbild in der Psyche eines Betrachters (Meffert et al. 2002, 6; Meffert et al. 2005, 6). Eine Marke umfasst damit ein *Fremdbild* einer Marke – das individuelle Bild einer Marke aus Sicht externer Betrachter (Meffert et al. 2005, 8), das auch als *Markenimage* bezeichnet wird (Burmans & Stolle 2007). Sie kann daher von verschiedenen Betrachtern unterschiedlich wahrgenommen werden und variieren. Das identitätsbasierte Markenverständnis geht über die einseitige Betrachtung der Wahrnehmung einer Marke durch einen Betrachter und damit die Outside-in-Perspektive hinaus (Burmans et al. 2003, 4; Meffert et al. 2005, 8). Es berücksichtigt auch das *Selbstbild* einer Marke aus Sicht des Unternehmens und betrachtet sie damit aus einer Inside-out-Perspektive (Burmans et al. 2003, 4; Meffert & Burmann 2005, 52; vgl. auch Burmann et al. 2009). Unter dem Selbstbild wird in diesem Kontext die *Markenidentität* verstanden (Burmans et al. 2003; Meffert & Burmann 1996). Im identitätsbasierten Verständnis wird eine Marke daher durch eine Identität und ein Image geprägt, was in Abbildung 10 dargestellt ist. Ziel ist es, dass Identität und Image einer Marke möglichst übereinstimmen (Meffert & Burmann 2005).

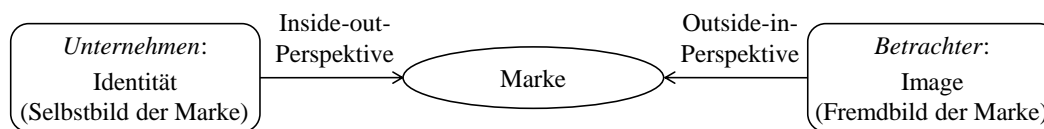


Abbildung 10: Prägung einer Marke durch Identität und Image (nach Burmann et al. 2003, 5)

Wesentliche Elemente des in dieser Arbeit verwendeten Markenverständnisses sind demnach das Nutzenversprechen, die Identität und das Image einer Marke. Diese Elemente werden im Rahmen des Markenmanagements behandelt, was im Folgenden erörtert wird.

2.3.2 Kundenorientiertes und stakeholderorientiertes Markenmanagement

Eine Marke wird im Rahmen des *Markenmanagements* (auch Corporate Branding, Corporate Brand Management, Markenführung, Markenpolitik, Brand Management) aufgebaut, gestärkt und gepflegt (Kernstock et al. 2006, 13). Nach Caspar und Metzler wird unter dem konventionellen Markenmanagement die „entscheidungsorientierte Informationsverarbeitung und ihre Verwendung zur zielgerichteten Steuerung von Marken“ verstanden (Caspar & Metzler 2002, 6). Im sogenannten „klassischen“ Markenmanagement (Baumgarth et al. 2011, 8; vgl. auch Kernstock et al. 2006; Urde et al. 2011) stehen *Konsumenten* bzw. *Kunden* im Fokus (Kohli & Jaworski 1990; Narver & Slater 1990; Shapiro 1988). Dabei geht es um die Befriedigung ihrer Wünsche und ihre Zufriedenheit stellt das oberste Ziel des Markenmanagements dar (Baumgarth et al. 2011, 9; Urde et al. 2011). Daher wird das gesamte unternehmerische Handeln an ihnen ausgerichtet, weshalb auch von einer *Marktorientierung* gesprochen wird (Kohli & Jaworski 1990; Narver & Slater 1990; Shapiro 1988). Zudem geht es im klassischen Markenmanagement (lediglich) um das *Image* einer Marke. Dieser imageorientierte Ansatz des Markenmanagements beruht daher auf dem „Market-based View“. Angesichts der Kunden-, Markt- und Imageorientierung wird im klassischen Markenmanagement auch von einer reinen *Outside-in-Perspektive* ausgegangen. Hierbei erfolgen die Entscheidungen zur Führung einer Marke von außen nach innen, da die Konsumentenwünsche die Managementrichtung vorgeben.

Im Laufe der Zeit wurden das Markenverständnis und damit auch das Markenmanagement weiterentwickelt. So ist eine Entwicklung weg von einer reinen Konsumentenorientierung zu verzeichnen, denn zunehmend traten *unterschiedliche Stakeholdergruppen* in den Fokus des Markenmanagements (Hatch & Schultz 2003; Kernstock et al. 2006; Meffert & Bierwirth 2005). Daher stehen nicht mehr nur Kunden im Fokus, sondern auch „Non-Customer Stakeholder“ (dt. „Nicht-Kunden“; Rauch 2012, 79; vgl. auch Urde et al. 2011) und damit alle Sta-

keholder eines Unternehmens (Fiedler & Kirchgeorg 2007; Hatch & Schultz 2003). Ferner wird die Marke als *strategischer Wert eines gesamten Unternehmens* verstanden (Baumgarth et al. 2011), wohingegen eine Marke im klassischen Markenmanagement vornehmlich Produkte markierte. Eine Marke dient damit nicht mehr nur der Befriedigung von Kundenwünschen, sondern wird als strategischer Mittelpunkt eines Unternehmens verstanden (Urde et al. 2011). Baumgarth et al. (2011) sowie Urde et al. (2011) unterscheiden daher zwischen der bereits erläuterten Marktorientierung und der *Markenorientierung*, die sie auf die Arbeiten von Urde (1994, 1999) zurückführen (vgl. auch Baumgarth 2008, 230; Baumgarth 2010a, 653 ff.). Demnach wird eine Marke nicht mehr vom Markt getrieben, sondern die Unternehmensmarke selbst gibt die unternehmerische Handlungsrichtung vor (Hatch & Schultz 2003).

In diesen Zusammenhang gehört schließlich die Entwicklung des strategischen Managements einer Unternehmensmarke (z. B. Aaker 1996; Balmer 1995; de Chernatony 2001a; de Chernatony 2001b; Kapferer 1997; Kapferer 2008; Keller 2008). Dies wird auch unter dem Schlagwort *Corporate Brand Management* behandelt (z. B. Gylling & Lindberg-Repo 2006; Hatch & Schultz 2003; Kernstock et al. 2006). Kapferer unterscheidet daher je nach Zielgruppe – nur Konsumenten oder alle Stakeholder – zwischen Produkt- und Unternehmensmarke (Kapferer 1997, 223), eine Auffassung, der andere Autoren wie Gylling und Lindberg-Repo (2006) folgen. Das stakeholderorientierte Markenmanagement wird dabei durch den „Resource-based View“ fundiert, da der Wettbewerbsvorteil durch die Kombination von internen Ressourcen und Kompetenzen geschaffen wird (Barney 1991; Hart 1995; Wernerfelt 1984).

Zudem steht nicht mehr nur das Image im Fokus des stakeholderorientierten Markenmanagements, sondern auch die *Identität* einer Marke (Baumgarth et al. 2011; Urde et al. 2011). Balmer (1995) versteht unter der Identität „what the corporation is“ und Gray und Balmer die „distinct characteristics of an organization“ (Gray & Balmer 1998, 695). Bei Meffert und Burmann stellt sie die Merkmale dar, für die eine Marke stehen soll (Meffert & Burmann 2005, 56). Und Aaker versteht darunter „a unique set of brand associations that the brand strategist aspires to create or maintain. These associations represent what the brand stands for and imply a promise to customers from the organization members“ (Aaker 1996, 68). Es geht daher um die Bildung und den Schutz der Identität in Interaktion mit Stakeholdern, um einen Wettbewerbsvorteil zu erhalten (Urde 1999, 119).

Die Marke wird damit zu einem strategischen Instrument, wobei die Identität Ausgangspunkt ist und die Handlungsrichtung vorgibt (Kernstock et al. 2006, 7). Außerdem wird dabei die

Befriedigung der Stakeholderbedürfnisse verfolgt (Urde et al. 2011). Ziel ist die Erlangung eines einheitlichen und unverkennbaren Markenbildes bei allen Stakeholdern (Kernstock et al. 2006, 8). Diesem weiterentwickelten Markenmanagementverständnis zufolge verfolgt ein Unternehmen weitere Ziele jenseits von Kundenwünschen und -bedürfnissen (Urde et al. 2011). Daher geht es um einen integrierten Blick auf eine Marke, bei dem sowohl die interne als auch die externe Perspektive eingebracht werden (Urde et al. 2011). Damit findet auch ein Wechsel von der reinen Outside-in-Perspektive zur Inside-out-Perspektive und deren Integration statt (Burmans et al. 2009; Meffert & Burmann 1996; Meffert & Burmann 2002).

Es bestehen verschiedene Strömungen des Corporate Brand Managements (Gylling & Lindberg-Repo 2006, 260), die die Inside-out-Perspektive integrieren und die Stakeholderorientierung aufgreifen. Zur ihrer Differenzierung betrachten Kernstock et al. drei Schulen: die verhaltensorientierte, die strategierorientierte und die identitätsorientierte Schule, wobei sie Überschneidungen aufweisen (Kernstock et al. 2006, 21 ff.). Die *verhaltensorientierte Schule* befasst sich insbesondere mit Gestaltungsmöglichkeiten und Wirkmechanismen einer Marke, wobei die Marke als wesentlicher Teil der Wertschöpfungskette angesehen wird. Als Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswertes und als Aspekt unternehmensstrategischer Entscheidungen wird eine Marke in der *strategierorientierten Schule* betrachtet. In der *identitätsorientierten Schule* werden das Markenmanagement als außen- und innengerichteter Managementprozess verstanden und die Wechselseitigkeit von Image und Identität berücksichtigt.

In dieser Arbeit wird dem stakeholderorientierten Verständnis des Markenmanagements gefolgt, da die reine Kundenorientierung insbesondere kommerzielle Ziele verfolgt – weitere gesellschaftliche Themen würden dann vernachlässigt, was angesichts des „Triple-Bottom-Line“-Ansatzes mit einem Nachhaltigkeitsmarkenmanagement in dieser Arbeit nicht vereinbar ist. Außerdem lässt sich dieses Verständnis in die Stakeholderorientierung im Kontext des Nachhaltigkeitsmanagements einordnen. Des Weiteren schließt sich diese Arbeit der identitätsorientierten Schule und damit dem identitätsbasierten Markenmanagement an, da hierbei explizit unterschiedliche Stakeholdergruppen berücksichtigt werden. Zudem gilt das identitätsorientierte Markenmanagement als „State of the Art“ und als das am meisten durchgesetzte Konzept des Markenmanagements in Wissenschaft und Praxis (Kernstock et al. 2006; Zepelin 2006). Im Nachfolgenden wird daher auf das identitätsbasierte Markenmanagement als zentralen Ansatz des Markenmanagements näher eingegangen.

2.3.3 Identitätsbasiertes Markenmanagement als zentraler Ansatz

Das *identitätsbasierte Markenmanagement* wurde insbesondere von Aaker (1996), Balmer (2001, 2008), Kapferer (1992, 1997), Meffert und Burmann (1996) sowie Meffert und Burmann (2002) geprägt. Sie haben unterschiedliche Ansätze des identitätsbasierten Markenmanagements entwickelt. Gemeinsam haben diese, dass die *Identität* die Basis einer Marke darstellt und auf ihr die Differenzierungskraft einer Marke basiert (Burmann et al. 2003, 2). In dieser Arbeit wird der *identitätsbasierte Markenmanagementansatz* nach Burmann et al. (2003), Meffert et al. (2008) sowie Meffert und Burmann (2005) als theoretisches Grundkonzept verwendet. Dieser stellt die Weiterentwicklung des identitätsorientierten Markenmanagementansatzes von Meffert und Burmann (1996) sowie Meffert und Burmann (2002) dar. Grund für diese Auswahl ist, dass sie den Ansatz nicht nur miterarbeitet (vgl. Meffert & Burmann 1996; Meffert & Burmann 2002), sondern auch wesentlich geprägt und weiterentwickelt haben (vgl. Burmann et al. 2003; Meffert et al. 2008; Meffert & Burmann 2005). Zudem stellen sie mit diesem Ansatz einen umfassenden Managementprozess bereit, der als eine Basis für den in dieser Arbeit zu konzipierenden Nachhaltigkeitsmarkenmanagementprozess und das zu entwickelnde anwendungsorientierte Modell dienen kann.

Die Identität und das Image gelten im identitätsbasierten Markenmanagement als zentrale Komponenten des Ansatzes. Hauptaufgabe des Markenmanagements ist es, eine eigenständige Markenidentität zu schaffen und diese durch eine konsistente und im Zeitablauf stabile Gestaltung aller Komponenten der Markenidentität abzustimmen (Burmann et al. 2003, 9; Meffert et al. 2002, 9 ff.). Auch ist es ihr Ziel, ein gemeinsames Image in den Köpfen aller internen und externen Zielgruppen zu generieren (Meffert et al. 2002, 9 ff.) bzw. um ein Nutzenversprechen in der Psyche der Betrachter einer Marke zu verankern und darin eine dominierende Stellung einzunehmen sowie eine Differenzierung zu Wettbewerbern zu erreichen (Burmann et al. 2003, 10; Burmann & Recke 2009, 308; Meffert et al. 2005, 8). Dies erfordert einen Managementprozess, der alle Maßnahmen zur Steuerung einer Marke erfasst und zielgerichtet strukturiert (Burmann et al. 2003, 9). In diesem Ansatz wird daher das identitätsbasierte Markenmanagement als ein *Managementprozess* aufgefasst, der die Planung, Umsetzung und Kontrolle aller Entscheidungen und Maßnahmen zum Aufbau einer starken Unternehmensmarke bei allen relevanten Stakeholdern umfasst, die über einen längeren Zeitraum durchgeführt werden (Burmann et al. 2003, 10; Burmann & Meffert 2005, 75; Meffert et al. 2005, 8; Meffert & Bierwirth 2005, 147). Dieser Managementprozess wird später in dieser Arbeit detailliert erläutert.

Die *Identität* bildet im identitätsbasierten Markenmanagementansatz den Kern einer Marke. Sie umfasst die wesensprägenden und konstituierenden Merkmale, für die eine Marke zunächst nach innen und dann nach außen stehen soll (Burmann et al. 2003, 5; Meffert & Burmann 2005, 56) bzw. „diejenigen raum-zeitlich gleichartigen Merkmale der Marke, die aus Sicht der internen Zielgruppen in nachhaltiger [im Sinne von ‚dauerhaft‘] Weise den Charakter der Marke prägen“ (Burmann et al. 2003, 5). Die Identität wird daher in diesem Verständnis von einem Unternehmen vorgegeben. Damit kann sie sich auch von Stakeholdermeinungen unterscheiden oder diesen gar entgegenstehen. Ferner kann sie von einem Unternehmen über einen längeren Zeitraum durch einen Austausch mit internen und externen Stakeholdern gebildet werden (Burmann et al. 2003, 5; Burmann & Recke 2009, 307). Damit kann die Identitätsbildung zum einen den Prozess des sich Bewusstmachens bei allen internen Stakeholdern und zum anderen die Interaktionen mit externen Stakeholdern umfassen. Die Identität wird üblicherweise bei der Positionierung oder Repositionierung einer Marke definiert und schriftlich festgehalten. Sie umfasst *sechs Identitätskomponenten*: die Markenherkunft („Woher kommen wir?“), die Markenmanagementkompetenzen („Was können wir?“), die Markenwerte („Woran glauben wir?“), die Markenpersönlichkeit („Wie treten wir auf?“), die Markenvision („Wohin wollen wir?“) und die Markenleistung („Was tun wir?“) (Burmann et al. 2003, 12 ff.; Meffert et al. 2008, 361; Meffert & Burmann 2005, 57).

Ferner basiert auf der Identität die Formulierung eines *Markennutzenversprechens*, wodurch die Einzigartigkeit einer Marke für externe Stakeholder verständlich werden soll und eine Differenzierung ermöglicht wird (Meffert & Burmann 2005, 55). Dieses Nutzenversprechen soll dann nach Auffassung des identitätsbasierten Ansatzes durch ein entsprechendes *Markenverhalten* bzw. eine *externe Markenkommunikation* und ein *markenkonsistentes Mitarbeiterverhalten* nach außen transportiert werden. Durch die Kommunikation und das Verhalten kann das Nutzenversprechen einer Marke eingelöst werden, wodurch Glaubwürdigkeit und Vertrauen seitens externer Stakeholder in einer Marke aufgebaut werden können (Burmann et al. 2003). Da Markennutzenversprechen, Markenkommunikation und Markenverhalten die vom Unternehmen intendierte Identität zum Ausdruck bringen sollen, kann die Markenidentität als *unternehmensinternes Aussage- und Führungskonzept* verstanden werden (Meffert & Burmann 2005, 56).

Basierend auf den *Markenerwartungen* und den *Markenerlebnissen* seitens der Betrachter einer Marke sowie deren Wahrnehmung und Beurteilung einer Marke bildet sich zeitverzögert

und über einen längeren Zeitraum das *Image* einer Marke (Burmam et al. 2003; Meffert & Burmann 2005). Das Markenimage gilt daher als *Marktwirkungs- und Akzeptanzkonzept* (Meffert & Burmann 2005, 53). Burmann et al. definieren das Markenimage als ein „in der Psyche relevanter externer Zielgruppen fest verankertes, verdichtetes, wertendes Vorstellungsbild von einer Marke“ (Burmam et al. 2003, 6). Sie verstehen die Markenimagebildung daher als ein sozialpsychologisches Phänomen. Voraussetzung dafür ist die Markenbekanntheit (engl. „Brand Awareness“), die die Fähigkeit eines Betrachters bezeichnet, sich an eine Marke zu erinnern, sie wiederzuerkennen und zuzuordnen (Burmam et al. 2003, 6). Abbildung 11 zeigt das Grundkonzept des identitätsbasierten Markenmanagementansatzes.

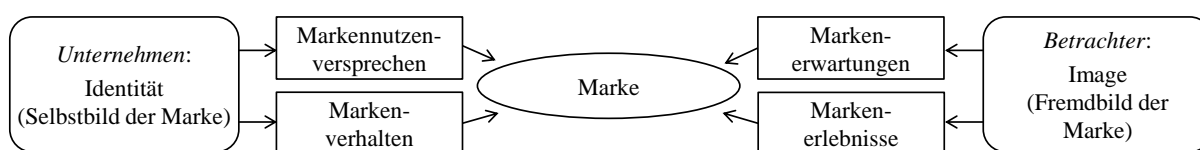


Abbildung 11: Grundkonzept des identitätsbasierten Markenmanagements (nach Meffert et al. 2008, 359)

Ziel ist es, ein gemeinsames Image bei allen internen und externen Stakeholdern zu erzielen, das im Einklang mit einer vom Unternehmen intendierten Identität steht (Meffert et al. 2002, 9 ff.). Stimmen die Markenerwartungen mit den Nutzenversprechen und die Markenerlebnisse mit dem Verhalten an den Berührungspunkten mit einer Marke (engl. „Brand Touch Points“) überein, kann das Versprechen einer Nachhaltigkeitsmarke glaubwürdiger erscheinen.

2.3.4 Innengerichtetes, identitätsbasiertes Markenmanagement als weiterentwickelter Ansatz

Im Rahmen des Markenmanagements hat das *interne Markenmanagement* (auch innengerichtete Markenführung, Internal Branding, Behavioral Branding, Employer Branding) zunehmend Aufmerksamkeit gewonnen (z. B. Burmann et al. 2009; Burmann & Zeplin 2005a; de Chernatony 1999; de Chernatony 2001b; Deitmar 2012; Ind 2003; Mitchell 2002; Punjaisri & Wilson 2007; Tosti & Stotz 2001; Zeplin 2006). Es bezeichnet einen internen Managementprozess, um eine angestrebte Markenidentität im Mitarbeiterverhalten zu verankern und das Mitarbeiterverhalten in Einklang mit der Markenidentität zu bringen (Wittke-Kothe 2001). Zudem zielt es darauf, durch ein markenkonformes Verhalten und die Markenbotschafterfähigkeit der Mitarbeiter ein angestrebtes Markenimage bei externen Stakeholdern zu erreichen (Henkel et al. 2008; Schmidt & Kilian 2012; Vallaster & de Chernatony 2006; Zeplin 2006). Damit stehen im Vergleich zum bereits erläuterten identitätsbasierten Markenmanagement verstärkt die Mitarbeiter im Fokus des Markenmanagements.

Die interne Markenführung hat in zweierlei Hinsicht eine hohe Bedeutung für diese Arbeit: Zum einen kann durch das Mitarbeiterverhalten dem ökologischen und sozialen Versprechen einer Nachhaltigkeitsmarke mehr Authentizität und Glaubwürdigkeit verliehen werden, wenn ein Markenversprechen in allen Berührungspunkten mit einer Marke erfüllt wird. Zum anderen kommunizieren Mitarbeiter möglicherweise im Social Web und treten dort in Interaktionen mit weiteren externen Stakeholdern, weshalb hier ein markenkonformes Mitarbeiterverhalten ganz besonders relevant erscheint.

In vorliegender Arbeit werden das *Internal Brand Management* von Burmann und Zeplin (2005a) bzw. das *innengerichtete, identitätsbasierte Markenmanagement* von Zeplin (2006) als Ansätze des internen Markenmanagements verwendet, da sie ein holistisches Modell bereitstellen, am identitätsbasierten Markenmanagementansatz anknüpfen, eine Weiterentwicklung desselben bieten und ihn im Hinblick auf interne Stakeholder vertiefen. Ihrer Auffassung nach müssen alle Mitarbeiter die Markenidentität kennen und sich zu ihr bekennen, um die Marke intern und extern „zu leben“ (Burmann & Zeplin 2005a, 281).

Ausgangspunkt des innengerichteten, identitätsbasierten Markenmanagementansatzes nach Burmann und Zeplin (2005a) sowie Zeplin (2006) ist das *Brand Citizenship Behavior* (kurz „BCB“; dt. „Markenbürgertum“). Es beschreibt das Verhalten eines Mitarbeiters, freiwillig bestimmte Verhaltensweisen zu zeigen, die außerhalb seiner Rollenerwartungen liegen und die Markenidentität stärken (Zeplin 2006, 72). Nach Burmann und Maloney besteht das BCB aus drei Dimensionen (Burmann & Maloney 2008, 206): erstens der Markenakzeptanz (engl. „Obedience“), zweitens der Markenmissionierung (engl. „Loyalty“) und drittens der Markenentwicklung (engl. „Participation“). Die *Markenakzeptanz* betrifft die Anerkennung bestimmter Richtlinien im Umgang mit einer Marke. Ein bewusstes Eintreten für eine Marke gegenüber externen Personen wird als *Markenmissionierung*, eine proaktive Weiterentwicklung einer Marke wird als *Markenentwicklung* bezeichnet.

Burmann und Zeplin (2005a) nennen das *Brand Commitment* (kurz „BC“; dt. „Markencommitment“) als hauptsächliche Triebfeder des BCB (Burmann & Zeplin 2005a, 284). Darunter verstehen Burmann und Zeplin (2005b) das „Ausmaß der psychologischen Verbundenheit eines Mitarbeiters mit der Marke, die zu einer Bereitschaft des Mitarbeiters führt, Brand Citizenship Behavior (BCB) zu zeigen“ (Burmann & Zeplin 2005b, 120). Dabei nennen sie die „Compliance“, die „Identification“ und die „Internalisation“ als drei Treiber des BC (Burmann & Zeplin 2005a, 284 f.). Das Brand Commitment kann nach Burmann und Maloney in

ein *normatives Brand Commitment* und ein *instrumentelles Brand Commitment* unterteilt werden (Burmam & Maloney 2008, 201): Das normative BC basiert auf einer emotionalen Verbundenheit eines Mitarbeiters mit einer Marke und die Verinnerlichung der Identität; das instrumentelle BC basiert auf einer sachlichen Beziehung zu einer Marke und einer rational-ökonomischen Kosten-Nutzen-Abwägung.

Basierend auf den zwei Elementen BC und BCB haben Burmann und Zeplin das *Modell des innengerichteten, identitätsbasierten Markenmanagements* entwickelt (Burmam et al. 2009, 267; Burmann & Zeplin 2005a, 285 f.). Dessen Ziel ist es, die Markenstärke zu steigern. Abbildung 12 gibt einen Überblick zu diesem Modell.

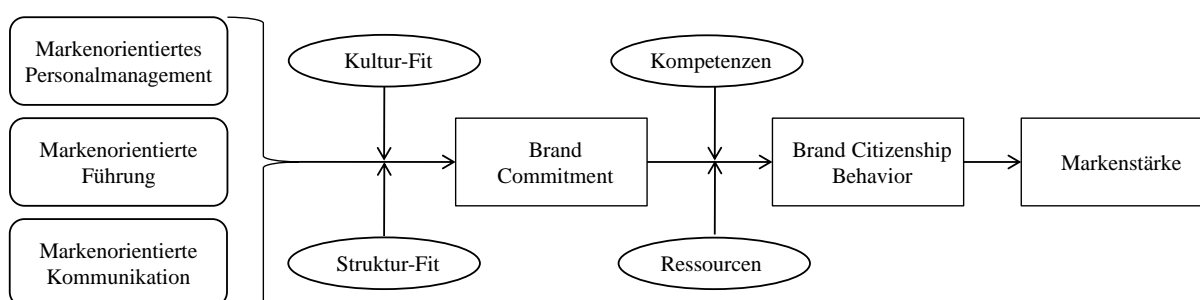


Abbildung 12: Modell des innengerichteten, identitätsbasierten Markenmanagements (nach Burmann & Zeplin 2005a, 286)

Entsprechend diesem Model existieren zwei Kontextfaktoren, das *Kultur-Fit* und das *Struktur-Fit*, die das Brand Commitment beeinflussen (Burmam & Zeplin 2005a, 293). Diese Faktoren basieren auf der Theorie des geplanten Verhaltens von Ajzen (1991). Gemäß des Kultur-Fit ist ein hohes BC nur dann möglich, wenn zwischen der Markenidentität und der Unternehmenskultur eine hohe Kongruenz gegeben ist; der Struktur-Fit besagt, dass das Anreizsystem und die Organisation möglichst so gestaltet werden sollten, dass die Markenziele grundsätzlich berücksichtigt werden (Burmam & Zeplin 2005a).

Neben diesen Kontextfaktoren wird die Beziehung von Brand Commitment und Brand Citizenship Behavior von den *Kompetenzen der Mitarbeiter* und *verfügbaren Ressourcen* beeinflusst: Die Kompetenzen beziehen sich auf die Qualifikation des Mitarbeiters, sich im Sinne der Marke zu verhalten; Ressourcen sind physische Voraussetzung der Mitarbeiter wie zum Beispiel Arbeitsmittel, um Brand Commitment in Brand Behavior umsetzen zu können (Burmam & Zeplin 2005a, 286).

Burmann und Zeplin nennen zudem drei Instrumente, um das Brand Commitment zu generieren und zu fördern: erstens markenorientierte Personalmaßnahmen, zweitens die markenorientierte Führung und drittens die markenorientierte Kommunikation (Burmann & Zeplin 2005a, 286 ff.). Bereits Wittke-Kothe (2001) hat die Instrumente eines internen Markenmanagements – Personalführung, Personalmaßnahmen und interne Kommunikation – systematisch entwickelt. Als Kerninstrumente eines markenkonformen Verhaltens nennen auch Zeplin (2006) sowie Schmidt und Krobath (2010) die interne Kommunikation, Personalmaßnahmen und Personalführung. Ziel des *markenorientierten Personalmanagements* ist es, dass die persönlichen Werte möglichst mit den Werten der Markenidentität übereinstimmen (Burmann & Zeplin 2005a, 287). Dies kann u. a. durch Maßnahmen der Personalentwicklung zur Internalisierung der Markenidentität oder bereits bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter gefördert werden (Burmann & Zeplin 2005a, 287). Ziel der *markenorientierten Kommunikation* ist, die Marke gegenüber Mitarbeitern verständlich zu machen, sodass diese die Marke verinnerlichen können, sowie bei den Mitarbeitern ein Bewusstsein für die Relevanz der Marke zu schaffen (Burmann & Zeplin 2005a, 288). Schmidt und Krobath (2010) sowie Hubbard (2004) zeigen auf, wie insbesondere die interne Kommunikation im internen Markenmanagement verwendet werden soll: Demnach sollte die interne Kommunikation die Mitarbeiter begeistern, ihnen die Bedeutung eines Themas klarmachen und zielgerecht ausgestaltet werden (Schmidt & Krobath 2010, 26). Die *markenorientierte Führung* kann dabei den Erfolg der kommunikativen Maßnahmen fördern, da ihnen dadurch Glaubwürdigkeit und Dringlichkeit verliehen werden kann (Burmann & Zeplin 2005a). Dabei kann auf der Makroebene dem CEO und der Geschäftsführung und auf der Mikroebene den Führungskräften eine bedeutende Rolle zukommen (Burmann & Zeplin 2005a, 292). Vallaster und de Chernatony sehen in diesem Kontext Führungskräfte als „integrating forces“ (Vallaster & de Chernatony 2006, 761).

Nachdem in diesem Abschnitt das konventionelle Markenmanagement erläutert wurde, wurde neben dem Nachhaltigkeitsmanagement die zweite Basis des zu entwickelnden Nachhaltigkeitsmarkenmanagement-Verständnisses erörtert. Darauf aufbauend wird im Nachfolgenden das ökologisch- und sozialorientierte Markenmanagement fokussiert, da es einen Teil des Forschungsgegenstandes darstellt.

2.4 Entwicklung des Nachhaltigkeitsmarkenmanagement-Verständnisses auf Basis des Nachhaltigkeits- und Markenmanagements

In diesem Abschnitt wird auf Basis der erläuterten Verständnisse zum Nachhaltigkeits- und Markenmanagement der Untersuchungsgegenstand „Nachhaltigkeitsmarkenmanagement“ konkretisiert. Das Verständnis des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements baut auf dem Gegenstand der Nachhaltigkeitsmarke auf, weshalb diese zunächst thematisiert wird (Kap. 2.4.1). Danach wird es zum konventionellen Markenmanagement abgegrenzt (Kap. 2.4.2) und dessen Verständnis erläutert (Kap. 2.4.3). Abschließend werden mögliche Risiken und Chancen des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements erörtert (Kap. 2.4.4).

2.4.1 Nachhaltigkeitsmarke als Gegenstand des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements

Die wesentliche Untersuchungseinheit des Forschungsgegenstandes stellt die Nachhaltigkeitsmarke dar. Der Begriff *Nachhaltigkeitsmarke* (engl. „(Corporate) Sustainable Brand“ oder „Sustainability Brand“) ist bisher nicht eindeutig definiert. Stuart versteht eine Nachhaltigkeitsmarke als „corporate brand that has sustainability embedded in its covenant or brand promise“ (Stuart 2011, 139). Belz und Peattie beziehen sich mehr auf den Nutzenaspekt einer Nachhaltigkeitsmarke und definieren sie folgendermaßen: „Sustainability brands are products and services that are branded to signify to the consumer a form of special added value in terms of environmental and social benefits“ (Belz & Peattie 2009, 163). Ferner versteht Rauch unter einem „Corporate Sustainable Brand“ ein „in den Köpfen unternehmensexterner Anspruchsgruppen fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild über die Nachhaltigkeitsleistung eines Unternehmens, welches das Ergebnis der individuellen, subjektiven Wahrnehmung und Dekodierung aller von dem Unternehmen ausgehenden Signale sowie der individuellen und subjektiven Ergebnisse mit dem Unternehmen ist“ (Rauch 2012, 22 f.).

Da keine Definition identifiziert werden konnte, die auch die reale Nachhaltigkeitsleistung einer Unternehmensmarke berücksichtigt und damit die Glaubwürdigkeit eines Nachhaltigkeitsversprechens berücksichtigt, wird ein eigenes Verständnis einer Nachhaltigkeitsmarke definiert. Zwar bezieht sich Rauch (2012) in seiner Definition auf das „Vorstellungsbild über die Nachhaltigkeitsleistung“; diese Definition besagt aber noch nichts über die reale und damit tatsächliche Nachhaltigkeitsleistung eines Unternehmens. In dieser Arbeit wird die Nachhaltigkeitsmarke in Fortführung der Erläuterungen zum Nachhaltigkeitsmanagement (vgl. Kap. 2.1.2), einer konventionellen Marke (vgl. Kap. 2.3.1) und den vorhandenen Verständnissen folgendermaßen definiert:

Eine Nachhaltigkeitsmarke ist

1. *eine Marke, die*
2. *eine nachhaltigkeitsorientierte Identität besitzt, deren Differenzierungskraft auf Nachhaltigkeitsaspekten beruht,*
3. *durch das Image verschiedener Stakeholdergruppen geprägt wird sowie*
4. *ein ökonomisches, ökologisches und/oder soziales Nutzenversprechen gibt, das auf einer realen Nachhaltigkeitsleistung basiert.*

Im Hinblick auf den *ersten Punkt der Definition* beschäftigt sich die vorliegende Arbeit exemplarisch mit Unternehmensmarken. Es gilt hinsichtlich der späteren Konzeption die Annahme, dass Unternehmens- und Produktmarke wie beispielsweise bei Weleda identisch sind, um die Komplexität des Forschungsgegenstandes zu reduzieren. Weitere unterschiedliche Produkt- oder Dienstleistungsmarken werden neben der Unternehmensmarke bei der Konzeption nicht berücksichtigt.

Hinsichtlich *Punkt zwei der Definition* stellt die Identität in Anlehnung an das identitätsbasierte Markenmanagement (vgl. Kap. 2.3.3) den Kern einer Nachhaltigkeitsmarke dar, deren Differenzierungskraft auf ökologischen und sozialen Aspekten basiert. Daher impliziert die Definition eine Verankerung von ökologischen und sozialen Themen in der Identität. Diese müssen jedoch nicht zwingend in jeder ihrer Komponenten vorkommen: Nach Meffert et al. kann Nachhaltigkeit in einer oder mehreren Identitätskomponenten verankert sein (Meffert et al. 2010, 29; vgl. auch Tourky et al. 2011; van de Ven 2008). Je nach Grad der Nachhaltigkeitsausrichtung einer Marke besteht die Möglichkeit, Nachhaltigkeitsaspekte als *dominanten, komplementären* oder *flankierenden* Aspekt in die Marke zu integrieren (Belz 2001; Schaltegger 2004). Schaltegger unterscheidet analog dazu drei Arten von Marken (Schaltegger 2004, 2688 f.): die konsequente Nachhaltigkeitsmarke, die kombinierte Nachhaltigkeitsmarke und die konventionelle Marke. Bei einer *konsequenten Nachhaltigkeitsmarke* sind Nachhaltigkeitsaspekte dominant und sprechen eher kleinere Kernzielgruppen bzw. Nischen an (Schaltegger 2004). Beispiele hierfür sind Alnatura, Frosch oder Weleda, bei denen Nachhaltigkeit ein zeitloser Kernwert ist; Nachhaltigkeit ist dann eine „Core Identity“ (Meffert et al. 2010, 30). Bei einer *kombinierten Nachhaltigkeitsmarke* spielen ökologische und soziale Aspekte eine weniger zentrale Rolle – sie werden hier gleichwertig als komplementäre Nutzenargumente eingesetzt und richten sich an Nischen- oder Massenmärkte (Schaltegger 2004, 2689). Beispiele hierfür sind Unilever, Rewe oder die Deutsche Telekom, bei der Nachhaltig-

keit einen peripheren Markenwert darstellt; es handelt sich dann um eine „Extended Identity“ (Meffert et al. 2010, 30). Kaum oder keine Rolle spielen Nachhaltigkeitsaspekte bei *konventionellen Marken*. Sozial- und Umweltaspekte werden bei ihnen nicht direkt angesprochen und sind höchstens ein zufälliger Nebeneffekt (Schaltegger 2004, 2689). Unter einer Nachhaltigkeitsmarke wird demnach eine komplementäre oder eine konsequente Nachhaltigkeitsmarke verstanden. Das Ausmaß der Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten in einer Identität kann von der jeweiligen Situation eines Unternehmens abhängig sein und u. a. von folgenden Faktoren beeinflusst werden (vgl. Schaltegger 2004, 2689):

- Nachhaltigkeitskompetenz einer Marke
- Vereinbarkeit der Nachhaltigkeitsleistung mit traditionellen Qualitätselementen
- Größe und Stärke der Nachhaltigkeitsorientierung der Zielgruppe
- Wahrnehmbarkeit des Nachhaltigkeitsvorteils durch Käufer
- Dauerhaftigkeit und Einzigartigkeit des Umwelt- und Sozialnutzens
- Differenzierungsmöglichkeit durch Nachhaltigkeitsvorteile im Wettbewerb

Mit dem *dritten Punkt der Definition* wird verdeutlicht, dass es relevant ist, wie unterschiedliche interne und externe Stakeholder eine Marke wahrnehmen und nicht nur wie die Konsumenten sie wahrnehmen. Aufgrund der Stakeholderorientierung wird das Image einer Nachhaltigkeitsmarke daher durch viele unterschiedliche Stakeholdergruppen geprägt. Auch wenn im konventionellen Markenmanagement neben Kunden weitere Stakeholder beachtet werden, werden im Kontext einer Nachhaltigkeitsmarke explizit alle Stakeholdergruppen berücksichtigt (vgl. Kap. 2.2.1).

Im *vierten Punkt der Definition* wird basierend auf der Nachhaltigkeitsidentität das ökologische und/oder soziale Nutzenversprechen formuliert. Grundlage dieses Versprechens stellt eine reale Nachhaltigkeitsleistung dar, da ein ökologisches und/oder soziales Nutzenversprechen ansonsten möglicherweise lediglich eine kommunikative Zusicherung wäre, aber diesem möglicherweise keine Taten folgen. Dann wäre ein Nachhaltigkeitsversprechen nicht (zwingend) glaubwürdig. Gemäß dem „Triple-Bottom-Line“-Ansatz gilt den ökologischen, sozialen und ökonomischen Aspekten und der Integration dieser drei Zieldimensionen ein besonderes Augenmerk. Die Nachhaltigkeitsmarke kann aber auch nur eine soziale oder nur eine ökologische Ausrichtung haben, selbst wenn der „Triple-Bottom-Line“-Ansatz und eine „starke Nachhaltigkeit“ (vgl. Kap. 2.1.1) eine gleichzeitige Berücksichtigung aller drei Dimensionen

fordern: Beispielsweise gilt die Marke „Frosch“ als Nachhaltigkeitsmarke (Nachhaltigkeitspreis.de 2009), obwohl der Kernnutzen lediglich auf ökologischen Themen basiert. Dennoch würde eine Marke, die sich „unsozial“ gibt oder gegen gesellschaftliche Themen verstößt, vermutlich nicht als Nachhaltigkeitsmarke bezeichnet werden. Der ökonomische Nutzen wird in der Definition nicht explizit erwähnt, da die Differenzierungskraft gemäß Punkt zwei der Definition auf Ökologie und Sozialem liegt. Zudem wird wie beim Business Case for Sustainability (vgl. Kap. 2.1.2) der ökonomische Aspekt nicht explizit betont, da er auch im konventionellen Management behandelt wird. Auch wird diese Annahme getroffen, um ebenfalls die Komplexität des Forschungsgegenstandes zu reduzieren.

Angesichts dieser Definition gilt es, das Verständnis der Nachhaltigkeitsmarke unternehmensspezifisch zu konkretisieren. Daher müsste ein Unternehmen in einem nächsten Schritt eine Operationalisierung des Nachhaltigkeitsmarkenbegriffs erarbeiten. Dies erscheint notwendig, damit die verschiedenen Ausprägungen einer Nachhaltigkeitsmarke empirisch konkret erfasst werden können. Je nach Unternehmen kann dann das individuelle Nachhaltigkeitsmarkenverständnis variieren.

Eine Nachhaltigkeitsmarke wird, wie eingangs erläutert, im Rahmen des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements aufgebaut und gestärkt. Zur Annäherung an diesen Forschungsgegenstand, zur Verdeutlichung seiner Besonderheiten und der Notwendigkeit seiner spezifischen Betrachtung werden im Nachfolgenden wesentliche Unterschiede zum konventionellen Markenmanagement erörtert.

2.4.2 Unterschiede zwischen konventionellem Markenmanagement und Nachhaltigkeitsmarkenmanagement

Die Unterschiede zwischen dem konventionellen Markenmanagement und dem Nachhaltigkeitsmarkenmanagement basieren im Wesentlichen auf der Verankerung von Nachhaltigkeitsthemen in der *Identität* einer Marke (vgl. Kap. 2.4.1): Bei einer Nachhaltigkeitsmarke bestimmen ökologische und soziale Aspekte maßgeblich deren Differenzierungskraft; bei einer konventionellen Marke basiert sie hingegen auf konventionellen Themen und Nachhaltigkeitsthemen spielen eher eine zufällige Rolle. Zentrale Differenzen manifestieren sich dabei u. a. in den Zielgruppen, den Zielgrößen und den Zielen.

Aufgrund der Stakeholderorientierung (vgl. Kap. 2.2) stellen *alle Stakeholdergruppen* relevante *Zielgruppe* des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements dar (vgl. auch Belz 2006; Brady

2003; Gregory 2007; Kitchin 2003). Es gilt daher, nicht nur Konsumenten, sondern alle internen und externen Stakeholdergruppen zu beachten und damit die Interessen marktlicher und außermärklicher Partner bzw. der Core- und Fringe-Stakeholder zu berücksichtigen sowie Beziehungen zu ihnen zu managen. Grund dafür ist auch, dass bei Nachhaltigkeitsmarken mehr Stakeholdergruppen betroffen sind als bei konventionellen Themen, da Nachhaltigkeit ein komplexes Thema ist (Haberer 1996; Oberhammer 2003; Polonsky & Jevons 2006; Polonsky & Jevons 2009). Im konventionellen Markenmanagement stehen, wie beschrieben, besonders Konsumenten im Fokus, auch wenn im Zuge des Corporate Brand Managements weitere Stakeholdergruppen berücksichtigt werden (vgl. Kap. 2.3.2). Die Differenzierung hinsichtlich der Zielgruppen verdeutlichen Peattie und Belz (2010), indem sie die Beziehungen zu Konsumenten als wesentlichen Unterschied des konventionellen zum nachhaltigkeitsorientierten Marketings bezeichnen: Im Nachhaltigkeitsmarketing sehen sie eine Entwicklung weg von der ausschließlichen Konzentration auf Produkte und Transaktionen mit Konsumenten, wobei sie gleichzeitig eine Wegentwicklung von der Kunden-Marken-Beziehung hin zu einer *Stakeholder-Marken-Beziehung* feststellen. Diese ist ihrer Ansicht nach notwendig, da die Integration von Nachhaltigkeitsthemen in konventionelle Ansätze noch keine Verbesserung der realen Nachhaltigkeitsleistung bewirkt (Peattie & Belz 2010).

Sofern das Nachhaltigkeitsmarkenmanagement als Teil des konventionellen Markenmanagements betrachtet wird, kann es den *Markenwert* als *Zielgröße* (vgl. Meffert et al. 2010, 33) gemeinsam haben. Mittels des Markenwerts kann das Nachhaltigkeitsmarkenmanagement zur Erreichung des Unternehmensziels beitragen, das die Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens verfolgt (Meffert et al. 2008, 247 ff.). Fan (2005) kritisiert das Markenwertkonzept, da es lediglich ökonomische Zielgrößen berücksichtigt. Er fordert eine gleichmäßige Beachtung von ökonomischen und ethischen Zielgrößen zur Bewertung einer Marke (Fan 2005). Wird das Nachhaltigkeitsmarkenmanagement als Teil des Nachhaltigkeitsmanagements angesehen, müsste es angesichts des „Triple-Bottom-Line“-Ansatzes und der „starken Nachhaltigkeit“ auch die Zielgrößen *Öko-* und *Sozio-Effizienz*, *Öko-* und *Sozio-Effektivität* sowie *ökonomischer Effizienz* verfolgen (vgl. Kap. 2.1.2). Demnach kann die Markenwertsteigerung nicht das alleinige Ziel des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements sein, womit hinsichtlich der Zielgrößen ein Unterschied zum konventionellen Markenmanagement besteht.

Dementsprechend wird in dieser Arbeit davon ausgegangen, dass im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement das *Ziel* verfolgt wird, den *Nachhaltigkeitsmarkenwert* genauso wie die *Öko-*

und *Sozio-Effizienz*, die *Öko-* und *Sozio-Effektivität* sowie die *ökonomische Effizienz* zu *steigern*. Als übergeordnete Ziele sollen damit zugleich die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens, der Erhalt der ökologischen und sozialen Lebensgrundlagen sowie eine inter- und intragenerative Gerechtigkeit erreicht werden.

2.4.3 Verständnis des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements

In Fortführung des konventionellen Markenmanagement-Verständnisses (vgl. Kap. 2.2.4) werden Nachhaltigkeitsmarken im Rahmen des *Nachhaltigkeitsmarkenmanagements* (engl. „Sustainable Brand Management“ oder „Corporate Sustainability Branding“) aufgebaut und gepflegt. Bislang liegt keine allgemein anerkannte Auffassung des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements vor. Meffert et al. betrachten es aus einer identitätsorientierten Perspektive und verstehen darunter u. a. die Verankerung der Nachhaltigkeit in der Markenidentität (Meffert et al. 2010, 29). Als die nachhaltigkeitsorientierte Führung und Profilierung von Unternehmensmarken versteht Hermann das „Corporate Sustainability Branding“ (Hermann 2009, 20). Zudem definiert Rauch das „Corporate Sustainable Branding“ als die „Planung, Koordination und Kontrolle aller Maßnahmen zur zielgerichteten Profilierung und Differenzierung einer Unternehmensmarke durch die Integration nachhaltiger Aspekte in die Markenidentität sowie deren kommunikative Umsetzung, um sowohl psychografische als auch ökonomische Wirkungen für das Unternehmen zu erzielen“ (Rauch 2012, 23). Ferner kann nach Sen et al. das Nachhaltigkeitsmarkenmanagement als ein Instrument angesehen werden, um berechtigte Erwartungen unterschiedlicher Anspruchsgruppen simultan zu bedienen (Sen et al. 2006, 164).

Darüber hinaus verstehen Vilppo und Lindberg-Repo unter dem Nachhaltigkeitsmarkenmanagement die *Repositionierung* einer Unternehmensmarke mit CSR als Differenzierungsmerkmal (Vilppo & Lindberg-Repo 2011, 1). Von einer (Re-)Positionierung im Kontext einer Nachhaltigkeitsmarke sprechen ebenfalls Du et al. und Stuart (Du et al. 2007b, 224; Stuart 2011, 141). Bei der Repositionierung wird gemeinhin davon ausgegangen, dass die Positionierung einer Marke weiterentwickelt wird (Kotler et al. 2007, 532). Im Laufe des Bestehens einer Marke kann es notwendig sein, eine festgelegte Positionierung einer Marke zu überprüfen und sie gegebenenfalls zu verändern (Kotler et al. 2007; Merrilees & Miller 2008; Muzellec & Lambkin 2006). Dabei stehen auch traditionelle Marken vor der Herausforderung, sich an aktuelle Entwicklungen anzupassen (Burmam & Recke 2009, 311 ff.; Esch 2010, 16; Kernstock et al. 2006, 16). Das bedeutet aber nicht, dass die ursprüngliche Markenpositionie-

rung zwingend aufgegeben werden muss. Je unterschiedlicher die neue Positionierung im Vergleich zur ursprünglichen Positionierung ist, umso höher sind die Kosten der Repositionierung (Kotler et al. 2007, 533). Je radikaler der Imagewandel, umso schwerer wird es für ein Unternehmen, die Nachhaltigkeitspositionierung gegenüber Stakeholdern zu kommunizieren und für sie zu verinnerlichen (Meffert et al. 2008, 366). Ein radikaler Wandel von einer konventionellen Marke zu einer konsequenten Nachhaltigkeitsmarke scheint daher schwierig umzusetzen.

Angesichts der zunehmenden Relevanz von Nachhaltigkeitsmarken (vgl. Kap. 1) scheint es begründet, dass ökologische und soziale Themen einen Grund für die Weiterentwicklung einer Marke darstellen können. Meffert et al. sind der Auffassung, dass ökologische und soziale Aspekte keine Relevanz für eine Marke haben, wenn Stakeholder keinen Wert darauf legen, sondern nur dann in eine Marke integriert werden sollten, wenn sie zur Differenzierung beitragen und auch von den Stakeholdern honoriert werden (Meffert et al. 2010, 31). Schaltegger argumentiert hingegen, dass eine Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten für MarkenhHersteller auch dann wichtig sein kann, wenn Endkonsumenten (aktuell) keinen Wert darauf legen, da beispielsweise ökologische und soziale Themen schlagartig und unvorhersehbar an Aktualität und Relevanz gewinnen können (Schaltegger 2004, 2691). Ferner zeigen Studien, dass in den letzten Jahren die Nachfrage der Konsumenten nach Nachhaltigkeitsprodukten kontinuierlich zugenommen hat (GfK 2010; Ranalli et al. 2009), das Nachhaltigkeitsbewusstsein bei jungen Erwachsenen gewachsen ist (Umweltbundesamt 2011) und der „Lifestyle of Health and Sustainability“ seit 2007 zunehmend an Bedeutung gewonnen hat (Glöckner et al. 2010). Viele Konsumenten wünschen sich daher ein nachhaltiges Leistungsangebot von Unternehmen (Kuckartz 1998) und wollen ökologische und soziale Aspekte berücksichtigt wissen (Meffert 2008). Gerade im deutschen Naturkosmetikmarkt ist in den letzten Jahren ein kontinuierlicher Anstieg der Nachfrage zu verzeichnen (Eco News 2011). Auch fordern neben Konsumenten weitere Stakeholdergruppen ein verantwortungsvolles Handeln von Unternehmen, wobei es sich um marktliche und außermärkliche Themen handeln kann (Kaptein & van Tulder 2003; Maignan et al. 2005; Maignan & Ferrell 2004). Nachhaltigkeit wird daher als ein relevanter Marken aspekt betrachtet.

Es bestehen mehrere *Repositionierungsstrategien* wie die *Erweiterung*, die *Konsolidierung*, die *Evolution* oder der *Neuaufbau* einer Marke (Merrilees & Miller 2008; Muzellec & Lambkin 2006; Petromilli et al. 2002). Der Prozess der Markenrepositionierung ist vergleichbar mit

einem Markenneuaufbau zu sehen (Esch 2010). Der Managementprozess des identitätsbasierten Markenmanagements unterscheidet sich daher bei der Weiterentwicklung einer Marke im Wesentlichen nicht vom Neuaufbau einer Marke (vgl. auch Feddersen 2010, 67 f.). Da ökologische und soziale Aspekte gemäß dem Nachhaltigkeitsmarkenverständnis neben konventionellen Positionierungsaspekten zusätzlich in einer Marke verankert werden können, entspricht die Auffassung von der Repositionierung einer Marke dem Verständnis der Nachhaltigkeitsmarkenentwicklung in dieser Arbeit.

In Anlehnung an das Verständnis der Nachhaltigkeitsmarke (vgl. Kap. 2.4.1) sowie bisherige Erkenntnisse zum Nachhaltigkeitsmanagement (vgl. Kap. 2.1.2) und konventionellen Markenmanagement (vgl. Kap. 2.2.4) wird das Nachhaltigkeitsmarkenmanagement in dieser Arbeit wie folgt definiert:

Das Nachhaltigkeitsmarkenmanagement ist

- 1. ein Managementprozess, der die Planung, Umsetzung und Kontrolle aller Maßnahmen*
- 2. zur Weiterentwicklung einer etablierten Unternehmensmarke zu einer (komplementären oder konsequenten) Nachhaltigkeitsmarke umfasst,*
- 3. um den Nachhaltigkeitsmarkenwert, die Öko- und Sozio-Effektivität, die Öko- und Sozio-Effizienz und die ökonomische Effizienz zu steigern und dadurch die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu sichern, ökologische und soziale Lebensgrundlagen zu erhalten sowie eine inter- und intragenerative Gerechtigkeit zu verfolgen.*

Mit dem *ersten Punkt der Definition* wird von einem vom Unternehmen gesteuerten und koordinierten Prozess der Nachhaltigkeitsmarkenentwicklung ausgegangen (vgl. Rauch 2012). Dieser Prozess ist klassischerweise in die drei Phasen *Planung, Umsetzung* und *Kontrolle* unterteilt (vgl. Meffert et al. 2005). Nach dem „Triple-Bottom-Line“-Ansatz ist die konsequente Berücksichtigung von wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Aspekten bei allen strategischen und operativen Markenmanagemententscheidungen erforderlich (Elkington 1998).

Laut *Punkt zwei der Definition* geht es generell darum, eine neue Nachhaltigkeitsmarke zu implementieren und aufzubauen oder eine bereits existierende, etablierte Unternehmensmarke zu einer kombinierten oder einer konsequenten Nachhaltigkeitsmarke weiterzuentwickeln (vgl. Schaltegger 2004). In dieser Arbeit wird folgende Annahme getroffen: Es wird von einer etablierten Unternehmensmarke ausgegangen, deren bewährtes Image beibehalten werden und

die durch ökologische und soziale Themen zusätzlich gestärkt werden soll. In der Konzeption wird daher von der Weiterentwicklung einer konventionellen Marke zu einer komplementären Nachhaltigkeitsmarke oder einer komplementären Nachhaltigkeitsmarke zu einer konsequenten Nachhaltigkeitsmarke ausgegangen. Grund dafür ist auch, dass ein bewährtes Image beibehalten werden soll. Ein radikaler Imagewandel könnte dem schaden. Verschiedene Prozessintensitäten wären daher denkbar: Sind Nachhaltigkeitsthemen bislang nicht behandelt, könnte es sich gar um einen (radikalen) „Change Prozess“ handeln. In dieser Definition wird aber eher von einer (moderaten) Anpassung der Marke ausgegangen – auch weil das Marken- und Nachhaltigkeitsmanagement langfristig ausgerichtete Prozesse sind.

Im *dritten Punkt der Definition* werden angesichts der Gemeinsamkeiten und Unterschiede zum konventionellen Markenmanagement (vgl. Kap. 2.4.2) einerseits Ziele des konventionellen Markenmanagements und andererseits Ziele des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements integriert. Die angestrebten Zielgrößen sind daher der Markenwert sowie die ökonomische, Sozio- und Öko-Effizienz sowie die Sozio- und Öko-Effektivität.

Nachdem bereits auf die Relevanz des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements eingegangen wurde (vgl. Kap. 1.2), werden nachfolgend dessen Risiken und Chancen erörtert.

2.4.4 Risiken und Chancen des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements

Das Nachhaltigkeitsmarkenmanagement kann für eine Marke positive und negative Konsequenzen haben. *Risiken* können dann bestehen, wenn eine Marke sich zu Nachhaltigkeitsthemen positioniert, jedoch real keine oder kaum ökologische und soziale Leistungen erbringt (Meffert et al. 2010; Stuart 2011). Hierbei ist oft von „Greenwashing“ die Rede (Chen & Chang 2012). Darunter wird eine Form unternehmerischer Falschinformation (Laufer 2003, 253) verstanden, die sich auf das ökologische oder nachhaltige Leistung eines Produkts oder einer Dienstleistung bezieht (Chen & Chang 2012). Wird eine mangelnde Übereinstimmung von Nachhaltigkeitskommunikation und -leistung identifiziert, können erhebliche Schäden für eine Marke die Folge sein: Das Image kann beschädigt werden, wenn das Nachhaltigkeitsengagement als unehrlich wahrgenommen wird (Yoon et al. 2006). Zudem kann die Reputation einer Marke beschädigt werden (Stuart 2011, 146), was auch die Wettbewerbsfähigkeit, das Vertrauen seitens der Stakeholder und die Loyalität beeinträchtigen oder gar die „License to Operate“ kosten kann (Aula 2010, 44; Chen & Chang 2012). Diese Risiken verdeutlichen, dass die Nachhaltigkeitspositionierung ein ambitioniertes Ziel ist und eine große Herausforde-

rung darstellen kann, da die gesamte Unternehmung davon betroffen ist: So ist nicht nur die Marketingabteilung mit der Nachhaltigkeitsausrichtung befasst, sondern sie bedarf der Unterstützung weiterer Abteilungen (Epstein 2008, 90; Meffert & Kirchgeorg 1998, 19; Schaltegger & Petersen 2002, 6).

Das Nachhaltigkeitsmarkenmanagement kann aber auch *Chancen* bieten. So können *ökologische und soziale Themen für eine Marke* relevant sein: Nachhaltigkeitsthemen können die Sympathie und das Ansehen (Hermann 2009), die Attraktivität (Du et al. 2007b; Marin & Ruiz 2007), das Image (Hildebrand et al. 2011; Virvilaite & Daubaraite 2011; Yoon et al. 2006) und die Reputation (Castaldo et al. 2009; Fan 2005; Gatti et al. 2012; Gürhan-Canli & Fries 2010; Hildebrand et al. 2011; Rauch 2012; Schaltegger & Hasenmüller 2006) einer Marke steigern. Als Folge davon werden auch die positive Beeinflussung des Verhaltens von Stakeholdern gegenüber einer Marke wie ihre Loyalität und positive Einstellung gegenüber einer Marke, eine positive Mundpropaganda und weitere Empfehlung diskutiert (Du et al. 2007a; Du et al. 2010; Sen et al. 2009; Virvilaite & Daubaraite 2011). Insofern können Nachhaltigkeitsthemen eine Marke stärken.

Ferner kann eine Nachhaltigkeitsmarke zum Wettbewerbsvorteil werden (Hermann 2009, 18), da eine Nachhaltigkeitsmarke Potenziale zur Profilierung, Differenzierung und Präferenzbildung bietet (Du et al. 2010; Hermann 2005; Hermann 2009; Middlemiss 2003; Schaltegger 2004), was sich in Auswahlentscheidungen von Konsumenten niederschlagen kann (Castaldo et al. 2009; Du et al. 2010; Erdem & Swait 2004; Sen et al. 2006). Dies kann zu einer positiven Beeinflussung von Kaufentscheidungen führen (Farquar 1989; Gatti et al. 2012), was angesichts eines kontinuierlichen Nachfrageanstiegs nach Nachhaltigkeitsprodukten und eines steigenden Umweltbewusstseins (GfK 2010; Ranalli et al. 2009; Umweltbundesamt 2011) möglicherweise zusätzlich an Bedeutsamkeit gewinnt. Werden Nachhaltigkeitsaspekte nicht erfüllt, kann sich dies sogar negativ auf die Kaufentscheidung auswirken (Schaltegger 2004). Boykott oder Kauf von Wettbewerbsprodukten können beispielsweise die Folge sein. Die Auswahl- und Kaufentscheidungen können sich in Absatzmenge und Preishöhe niederschlagen (Esch 2010, 10; Meffert et al. 2005, 8). Daraus ergibt sich ein ökonomischer Wert (Meffert et al. 2005, 5), der in Form des Markenwerts erfasst werden kann (Caspar & Metzler 2002; Esch 2010). Nachhaltigkeitsthemen können damit auch den Wert einer Marke steigern (Chen 2010; Hoeffler & Keller 2002; Melo & Galan 2011; Middlemiss 2003). Dies macht deutlich, dass eine Nachhaltigkeitsmarke sich auch in tangiblen ökonomischen Vorteilen und

Werten wie einem höheren Umsatz niederschlagen kann (Hermann 2009, 18). Folglich können Nachhaltigkeitsthemen den Unternehmenserfolg steigern. Zu berücksichtigen ist dabei die Untersuchung öffentlich exponierter Unternehmen von Rauch, die ergab, dass eine Nachhaltigkeitsmarke weniger Einfluss auf die Kundenloyalität, Preisabschöpfung oder Wettbewerbspositionierung und damit auf den ökonomischen Markenwert hat, sondern vielmehr eine hohe Bedeutung für die Reputation besitzt und damit den vorökonomischen Markenwert (Rauch 2012, 157). Eine Nachhaltigkeitsmarke besitzt nach Rauch damit vielmehr eine Funktion zur Sicherung der Legitimität eines Unternehmens (Rauch 2012, 157).

Darüber hinaus haben wiederum *Marken eine hohe Bedeutsamkeit für ein nachhaltigkeitsorientiertes Unternehmen*, da eine Marke Träger von Informationen, Vertrauen und Reputation sein kann (Erdem & Swait 1998; Gardner & Levy 1955; Meffert et al. 2005; Rao & Rueckert 1994). Sie scheinen für ein nachhaltigkeitsorientiertes Unternehmen besonders relevant zu sein, da die reale Nachhaltigkeitsleistung nur schwierig von Stakeholdern bewertet und gemessen werden kann, weshalb häufig Informationsdefizite seitens Stakeholdern bestehen (Kaas 1990). Vertrauensvorbehalte (Schaltegger 2004) können dann die Folge sein. Eine Marke kann die Lücken eines nachhaltigkeitsorientierten Unternehmens hinsichtlich Informationen, Vertrauen und Reputation schließen.

Angeichts der *Orientierungs-, Entlastungs-, Qualitätssicherungs- und Vertrauensfunktion* einer Marke (Burmam et al. 2005, 9 ff.) kann eine Nachhaltigkeitsmarke u. a. Informationen über die reale Nachhaltigkeitsleistung vermitteln, ein etwaiges Risikoempfinden seitens eines Stakeholders verringern, das Vorhandensein einer bestimmten ökologischen und sozialen Qualität sowie Kompetenz zur Erfüllung des Nachhaltigkeitsversprechens signalisieren. Offenbar können Marken damit Informationsdefizite reduzieren und Kosten der Informationssuche senken (Erdem & Swait 2004; Kaas 1990; Schaltegger 2004), womit auch das Vertrauen in ein versprochenes Nutzenversprechen gesteigert werden kann. Möglicherweise können angesichts der Informationseffizienz (Caspar & Metzler 2002, 4) dann ökonomische Potenziale einer Nachhaltigkeitsmarke wie die Umsatzsteigerung besser realisiert werden.

Durch die *Identifikationsfunktion* (Burmam et al. 2005, 9 ff.) kann eine Marke auch einen symbolischen Nutzen für die Stakeholder bereithalten. Dieser liegt in der Übereinstimmung persönlicher Werte mit Werten einer Marke oder in einer Gewissensentlastung (Meffert et al. 2010, 30). Eine Nachhaltigkeitsmarke kann damit Konsumenten beim Kauf ein gutes Gewissen verschaffen und individuell wichtigen nachhaltigen Werten und Lebensweisen Ausdruck

verschaffen. Da die symbolischen Nutzen einer Marke das Kaufverhalten maßgeblich beeinflussen können (vgl. Kap. 2.3.1), kann einer Nachhaltigkeitsmarke eine zusätzlich ökonomische Relevanz beigemessen werden.

Angesichts der *Prestigefunktion* (Burmans et al. 2005, 9 ff.) kann eine Nachhaltigkeitsmarke zudem ein bestimmtes „grünes“ oder „soziales“ Image übertragen, da Marken für bestimmte Lebensstile und Werte stehen. Damit kann sie sogar eine sinnstiftende Wirkung bekommen und ein gewisses Prestige auf den Konsumenten übertragen (Meffert et al. 2005, 12). Dies gewinnt möglicherweise angesichts der Tatsache „Grün ist chic“ und des „Lifestyle of Health and Sustainability“ (vgl. Kap. 2.2.2) an Bedeutung. Damit kann dann auch ein Gruppenzugehörigkeitsgefühl befriedigt werden.

Das Nachhaltigkeitsmarkenmanagement steht damit im Spannungsfeld zwischen der Nutzung etwaiger Chancen und der Reduzierung möglicher Risiken. Daher ist mit der Einführung und Weiterentwicklung von Nachhaltigkeitsthemen im Markenmanagement ein besonderes Chancen- und Risikomanagement erforderlich (Meffert et al. 2010, 34). Da die Nachhaltigkeitsrepositionierung – trotz etwaiger Gefahren – erhebliche Potenziale für eine Marke bieten und eine Nachhaltigkeitsmarke eine hohe Relevanz für ein (nachhaltigkeitsorientiertes) Unternehmen besitzen kann, wird die Nachhaltigkeitsmarkenentwicklung anstatt einer „Last“ als Chance verstanden, die z. B. neue Wettbewerbspotenziale bieten und die Zukunftsfähigkeit sichern kann.

In diesem Kontext stellt sich die Frage nach den Mitteln zur Unterstützung der Nachhaltigkeitsmarkenentwicklung. Nachfolgend werden Social Media als Mittel des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements erörtert, da sie einem Unternehmen neue Interaktionsmöglichkeiten mit Stakeholdern bieten und proaktiv von ihnen genutzt werden können. Zudem können Stakeholder darüber Inhalte erstellen, die sich auf eine Nachhaltigkeitsmarke beziehen und deren Image beeinflussen können.

2.5 Social Media als Mittel des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements

In diesem Abschnitt werden Social Media als Teil des Untersuchungsgegenstands erörtert. Es wird zunächst geklärt, was unter Social Media, dem Social Web und synonym verwendeten Begriffen verstanden wird (Kap. 2.5.1). Danach werden Veränderungen erläutert, die sich durch das Bestehen sozialer Medien ergeben haben und damit ihre Relevanz für das Nachhal-

tigkeitsmarkenmanagement genauer begründet (Kap. 2.5.2). Als Erklärung für die Änderungen werden dann Interaktionen (Kap. 2.5.3) und die Interaktivität (Kap. 2.5.4) erörtert.

2.5.1 Verständnis von Social Media, des Social Web und Abgrenzung zu synonym verwendeten Begriffen

Der Begriff *Social Media* bezeichnet Plattformen im Internet, die durch die Technologie des Web 2.0 angeboten werden und die Herstellung eigener Inhalte durch Social-Media-Nutzer (auch „user“) sowie Interaktionen zwischen Nutzern ermöglichen (Kaplan & Haenlein 2010, 61). Diese Definition in Anlehnung an Kaplan und Haenlein verdeutlicht zwei zentrale Aspekte des Social-Media-Verständnisses: Zum einen ermöglichen Social Media die Erstellung nutzergenerierter Inhalte (engl. „User Generated Content“) und dadurch zum anderen Interaktionen zwischen einem Unternehmen und/oder Nutzern (Kaplan & Haenlein 2010, 61). Das Besondere an sozialen Medien scheinen zunächst technische Neuerungen zu sein. Durch die Möglichkeiten der Interaktionen und Vernetzung des „Mitmach-Webs“ entstehen jedoch persönliche Beziehungen (Hatscher 2007; Reiss 2009), die die soziale Dimension der neuen Technologien in den Fokus treten lassen (Fieseler et al. 2010a).

Im Zusammenhang mit dem Social-Media-Begriff wird der Begriff *Social Web* verwendet. Dieser bezieht sich ebenfalls auf den sozialen Aspekt der neuen Technik. Ebersbach et al. verstehen unter dem Social Web „webbasierte Anwendungen, die für Menschen den Informationsaustausch, den Beziehungsaufbau und deren Pflege, die Kommunikation und die kollaborative Zusammenarbeit in einem gesellschaftlichen und gemeinschaftlichen Kontext unterstützen sowie [...] Daten, die dabei entstehen und [...] Beziehungen zwischen Menschen, die diese Anwendungen nutzen“ (Ebersbach et al. 2011, 35). Weniger als Anwendung, sondern vielmehr als ‚Raum‘ bezeichnet Gruber (2008) das Social Web. Er bezeichnet das Social Web als ein „ecosystem of participation, where value is created by the aggregation of many individual user contributions“ (Gruber 2008, 4). In dieser Arbeit wird der zweiten Auffassung gefolgt, um mit dem Begriff Social Web den gesamten Raum zu bezeichnen, in dem sich die Web 2.0-basierten Interaktionen zwischen Stakeholdern abspielen.

Die Verständnisse der Begriffe Social Media und Social Web bauen auf dem Begriff *Web 2.0* auf. Dieser wird oftmals – genauso wie die Begriffe „Enterprise 2.0“ und „Social Software“ – synonym verwendet. Es bestehen jedoch Unterschiede zwischen dem Social-Media- und Social-Web-Begriff und den synonym verwendeten Begriffen. Der Begriff *Web 2.0* entstand während eines Brainstormings zur Namensgebung einer Konferenzreihe, die sich mit den

Entwicklungen des Webs nach der New-Economy-Krise befasste und im Oktober 2004 in San Francisco stattfand (Burgold et al. 2009, 9). Mitinitiator Tim O'Reilly manifestierte den Begriff 2005 in seinem Artikel „What is Web 2.0?“ (O'Reilly 2005). Darin geht es um technische Neuerungen. Als wichtigsten Unterschied zum sogenannten „Web 1.0“ nennt er die Beteiligung des Internetnutzers. O'Reilly fasst die Charakteristika in sieben Paradigmen zusammen: web as a platform, harnessing collective intelligence, data is the next 'Intel Inside', end of the software release cycle, lightweight programming models, software above the level of a single device, rich user experiences (O'Reilly 2005). Der Web 2.0-Begriff betont daher mehr den technischen als den sozialen Aspekt.

Seit Beginn des 21. Jahrhunderts werden immer mehr einfach zu bedienende, schnelle und kostengünstige Technologien entwickelt (Burgold et al. 2009, 10; Muñoz & Schau 2007, 197), die es Internetnutzern weltweit ermöglichen, vorhandene Inhalte im Internet zu kommentieren und weiterzuempfehlen, eigene Inhalte zu erstellen und (a)synchron Inhalte auszutauschen sowie sich mit anderen Nutzern zu vernetzen (Kaplan & Haenlein 2010; McAfee 2006b; O'Reilly 2005). Diese Inhalte können als Text, Video, Bild oder Audiodatei veröffentlicht werden (Arnhold 2010, 331). Dabei kann die neue Technologie sowohl durch Computer als auch mobile Endgeräte wie Smartphones genutzt werden. Durch eine allgegenwärtige Internetverbindung verschwinden zunehmend auch die Grenzen zwischen der realen Welt und dem Social Web, da fast zu jeder Zeit und an jedem Ort soziale Interaktionen über das Social Web stattfinden können (Briggs 2010, 52).

Social Software wird oft als Teilbereich des Web 2.0 verstanden (Koch 2008, 50) und bezieht sich ebenfalls mehr auf technische Aspekte. Darunter werden web-basierte Anwendungen zusammengefasst, die das Informations-, Identitäts- und Beziehungsmanagement unterstützen (Koch & Richter 2009; Schmidt 2006) und den Austausch von Informationen, den Aufbau von Beziehungen und eine Kommunikation in einem sozialen Kontext wie einem Netzwerk ermöglichen (Hippner 2006). Der Begriff „Social Software“ etablierte sich 2002 im Zusammenhang mit neuartigen Anwendungen wie Wikis und Blogs (Bächle 2006).

Unter *Enterprise 2.0* wird meist der unternehmensinterne Social-Media-Einsatz verstanden (Bächle 2008; McAfee 2006a). McAfee bezeichnet das Enterprise 2.0 als „the use of emergent social software platforms within companies, or between companies and their partners or customers“ (McAfee 2006a). Social Media können intern z. B. zur Zusammenarbeit, für das

Beziehungs- und Wissensmanagement oder die Kommunikation eingesetzt werden (Koch 2008; Koch & Richter 2009; Levy 2009).

In dieser Arbeit werden insbesondere die Begriffe Social Media und Social Web verwendet, da sie mehr die sozialen Aspekte und die anderen Begriffe die technischen Aspekte betonen.

2.5.2 Veränderungen des Markenmanagements durch Social Media und Begründung für die Wahl dieses Mittels

Social Media bringen verschiedene *Veränderungen* mit sich. Sie führen *erstens* zu profunden Änderungen, einem Paradigmenwechsel, einer Revolution und einem grundlegenden Wandel in der Kommunikation mit Stakeholdern (Adams & Frost 2006a; Berthon et al. 2000; Edelman 2010; Levine et al. 2000; Muñoz & Schau 2007; Pitt et al. 2006). *Zweitens* ermöglichen sie nicht nur neue Formen der Stakeholderkommunikation, sondern auch der Involvierung und Partizipation von Stakeholdern (Fieseler et al. 2010a; Kaplan & Haenlein 2010; O'Reilly 2005; Reiss 2009). Stakeholder können mittels sozialer Medien eingeladen werden, an Unternehmensprozessen teilzunehmen und beispielsweise bei der Entwicklung neuer Produkte mitzuwirken. *Drittens* bewirken Social Media Änderungen in den Beziehungen zwischen Unternehmen und Stakeholdern: Im „Cluetrain-Manifest“ stellen Levine et al. (2000) fest, dass im Social Web global ein kraftvolles Gespräch begonnen hat, wodurch sich das Verhältnis zwischen Unternehmen und Konsumenten verändert hat. Auch wird von neuen Beziehungen zwischen einem Unternehmen und seinen Stakeholdern (Fieseler et al. 2010a, 611), neuen Kommunikationshierarchien (Meckel 2008, 478) sowie in diesem Zusammenhang von einer radikalen Veränderung der CSR-Kommunikation (Ingenhoff & Kölling 2011, 480) gesprochen. *Viertens* wird von einer neuen Ära und einem fundamentalen Wandel im Umgang mit Marken ausgegangen (Burgold et al. 2009, 9), weshalb Social Media Änderungen im Markenmanagement bewirken. Beispielsweise können Stakeholder nicht nur die Wahrnehmung einer Marke beeinflussen, sondern haben auch Einfluss auf ihr Image und ihre Reputation (Aula 2010; Siano et al. 2011; Woodward 2010). Zusammengefasst betreffen die Veränderungen durch soziale Medien somit die Kommunikation mit, die Einbindung von und die Beziehungen zu Stakeholdern sowie das Markenmanagement. Daher betreffen diese Veränderungen auch das Nachhaltigkeitsmarkenmanagement. Die Relevanz sozialer Medien für das Nachhaltigkeitsmarkenmanagement lässt sich ferner damit begründen, dass sie ein Mittel darstellen können, um nachhaltigkeitsrelevante Informationen zu vermitteln und zu verbreiten. Die Informationsvermittlung und -verbreitung stellen dabei zentrale Aspekte zur Reduzierung von

Informationsasymmetrien – eine zentrale Herausforderung des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements – dar (Kaas 1990; Meffert & Kirchgeorg 1998).

Angesichts der beschriebenen Veränderungen sowie einer eingangs angesprochenen zunehmenden Beeinflussung einer Nachhaltigkeitsmarke durch nutzergenerierte Inhalte und neuer interaktiver Möglichkeiten für ein Unternehmen werden in dieser Arbeit soziale Medien als Mittel des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements fokussiert.

2.5.3 Interaktionen als Erklärung für die Veränderungen

Der Hintergrund und damit die Erklärung für die soeben erläuterten Veränderungen durch Social Media sind *Interaktionen*, die durch die Technologie des Web 2.0 als technologische Basis des Social Web ermöglicht werden (Kaplan & Haenlein 2010; McAfee 2006a; O'Reilly 2005). Diese Interaktionen werden u. a. im Kontext der „Computer-Mediated Communication“ (kurz „CMC“; dt. Computer-vermittelte Kommunikation) erörtert (vgl. Walther 1996). Hoffman und Novak (1996) diskutieren im Rahmen eines computergestützten Umfelds die Interaktionen anhand verschiedener Kommunikationsmodelle. Die Modelle von Hoffman und Novak (1996) zeigen eine Entwicklung von der einseitigen Informationsdiffusion eines Unternehmens hin zur Interaktion mit Nutzern. Sie gehen dabei von der *One-to-Many-Kommunikation* als klassischem Kommunikationsmodell aus (Hoffman & Novak 1996, 50), das in Abbildung 13 dargestellt ist. Dieses Modell wird auch von anderen Autoren diskutiert (Hoffman et al. 1995; Schneider et al. 2007). Nach Hoffman und Novak (1996) vermittelt ein Unternehmen darin mittels eines traditionellen Mediums Inhalte an viele Konsumenten. Das One-to-Many-Kommunikationsmodell geht von Konsumenten als passiven Informationsempfänger aus (Berthon et al. 2008, 6), während ein Unternehmen als einziger aktiver Informationssender fungiert. Diesem Modell zufolge wurden in der Zeit vor dem Social Web die Kommunikationsinhalte von einem Unternehmen vorgegeben (Burgold et al. 2009, 14). Die Kommunikationshoheit liegt hier beim Unternehmen.

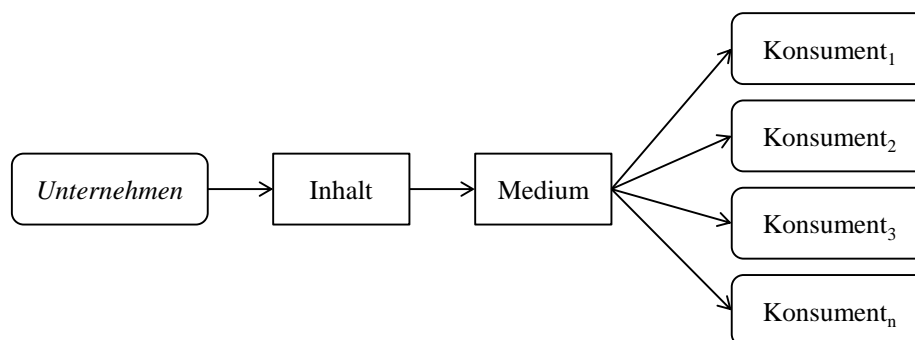


Abbildung 13: One-to-Many-Kommunikationsmodell (nach Hoffman & Novak 1996, 52)

Dieses klassische Kommunikationsmodell ist angesichts des Social Web offenbar nicht mehr passend, um die Kommunikation zwischen einem Unternehmen und seinen Stakeholdern zu beschreiben, da Stakeholder mittels sozialer Medien eigene Inhalte erstellen und sich untereinander austauschen und vernetzen können (Kaplan & Haenlein 2010; O'Reilly 2005), wie die Social-Media-Definition impliziert (vgl. Kap. 2.5.1). Ein Unternehmen ist nicht mehr der einzige Anbieter von Informationen und die Kommunikationshoheit liegt offensichtlich nicht mehr allein beim Unternehmen (Burgold et al. 2009, 14; Mielau & Schmiegelow 2010, 107). Zudem sind Stakeholder nicht mehr reine Informationsempfänger, sondern auch Sender. Angesichts des Social Web finden Interaktionen somit mehr in einem dynamischen als einem statischen Medienfeld statt (Hoffman & Novak 1996). Hoffman und Novak (1996) gehen davon aus, dass im Social Web eine direkte Kommunikation zwischen Konsumenten stattfindet. Dadurch wird eine *One-to-One-Kommunikation* ermöglicht (Hoffman & Novak 1996, 52; Walter 2010, 100), die vermutlich auch auf Stakeholder und Unternehmen übertragen werden kann. Abbildung 14 zeigt das One-to-One-Kommunikationsmodell von Hoffman und Novak (1996), wo eine direkte Kommunikation zwischen zwei Konsumenten dargestellt ist. Im Rahmen dieser Arbeit wären dann das Medium die sozialen Medien.

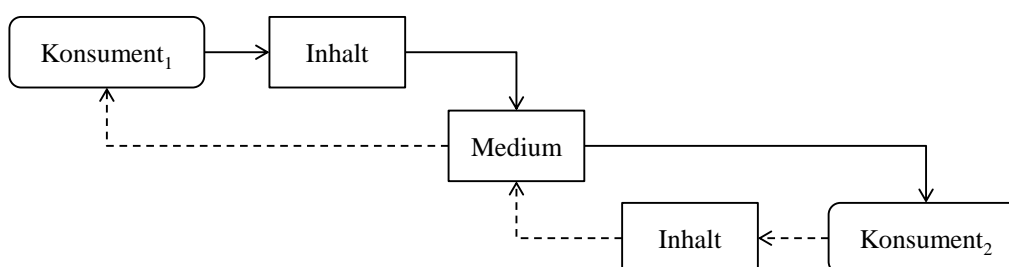


Abbildung 14: One-to-One-Kommunikationsmodell (nach Hoffman & Novak 1996, 52)

Da auch mehrere verschiedene Stakeholder und Unternehmen gleichzeitig im Social Web kommunizieren können, wird zudem eine *interaktive Many-to-Many-Kommunikation* ermög-

licht (Hoffman & Novak 1996, 50; Hoffman & Novak 1997, 43; Maclaran & Catterall 2002, 319). Das Many-to-Many-Kommunikationsmodell von Hoffman und Novak (1996) ist in Abbildung 15 dargestellt und zeigt, dass verschiedene Unternehmen und Konsumenten mittels eines Mediums wie beispielsweise soziale Medien kommunizieren können. Findet der Austausch zwischen wenigen Social-Media-Nutzern und Unternehmen statt, wird auch von einer *Few-to-Few-Kommunikation* gesprochen (Hoffman & Novak 1996, 52).

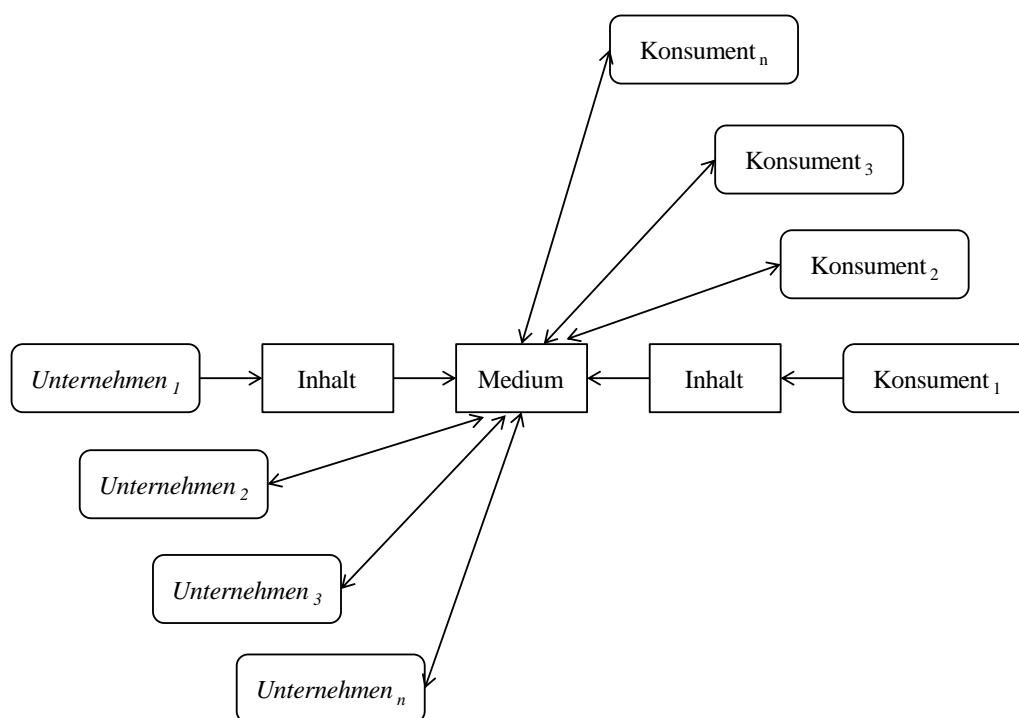


Abbildung 15: Many-to-Many-Kommunikationsmodell (nach Hoffman & Novak 1996, 53)

Die aufgeführten Modelle können ferner durch das *Many-to-One-Kommunikationsmodell* ergänzt werden (Hoffman et al. 1995; Zellweger 1997). Dieses Modell wird u. a. zur Beschreibung der Massenkommunikation im Web verwendet, wenn viele Anbieter einem Konsumenten Informationen anbieten. Im Kontext dieser Arbeit könnte es dann relevant sein, wenn beispielsweise viele Stakeholder auf ein Unternehmen einreden.

Die beschriebenen Kommunikationsmodelle zeigen, dass durch die Web-2.0-Technologie *Interaktionen* zwischen Nutzern ermöglicht werden, die Veränderungen in der Kommunikation mit, der Einbindung von und die Beziehungen mit Stakeholdern sowie im Markenmanagement bewirkt haben (vgl. Kap. 2.5.2). Diese Interaktionen erklären die Veränderungen durch soziale Medien und sie zeichnen sich durch zwei Faktoren aus (Reiss 2009): die *Individualisierung* (Selbstbestimmung) und die *Interaktivität* (Selbstabstimmung). Die Individuali-

sierung bezeichnet die Autonomie und Souveränität der Nutzer (Reiss 2009, 174); die Interaktivität bezeichnet vielfältige Rückmelde-, Gestaltungs- und Eingriffsmöglichkeiten, die Nutzer im Social Web erhalten (Sutter 2010, 57 ff.).

In der Soziologie wird gemeinhin unter dem Begriff *Interaktion* eine wechselseitige Beziehung oder Handlung zwischen zwei oder mehreren Personen verstanden, die sich gegenseitig wahrnehmen können, sich in ihrem Verhalten aneinander orientieren und wechselseitig aufeinander einwirken (Luhmann 1972; Neuberger 2007; Rafaeli & Sudweeks 1997). Dennoch wird der Interaktionsbegriff in verschiedenen Theorien unterschiedlich gebraucht und definiert. Neuberger (2007) hat daher eine Begriffsanalyse vorgenommen, in der er den Interaktionsbegriff in eine Relation zum Kommunikationsbegriff setzt. Durch seine Analyse wird deutlich, dass die Interaktion entweder als Teilmenge von Kommunikation, umgekehrt Kommunikation als Teilmenge von der Interaktion oder Kommunikation und Interaktion als sich überschneidende Themengebiete aufgefasst werden kann (Neuberger 2007, 36 ff.). Diese Arbeit folgt der Auffassung, dass Kommunikation ein Teil der Interaktion ist, da im Social Web nicht nur neue Formen der Kommunikation, sondern auch der Partizipation (vgl. Kap. 2.5.1) und damit der Interaktion ermöglicht werden. Die Interaktion umfasst damit *unterschiedliche Kommunikations- und Partizipationstypen*.

2.5.4 Interaktivität als Grundlage der Interaktionen

Von der Interaktion ist der Begriff der *Interaktivität* zu differenzieren. Auch hinsichtlich dieses Begriffs liegen unterschiedliche Definitionen und Auffassungen vor (Downes & McMillan 2000; Jiang et al. 2010). Im Kontext der „Computer-Mediated Communication“ definiert Rafaeli Interaktivität als „expression of the extent that, in a given series of communication exchanges, any third (or later) transmission (or message) is related to the degree to which previous exchanges referred to even earlier transmissions“ (Rafaeli 1988, 111). Dabei gilt Interaktivität als zentrale Eigenschaft und Schlüsselbegriff für die neue Technologie des Web 2.0 (Aoki 2000; Leggewie & Bieber 2004, 7). Als Charakteristika der neuen Technologie werden im Vergleich zu konventionellen, einkanaligen Sendemedien die Rückkanalfähigkeit, ein kontinuierlicher Rollentausch zwischen Informationssendern und -empfängern sowie diverse Eingriffs-, Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten durch alle an der Interaktion Beteiligten genannt (Leggewie & Bieber 2004, 7; Sutter 2010, 57 ff.).

In dieser Arbeit wird der Analyse Neuberger (2007) folgend zudem davon ausgegangen, dass es sich bei der Interaktivität um die *Eigenschaft* einer Technologie und damit das *Potenzial* eines Mediums handelt. Im Gegensatz dazu steht die Auffassung von Rafaeli (1988) und Rafaeli und Sudweeks (1997), die die Interaktivität nicht als Charakteristikum eines Mediums auffassen, sondern mehr als *Variable*, die die Kommunikation bestimmt. Rafaeli und Sudweeks (1997) verstehen daher unter Interaktivität das Ausmaß, in welcher Sequenz sich Nachrichten aufeinander beziehen. Dennoch sehen auch sie unterschiedliche Potenziale in verschiedenen Medien zur Realisierung einer interaktiven Kommunikation (Rafaeli 1988; Rafaeli & Sudweeks 1997). Es wird darum in dieser Arbeit der Auffassung gefolgt, dass es sich bei der Interaktivität um das Potenzial eines Mediums handelt. Zu bedenken ist jedoch, dass es eine Diskrepanz zwischen dem interaktiven Potenzial und der tatsächlichen Nutzung eines Mediums geben kann: Allein das Vorhandensein der Interaktivität impliziert nicht deren *tatsächliche Nutzung* (Neuberger 2007). Daher wurde eine Unterscheidung zwischen der Interaktivität (= Potenzial) und der Interaktion (= Prozess) vorgenommen (Neuberger 2007, 36).

Zum Abschluss dieses Abschnitts kann festgehalten werden, dass sich die Technologie des Web 2.0 durch die Interaktivität auszeichnet. Durch diese Interaktivität als zentrale Eigenschaft sozialer Medien werden neue Formen der Interaktion zwischen Unternehmen und Stakeholdern ermöglicht, die verschiedene Kommunikations- und Partizipationstypen umfassen.

Als *Zusammenfassung dieses Kapitels* wird festgehalten, dass basierend auf vorhandenen Ansätzen zum Nachhaltigkeits- und Markenmanagement ein Verständnis vom Nachhaltigkeitsmarkenmanagement definiert wurde. Dieses umfasst die Planung, Umsetzung und Kontrolle aller strategischen und operativen Maßnahmen zur Entwicklung einer (komplementären oder konsequenten) Nachhaltigkeitsmarke, um den Wert einer etablierten Unternehmensmarke zu steigern sowie ökologische und soziale Probleme zu reduzieren. Soziale Medien wurden als Mittel des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements eruiert. Sie zeichnen sich insbesondere dadurch aus, dass sie die Erstellung stakeholdergenerierter Inhalte und Interaktionen ermöglichen. Da sie das Image einer Nachhaltigkeitsmarke mitbestimmen können und für ein Unternehmen neue Möglichkeiten für Interaktionen mit Stakeholdern bieten, werden sie in vorliegender Arbeit fokussiert.

Nachdem die grundlegenden theoretischen Ansätze und Begrifflichkeiten sowie ihre zugrunde liegende Konzepte erläutert wurden, folgt im nächsten Teil die Konzeption.

II. KONZEPTION ZUR GEZIELTEN VERWENDUNG VON SOCIAL MEDIA IM NACHHALTIGKEITSMARKENMANAGEMENT

In Teil II werden die konzeptionellen Überlegungen hinsichtlich der gezielten Verwendung sozialer Medien zur Unterstützung der Nachhaltigkeitsmarkenentwicklung angestellt. Zu Beginn werden Nachhaltigkeitsthemen im Kontext des Markenmanagements betrachtet, um eine Basis für die Konzeption eines Managementprozesses zur Nachhaltigkeitsmarkenentwicklung zu erhalten (Kap. 3). Dann folgt die Konzeption des „Nachhaltigkeitsmarkenmanagementprozesses“ (Kap. 4). Danach werden der Umgang mit Social Media im Kontext von Themen des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements fokussiert und Gestaltungsmöglichkeiten hinsichtlich der Maßnahmen und des Umgangs mit Stakeholdern im Social Web erörtert (Kap. 5). Auf dieser Basis wird eine Rahmenstruktur zur gezielten Verwendung sozialer Medien im NhMMP konzipiert (Kap. 6). Zum Abschluss dieses konzeptionellen Teils werden Thesen zur Entwicklung einer glaubwürdigen Nachhaltigkeitsmarke und die Unterstützung dieses Prozesses durch die Verwendung sozialer Medien aufgestellt (Kap. 7).

3 Ökologische und soziale Themen im Markenmanagement

In Kapitel 3 werden die Rahmenbedingungen für die Berücksichtigung ökologischer und sozialer Themen im Markenmanagement betrachtet. Zunächst wird eruiert, warum die Nachhaltigkeitsmarkenentwicklung einer besonderen Betrachtung sowie eines spezifischen Vorgehens bedarf und konventionelle Markenmanagementansätze nicht ohne weiteres übertragbar sind. Hierfür werden Herausforderungen durch Nachhaltigkeitsthemen für das Markenmanagement erläutert (Kap. 3.1). In diesem Zusammenhang steht dann die Frage, welche negativen Konsequenzen entstehen können, wenn etwaige Nachhaltigkeitsherausforderungen nicht berücksichtigt werden (Kap. 3.2). Von dieser Basis ausgehend werden dann Faktoren für den Erfolg einer Nachhaltigkeitsmarke abgeleitet (Kap. 3.3). Abschließend werden vorhandene Ansätze des Markenmanagements zum Umgang mit Nachhaltigkeitsthemen dargelegt (Kap. 3.4).

3.1 Herausforderungen durch Nachhaltigkeitsthemen für das Markenmanagement

In diesem Abschnitt werden Herausforderungen durch Nachhaltigkeitsthemen für das Markenmanagement erörtert (Kap. 3.1.1 bis 3.1.7), wobei die Aufhebung von Informationsasymmetrien zwischen Unternehmen und Stakeholdern eine zentrale Aufgabe darstellt (Kap. 3.1.8). Die Herausforderungen ergeben die Grundlage für die Konzeption des Nachhaltigkeitsmarkenmanagementprozesses.

3.1.1 Immaterialität und schwierige Überprüfbarkeit

Eine grundlegende Schwierigkeit im Bereich der Nachhaltigkeit stellt die *Immaterialität* von Nachhaltigkeitseigenschaften dar (Hermann 2009, 20; Meffert & Kirchgeorg 1998, 58; Schaltegger et al. 2003, 68). Aufgrund dieser Immaterialität kann die Umwelt- und Sozialverträglichkeit unternehmerischen Handelns sowie die reale Nachhaltigkeitsleistung nicht angefasst und meist durch einen Stakeholder nicht ohne weiteres erkannt werden (Schaltegger 2004, 2680). Diese ökologischen und sozialen Leistungen können das Leistungsangebot (Produkte, Dienstleistungen) und die Wertschöpfungskette betreffen. Da die Leistungsgestaltung im Rahmen des Marketing-Mix in der Produktpolitik angesiedelt ist, wird im Folgenden von Produkten und der Wertschöpfungskette gesprochen. Die schwierige Erkennbarkeit von Produkteigenschaften wird von Nelson (1970) sowie Darby und Karni (1973) im Kontext des informationsökonomischen Qualitätsunsicherheitsansatzes diskutiert. Sie erörtern verschiedene Gütereigenschaften und gehen auf die Suche nach, Erfahrung zu und Vertrauenswürdigkeit von Gütereigenschaften ein. Nelson unterscheidet dabei zwischen Such- und Erfahrungsgütern: Bei *Suchgütern* können Kunden vor dem Kauf die Qualität eines Gutes beurteilen; bei *Erfahrungsgütern* erst nach dem Kauf (Nelson 1970, 312). Stigler, der ebenfalls eine informationsökonomische Perspektive einnimmt, bezieht sich hingegen lediglich auf den Suchaspekt (Stigler 1961, 213). Darüber hinaus haben Darby und Karni Gütereigenschaften identifiziert, die weder vor noch nach dem Kauf beurteilt werden können. Es handelt sich dabei um *Vertrauensgüter* (Darby & Karni 1973, 69). Tietzel und Weber (1991) unterscheiden darüber hinaus *Prüfgüter*. Dabei handelt es sich um Güter, deren Qualität durch ein Testinstitut überprüft werden könnte. Aufgrund verschiedener Eigenschaften eines Produkts lässt es sich nicht immer eindeutig einer der genannten Güterkategorien zuordnen (Oberhammer 2003, 11). Da ökologische und soziale Produkteigenschaften meist erst nach dem Kauf – wenn überhaupt – überprüft werden können, handelt es sich deshalb bei Nachhaltigkeitsprodukten meist um Prüf- oder Vertrauensgüter (Meffert et al. 2010, 30; Schaltegger 2004, 2684).

Angesichts der Immaterialität und den damit zusammenhängenden Prüf- oder Vertrauensgütereigenschaften von Nachhaltigkeitsprodukten ist es für Stakeholder meist auch schwierig, das Nachhaltigkeitsversprechen einer Marke zu *überprüfen* und die reale Nachhaltigkeitsleistung zu *beurteilen* (Darby & Karni 1973, 68; Nelson 1970, 311). Auch ist seitens des Unternehmens die *Messung* seiner realen Nachhaltigkeitsleistung nicht immer problemlos durchführbar, da dafür die Berücksichtigung verschiedener Umwelt- und Sozialeffekte erforderlich ist (Schaltegger 2004, 2682).

Aufgrund der schwierigen Beurteilbarkeit der realen Nachhaltigkeitsleistung durch Stakeholder kann ferner eine Diskrepanz zwischen dem bestehen, was Stakeholder als nachhaltig *erachten* und was auf Basis einer umfassenden Bewertung *tatsächlich nachhaltiger* ist. Beispielsweise ist die Verwendung natürlicher Materialien wie Baumwolle nicht immer nachhaltiger als die Verwendung synthetischer Materialien, da sie mit Umweltbelastungen und Gesundheitsrisiken verbunden sein kann (Schaltegger 2004, 2682), auch wenn natürliche Materialien möglicherweise nachhaltiger erscheinen als synthetische Stoffe.

3.1.2 Wertschöpfungsketten- und abteilungsübergreifende Aufgabe

Die Messbarkeit der realen Nachhaltigkeitsleistung durch das Unternehmen wird zusätzlich dadurch erschwert, dass Nachhaltigkeit eine *wertschöpfungsketten- und abteilungsübergreifende Aufgabe* ist (Epstein 2008, 90; Meffert & Kirchgeorg 1998, 19; Schaltegger & Petersen 2002, 6): Es ist erforderlich, Nachhaltigkeit in der gesamten Wertschöpfungskette und in alle Funktionsbereiche zu integrieren und nicht auf einzelne Abteilungen zu beschränken, um eine hohe Nachhaltigkeitsleistung zu erzielen. Nachhaltigkeit wird daher auch als eine holistische Konzeption verstanden (Majer 2004) und ist damit ein ganzheitlicher Ansatz sowie eine Querschnittsfunktion (Meffert & Kirchgeorg 1998, 20; Schaltegger & Petersen 2002, 6). Für eine umfassende Messung und Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung sind dementsprechend Informationen von unterschiedlichen Personen aus verschiedenen Abteilungen sowie unternehmensexternen Organisationen der Wertschöpfungskette notwendig.

Zudem betrifft die systematische Nachhaltigkeitsausrichtung eines Unternehmens nicht nur die Festlegung der Zuständigkeiten entsprechender Personen, sondern auch die Einbeziehung unterschiedlicher Mitarbeiter und der Geschäftsführung (Epstein 2008, 90; Meffert & Kirchgeorg 1998, 19; Schaltegger & Petersen 2002, 6). Daher ist eine Unterstützung aller internen Stakeholder zur Umsetzung der Nachhaltigkeit im Unternehmen sowie ein interdisziplinären Informationsaustausch zwischen technisch-naturwissenschaftlichen Experten, Nachhaltigkeitsmanagement- und Marketingfachleuten sowie Abteilungen erforderlich (Schaltegger 2004, 2680). Ferner entsteht angesichts der wertschöpfungsketten- und abteilungsübergreifende Aufgabe ein komplexes System (Majer 2004). Komplexe Systeme sind durch starke, meist nicht-lineare Interaktionen, komplizierte Feedbackschleifen sowie Zeit- und Raumdiffenzen gekennzeichnet (Costanza et al. 1996 nach Majer 2004, 36). Daher sind ein hoher Koordinationsbedarf über verschiedene Abteilungen hinweg sowie ein funktionierender Informationsaustausch und eine intensive Zusammenarbeit unterschiedlicher Bereiche erforderlich.

3.1.3 Komplexität, Zielkonflikte und Dynamik

Nachhaltigkeitsthemen sind zudem durch eine hohe *Komplexität* gekennzeichnet (Haberer 1996; Oberhammer 2003; Polonsky & Jevons 2006; Polonsky & Jevons 2009), da laut „Triple-Bottom-Line“-Ansatz ökologische, soziale und ökonomische Aspekte gleichzeitig betroffen sind (Elkington 1998; vgl. Kap. 2.1.2). Zudem erfordert das Nachhaltigkeitsmanagement die Integration und Steigerung der ökologischen, sozialen und ökonomischen Effizienz sowie der Öko- und Sozio-Effektivität (Schaltegger et al. 2007, 18; vgl. Kap. 2.1.2). Dabei kann die Komplexität durch die weltweite Verflechtungen unternehmerischen Handelns zusätzlich gesteigert werden. Beispielsweise können Fragen der Biodiversität ebenso für ein Unternehmen relevant sein wie die der Kinderarbeit oder Korruption. Daher werden unterschiedliche Abteilungen zusätzlichen zu den konventionellen Themen mit vielfältigen ökologischen und sozialen Fragestellungen konfrontiert.

Erschwerend kommt hinzu, dass zwischen einzelnen Nachhaltigkeitsaspekten *Zielkonflikte* bestehen können (Ayuso et al. 2006; Hall & Vredenburg 2003; Meffert & Kirchgeorg 1998; Schaltegger 1999). Das bedeutet, dass das Erreichen eines ökologischen und sozialen Ziels ein anderes derartiges Ziel beeinträchtigen kann. Beim Anbau nachwachsender Rohstoffe kann beispielsweise eine Zielkonkurrenz zwischen Rohstoffen für nachhaltige Verpackungen und der Entstehung von Monokulturen bestehen. Im Hinblick auf das Nachhaltigkeitsmanagement gilt es jedoch, eine „starke Nachhaltigkeit“ zu erzielen (Hopwood et al. 2005, 40; vgl. Kap. 2.1.2) und damit jene Beeinträchtigung zu verhindern. Dadurch können für ein Unternehmen vielfältige Handlungsalternativen bestehen, die im Hinblick auf etwaige Zielkonflikte abzuwägen sind. Somit können möglicherweise nicht alle angestrebten Nachhaltigkeitsziele (gleichzeitig) erreicht werden.

Außerdem sind Nachhaltigkeitsthemen durch eine hohe *Flexibilität* gekennzeichnet, da Stakeholder ihre Interessen ändern oder andere Stakeholdergruppen für ein Unternehmen relevant werden können (Adams & Frost 2006a; Schaltegger 2004). Dadurch können neue Nachhaltigkeitsthemen entstehen und relevant werden oder bisherige Nachhaltigkeitsaspekte können an Wichtigkeit verlieren (Belz 2001). Auch können unvorhergesehen plötzlich bisher unbedeutend erscheinende Nachhaltigkeitsthemen in den Fokus der öffentlichen Aufmerksamkeit gelangen und damit für ein Unternehmen relevant werden (Hall & Vredenburg 2003; Leitschuh-Fecht 2007; Schaltegger 2004). Zudem ist Nachhaltigkeit kein Zustand, den ein Unternehmen erreichen kann, sondern mehr ein Prozess, der einer kontinuierlichen Verbesse-

nung bedarf (Epstein 2008; Schaltegger & Burritt 2005). Nachhaltigkeitsthemen eines Unternehmens sind damit *dynamisch*. Durch die Flexibilität und Dynamik ökologischer und sozialer Themen werden möglicherweise die beschriebene Komplexität und die Zielkonflikte der Nachhaltigkeitsthematik zusätzlich gesteigert, da neue Nachhaltigkeitsthemen die Komplexität anwachsen lassen und neue Zielkonflikte entstehen können.

3.1.4 Stakeholder- und Anspruchsvielfalt

Beim Nachhaltigkeitsmarkenmanagement geht es angesichts der Stakeholderorientierung um den Umgang mit *vielfältigen internen und externen Stakeholdergruppen* (vgl. Kap. 2.2). Da es sich bei Nachhaltigkeit um ein komplexes Thema handelt, sind vermutlich noch mehr Stakeholder vom Handeln eines Unternehmens betroffen und daran interessiert, als es bei konventionellen Themen der Fall wäre. Dabei können die Stakeholder vielfältige Ansprüche an ein Unternehmen richten, wodurch sich für ein Unternehmen zudem eine *Anspruchsvielfalt* ergeben kann. Diese Ansprüche können untereinander widersprüchlich sein und in einem Zielkonflikt zueinander stehen (Ayuso et al. 2006, 477; Hall & Vredenburg 2003, 63; Schaltegger 1999, 3), wodurch die Anspruchsvielfalt zusätzlich verkompliziert werden kann.

Aufgrund der Stakeholderorientierung gilt es, diese unterschiedlichen Stakeholderansprüche im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement zu berücksichtigen. Jedoch kann ein Unternehmen aufgrund der Knappheit tauschbarer Güter nicht immer alle Interessen berücksichtigen (Schaltegger 1999, 5). In der Folge können zwischen einem Unternehmen und seinen Stakeholdern kontroverse und kritische Diskussionen entstehen (Ashforth & Gibbs 1990; Morsing & Schultz 2006). Ein Unternehmen kann daher mit verschiedenen Stakeholderansprüchen konfrontiert werden und ist vermutlich gezwungen, darauf zu reagieren. Dieser Druck kann durch das Social Web gesteigert werden, da die Stakeholder hier ihre Ansprüche gegenüber einem Unternehmen noch einfacher veröffentlichen und ihnen Ausdruck verleihen können (Siano et al. 2011, 60; vgl. auch Ingenhoff & Kölling 2011; Kucuk 2007). Dabei bietet das Social Web „Diskussionen in der Nische“, d. h. in Öffentlichkeiten, die bislang nicht oder kaum ausgebildet waren (Zerfaß & Boelter 2005, 94).

3.1.5 Wertvorstellungs- und Meinungsvielfalt

Die Berücksichtigung von ökologischen und sozialen Themen beinhaltet auch individuelle Ansichten und persönliche Urteile über Werte, Lebensstile und Ziele (Schaltegger 2004, 2681 ff.). Nachhaltigkeitsthemen betreffen damit normative Entscheidungen. Zudem bestehen

in unterschiedlichen Kulturen verschiedene Ansichten von Ethik und Moral und Stakeholder besitzen andere *persönliche Wertvorstellungen*. Folglich urteilen verschiedene Stakeholder andersartig über die Nachhaltigkeitsleistung eines Unternehmens. Dabei werden auch von einem Unternehmen normative Entscheidungen und Werturteile gefordert (Schaltegger 2004, 2681). Sie können dann einen Einfluss auf die Legitimität und die Akzeptanz einer Marke haben, die davon abhängig sind, ob sie den Erwartungen der Stakeholder entspricht (Schaltegger & Petersen 2002, 21).

Zudem bestehen *kulturelle Unterschiede* zwischen Stakeholdern. Daher können ökologische und soziale Maßnahmen eines Unternehmens sowie normative Nachhaltigkeitsentscheidungen in verschiedenen Kulturkreisen unterschiedlich aufgefasst und bewertet werden. Beispielsweise bestehen unterschiedliche Auffassung von Legitimität: Kinderarbeit wird in manchen Ländern als „notwendiges Übel“ angesehen, wohingegen sie in Deutschland undenkbar ist.

Ferner liegen *definitivische Differenzen* des Nachhaltigkeitsbegriffs vor. Damit erhält der Begriff „Nachhaltigkeit“ je nach Stakeholdergruppe eine unterschiedliche Bedeutungszuweisung (Majer 2004). Beispielsweise bedeutet er für einen Forstwirt, jährlich nur so viel Holz zu schlagen, wie im Jahr wieder nachwächst; für einen Bürger heißt Nachhaltigkeit hingegen ein ausreichendes Auskommen, soziale Sicherung für eine planbare Zukunft und eine lebenswerte Umwelt zu erhalten (Majer 2004). Auch vor diesem Hintergrund variieren möglicher je nach Stakeholdergruppe die Erwartungen an die Nachhaltigkeitsleistung eines Unternehmens.

Ein Unternehmen steht damit vor der Herausforderung, mit unterschiedlichen Normen, Werturteilen, kulturellen Ansichten, definitivischen Differenzen und Erwartungen der Stakeholder umgehen zu müssen. Dabei gilt es im Vergleich zu konventionellen Themen nicht nur Kunden zu berücksichtigen, sondern die Legitimation aller Stakeholder zu erhalten. Diese Meinungsvielfalt ist gerade für das Markenmanagement relevant, da eine Marke ein subjektives Vorstellungsbild in der Psyche eines Betrachters ist (vgl. Kap. 2.3.1) und sie damit das Bild einer Marke mitprägen können. Wird das Image einer Nachhaltigkeitsmarke durch viele unterschiedliche sowie möglicherweise konfliktäre und widersprüchliche Meinungen geprägt, könnte es für ein Unternehmen schwieriger werden, Identität und Image in Übereinstimmung zu bringen und das Nachhaltigkeitsmarkenmanagement erschwert werden.

3.1.6 Diskurserfordernis

Angesichts der beschriebenen Stakeholder- und Anspruchs- sowie Wertvorstellungs- und Meinungsvielfalt kann das nachhaltige Handeln eines Unternehmens nur im *Diskurs* mit Stakeholdern entwickelt werden (Schaltegger 2004, 2686; Schaltegger & Petersen 2002, 58). Das bedeutet, dass ein Unternehmen aus der Auseinandersetzung mit Stakeholdern Klarheit über verschiedene Handlungsoptionen gewinnen kann (Meffert & Kirchgeorg 1998, 56; Schaltegger 2004, 2686; Schaltegger & Petersen 2002, 23). Das Nachhaltigkeitsmarkenmanagement erfordert darum entsprechende Dialoge mit internen und externen Stakeholdern und deren Involvierung (vgl. Kap. 2.2.4). Dieser Zwang zum Diskurs unterscheidet wesentlich das konventionelle und das nachhaltigkeitsorientierte Markenmanagement (Schaltegger 2004, 2687), auch wenn im konventionellen Markenmanagement Ansätze zur Involvierung verschiedener Interessengruppen bestehen (z. B. Morsing & Kristensen 2001).

3.1.7 Schwierig zu erfassende Zielgruppe

Das Nachhaltigkeitsmarkenmanagement steht zudem vor der Herausforderung einer *schwierig definier- und greifbaren Zielgruppe*, da das Interesse an Nachhaltigkeitsthemen unterschiedliche Konsumentengruppen und verschiedene soziale Gruppen betrifft (Glöckner et al. 2010). So sind jene nachhaltigkeitsorientierten Personen kaum als eine klar umrissene Zielgruppe zu erfassen oder als separate Zielgruppe anzusprechen (Schaltegger 2004, 2685). Im Hinblick auf das Umweltbewusstsein und -verhalten unterscheiden Meffert und Kirchgeorg Umweltaktive, Umweltaktivierbare und Umweltpassive als drei mögliche Zielgruppen (Meffert & Kirchgeorg 1998, 121 f.). Es wurde bereits der „Lifestyle of Health and Sustainability“ als Ansatz zur Charakterisierung nachhaltigkeitsbewusster Stakeholder angesprochen (vgl. Kap. 2.2.2). Da die Konsumentengruppe der LOHAS als Zielgruppe kaum zu greifen ist, haben Glöckner et al. (2010) die LOHAS analog zum Konzept der Sinus-Milieus des Heidelberger Instituts Sinus Sociovision betrachtet und zugeordnet, um sie für das Nachhaltigkeitsmarketing operationalisierbar zu machen. Die Sinus-Milieus stellen eine Zielgruppentypologie mit unterschiedlichen Konsumentenmerkmalen dar (Sinus 2011). Der Arbeit von Glöckner et al. zufolge, stimmen die LOHAS insbesondere mit den Sinus-Gruppen der „Postmateriellen“ und der „Experimentalisten“ überein (Glöckner et al. 2010, 39 ff.), die in Abbildung 16 dargestellt sind. Glöckner et al. (2010) unterscheiden zudem zwischen den intensiven und den gemäßigten LOHAS. Beide Gruppen zeichnen sich durch ein hohes Umwelt- und Gesundheitsbe-

wusstsein aus; insbesondere die Gruppe der Postmateriellen ist auf der Suche nach Informationen und setzt sich kritisch mit diesen auseinander (Glöckner et al. 2010, 39).

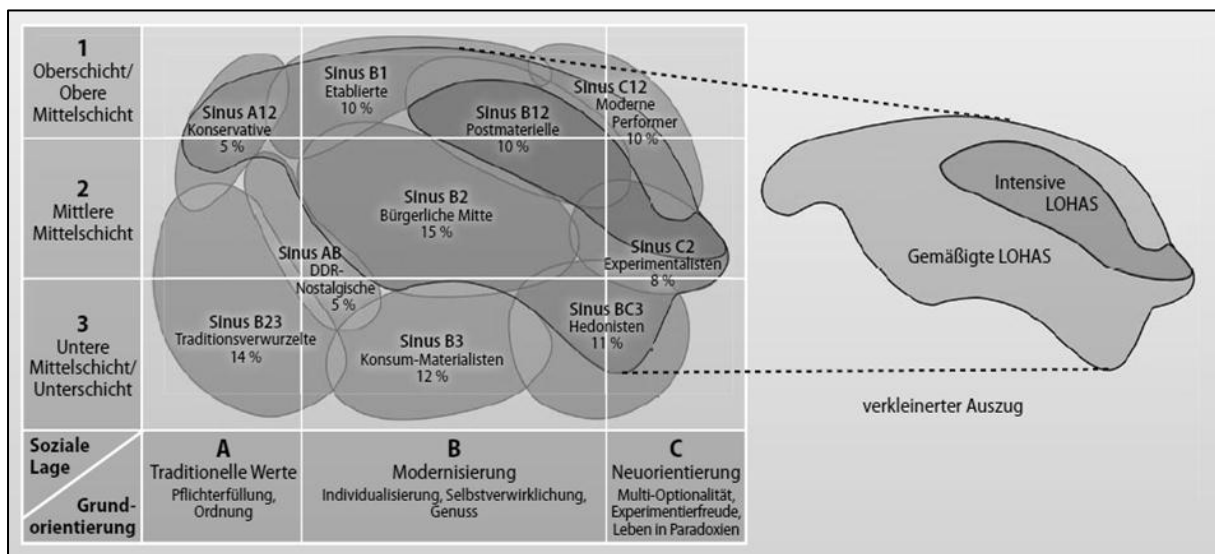


Abbildung 16: Zuordnung der LOHAS zu den Sinus-Milieus (Glöckner et al. 2010, 38)

In diesem Zusammenhang und angesichts des Social Web wurde eine neue Konsumenten-Gruppe identifiziert: Die Gruppe der *partizipativen Konsumenten* (kurz „PARKO“) (Zucker Kommunikation 2009), die bislang nur wenig empirisch untersucht wurde. Sie bilden eine Schnittmenge aus den LOHAS und Social-Web-Nutzern (Walter 2010). Durch ihren kommunikativen Machtzuwachs und ihre Organisationsfähigkeit vertreten sie beispielsweise im Rahmen eines „Carrotmobs“ ihre ökologischen und sozialen Interessen. Ein „Carrotmob“ ist eine besondere Form eines „Flashmobs“, bei dem auf ökologische und soziale Themen aufmerksam gemacht wird. Ein „Flashmob“ ist wiederum ein spontan rekrutierte Versammlung, wobei in sozialen Medien dazu aufgerufen wird (Leggewie & Bieber 2004, 10).

3.1.8 Informationsasymmetrien und Informationsüberlastung

Vor dem Hintergrund der erläuterten Nachhaltigkeits Herausforderungen werden die bereits eingangs angesprochenen *Informationsasymmetrien* (Akerlof 1970; Shapiro 1982; Weiber & Adler 1995) zwischen einem Unternehmen und seinen Stakeholdern (Kaas 1990, 542; Meffert & Kirchgeorg 1998, 56; Schaltegger et al. 2003, 69) als zentrale Herausforderung des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements betrachtet. Auf einem Markt unvollständiger Information wird von einer diffizilen Beobachtbarkeit des Handelns und Wissens verschiedener Marktteilnehmer ausgegangen. In der Informationsökonomie ist dann von „Hidden Characteristics“ oder „Hidden Information“ die Rede (Arrow 1986), was auf Nachhaltigkeitseigenschaften

übertragen werden kann. Stakeholder verfügen dabei hinsichtlich der realen Nachhaltigkeitsqualität im Vergleich zu einem Unternehmen über weniger Informationen (Spence 1973; Stiglitz 2000), sie haben daher ein *Informationsdefizit* (Weiber & Adler 1995). Das Ausmaß des Defizits kann von den Eigenschaften eines Nachhaltigkeitsprodukts abhängig sein (Schaltegger 2004, 2683) und damit je nach Such-, Erfahrungs-, Vertrauens- oder Prüfgut (vgl. Kap. 3.1.1) variieren. Dennoch wollen Stakeholder ökologische und soziale Aspekte berücksichtigt wissen (Kaptein & van Tulder 2003; Maignan et al. 2005; Maignan & Ferrell 2004; Schaltegger 2004). Zudem wird in der Signaling-Theorie davon ausgegangen, dass Stakeholder Informationen erhalten wollen (Connelly et al. 2011, 45). Angesichts dieses Nachhaltigkeits- und Informationsbedarfs kann bei Stakeholdern ein Bedürfnis bestehen, Informationen über die reale Nachhaltigkeitsleistung zu erhalten, eventuelle Defizite des Nachhaltigkeitsversprechens aufzudecken und mehr Informationen über die reale Nachhaltigkeitsleistung zu finden (Burchell & Cook 2006, 154; Dawkins 2004, 108; Stigler 1961, 213). Stakeholder sind daher auf der Suche nach ökologischen und sozialen Informationen und wollen diese erhalten, wobei auch zu bedenken ist, dass sie nicht immer vorhandene Dialogangebote seitens eines Unternehmens nutzen (Ingenhoff & Kölling 2011, 491).

Darüber hinaus können *Informationsdefizite seitens des Unternehmens* bestehen, da es nicht immer alle Informationsbedürfnisse seiner Stakeholder kennt (Herzig & Schaltegger 2011). Möglicherweise steht dies im Zusammenhang mit der Identifizierung relevanter Stakeholder und ihrer Themen. Ein Unternehmen weiß daher möglicherweise nicht, welche Informationen seine Stakeholder benötigen oder wünschen und eventuell auch nicht, welche Informationen es zusätzlich oder detailliert bereitstellen soll. Es steht damit auch vor der Aufgabe, kontinuierlich Aufschluss über die Informationsbedürfnisse unterschiedlicher Stakeholder zu erhalten und diese in der Nachhaltigkeitskommunikation zu berücksichtigen. Zudem kann es dann für ein Unternehmen schwierig sein, aufgrund der diffizilen Messbarkeit der Nachhaltigkeitsleistung adäquate Informationsangebote zur Verfügung zu stellen. Angesichts des Informationsdefizits seitens der Unternehmen liegen ebenfalls *Informationsasymmetrien* zwischen einem Unternehmen und seinen Stakeholdern vor. Es bestehen also in zweierlei Hinsicht Informationsasymmetrien.

Trotz des Informationsdefizits und Informationsbedarfs seitens der Stakeholder ist zu berücksichtigen, dass ein Unternehmen auch mit der *Informationsüberlastung* von Stakeholdern konfrontiert sein kann. Die Informationsüberlastung beschreibt den Anteil der wahrgenommenen

Informationen an der Gesamtheit der verfügbaren Informationen (Burmamann & Hemmann 2011, 157). Gerade im Web existieren Millionen verschiedener Diskussionsgruppen oder Netzwerke (Berthon et al. 2000, 269), die Stakeholdern Informationen bieten können, aber möglicherweise nicht immer genutzt werden. Die etwaige Informationsüberlastung von Stakeholdern kann ein Unternehmen vor die Herausforderung stellen, Aufmerksamkeit herzustellen und zu erhalten sowie Stakeholder mit relevanten Nachhaltigkeitsinformationen zu versorgen. Dabei ist jedoch auch die sogenannte Generation der „Digital Natives“ zu berücksichtigen. Diese Personen wachsen mit sozialen Medien auf und können gleichzeitig mit verschiedenen Medien umgehen (de Buhr & Tweraser 2010), weshalb sie möglicherweise nicht so schnell überlastet sind. Angesichts der Informationsüberlastung „gewöhnlicher“ Stakeholder steigt die Relevanz visueller Kommunikation wie Videobeiträge im Social Web, die das Problem der kognitiven Überlastung seitens Stakeholder umgehen kann (Burmamann & Hemmann 2011, 157).

In diesem Abschnitt wurden Herausforderungen durch Nachhaltigkeitsthemen für das Markenmanagement erörtert. Hierzu wird folgendes *Zwischenfazit* aufgestellt: Aufgrund von Nachhaltigkeitsthemen bestehen erstens Herausforderungen hinsichtlich der Immaterialität und schwierigen Überprüfbarkeit des Nachhaltigkeitsversprechens, zweitens wegen der wertschöpfungsketten- und abteilungsübergreifenden Aufgabe, drittens bezüglich der Komplexität, Zielkonflikte und Dynamik des Themas, viertens ob der Stakeholder- und Anspruchsvielfalt, fünftens im Bereich der Wertvorstellungs- und Meinungsvielfalt, sechstens wegen der Diskurserfordernis und siebtens hinsichtlich der schwierigen Greifbarkeit der Zielgruppe. Die zentrale Herausforderung für das Nachhaltigkeitsmarkenmanagement stellen Informationsasymmetrien zwischen einem Unternehmen und seinen Stakeholdern dar. Die genannten Herausforderungen verhindern zum einen eine einfache Übertragung von konventionellen Markenmanagementansätzen auf das Nachhaltigkeitsmarkenmanagement und postulieren die Entwicklung eines spezifischen Nachhaltigkeitsmarkenmanagements. Zum anderen können negative Konsequenzen die Folge sein, sofern diese Herausforderungen im nachhaltigkeitsorientierten Markenmanagement nicht berücksichtigt werden. Im Nachfolgenden werden diese negativen Konsequenzen erläutert.

3.2 Mögliche negative Konsequenzen durch die Nachhaltigkeitsherausforderungen

In diesem Abschnitt werden mögliche negative Konsequenzen erörtert, die sich aus den unterschiedlichen Herausforderungen durch Nachhaltigkeitsthemen bei Nichtberücksichtigung ergeben können. Dabei wird von den Informationsasymmetrien als zentrale Nachhaltigkeitsherausforderung für das Markenmanagement ausgegangen.

Die Informationsasymmetrien können zu *Skepsis*, *Verunsicherung*, *Vertrauensvorbehalten* sowie *einem erhöhten Risikoempfinden* seitens der Stakeholdern führen (Haberer 1996, 32; Meffert & Kirchgeorg 1998, 56; Schaltegger 2004, 2683; Weiber & Adler 1995, 47; vgl. auch Chen & Chang 2012), die ökologische und soziale Aspekte berücksichtigt wissen wollen (Kaptein & van Tulder 2003; Maignan et al. 2005; Maignan & Ferrell 2004). Dies kann zu einem Glaubwürdigkeitsverlust der ökologischen und sozialen Nutzenversprechen einer Nachhaltigkeitsmarke führen. Möglicherweise schmälert diese Glaubwürdigkeitsproblematik dann beschriebene Erfolgspotenziale einer Nachhaltigkeitsmarke (vgl. Kap. 2.4.4).

Ferner haben Stakeholder nach der Transaktionskostentheorie angesichts der Informationsdefizite *höhere Kosten für die Informationssuche*, sogenannte (erhöhte) Transaktionskosten, wenn sie Informationen über die reale Nachhaltigkeitsleistung erhalten wollen (Kaas 1992, 474; Stigler 1961, 216; Williamson 1985, 20 ff.). Dadurch entstehen – aufgrund der Informationsasymmetrien – bei der Suche nach Informationen zur Beurteilung und Beobachtung der Nachhaltigkeitsqualität meist „ex-ante-Transaktionskosten“ in Form von Such-, Beobachtungs- und Informationskosten sowie „ex-post-Transaktionskosten“ in Form von Kosten für die nachträgliche Überwachung von Leistungspflichten (Williamson 1985, 20 ff.; vgl. auch Schaltegger 1997). Diese Transaktionskosten können umso höher sein, je höher die Verunsicherung oder das Risikoempfinden sind (Williamson 1985). Nach der Theorie des wahrgenommenen Risikos können Stakeholder dann verschiedene Strategien verwenden, um trotz des erhöhten Risikoempfindens Entscheidungen zu treffen, wie *risikoreduzierende Informationssuchstrategien*, die auf eine vertiefte Nutzung bestehender Informationsquellen abzielen (Homburg & Krohmer 2012, 124 f.).

Möglicherweise kann es infolge erhöhter Transaktionskosten zu einem *Marktversagen* (Kaas 1992, 479) in Form einer *adversen Selektion* (engl. „Adverse Selection“) kommen (Haberer 1996, 313; Kaas 1992, 480; Schaltegger 2004, 2685), denn nach Coase (1960) kann es bei zu hohen Transaktionskosten – wenn die Kosten den Nutzen übersteigen – zur Unterlassung von

Handlungen kommen. Dies kann dazu führen, dass bei unvollkommener Information Nachhaltigkeitsgüter weniger nachgefragt und Produkte mit einer hohen Nachhaltigkeitsqualität verdrängt werden (Kaas 1992, 479), auch wenn Konsumenten eine hohe Nachhaltigkeitsqualität bevorzugen würden (Haberer 1996, 313; Schaltegger 2004, 2685). In der Folge kann es zu einer Diskrepanz zwischen Nachhaltigkeitsbewusstsein und -handeln der Konsumenten kommen (Haberer 1996, 296; vgl. auch Chen & Chang 2012).

Darüber hinaus kann es aufgrund der Informationsasymmetrien und der begrenzten Beurteilungsfähigkeit seitens der Stakeholder zu einem Marktversagen in Form eines *opportunistischen Verhaltens* kommen (Weiber & Adler 1995; Williamson 1990): Wettbewerber versuchen beispielsweise in diesem Fall bewusst eine mindere Nachhaltigkeitsqualität anzubieten, als sie vorgeben zu haben, um nachhaltigkeitsbewusste Käufer zu gewinnen. Dies kann als „Moral Hazard“ (dt. „moralisches Risiko“) bezeichnet werden (Arrow 1963, 961). Tatsächlich gab es in der Vergangenheit Fälle, in denen opportunistische Anbieter bewusst falsche Versprechen bezüglich der Nachhaltigkeit eines Produkts gemacht haben, was jedoch von Medien, NGOs oder Testinstituten aufgedeckt wurde (Schaltegger 2004, 2683 f.). Beispielsweise begutachtete die ARD-Sendung „PlusMinus“ Naturkosmetikmarken und ihre reale Bio-Leistung (ARD Mediathek 2012). Dadurch kann die gesamte Nachhaltigkeitsnachfrage bedroht werden (Chen & Chang 2012).

Auch wenn bewusstes Lügen eines Unternehmens eher eine Ausnahme sein mag, kann die Glaubwürdigkeit eines (ehrlichen) Nachhaltigkeitsversprechens eines anderen Unternehmens leiden, da negative Spill-over-Effekte möglich sind. So kann die Reputation einer Marke beschädigt werden (Schaltegger 2004, 2680; vgl. auch Kirchgeorg 2005). Unternehmen werden möglicherweise auch deshalb mit Greenwashingvorwürfen konfrontiert, wenn die Beurteilbarkeit der realen Nachhaltigkeitsleistung eingeschränkt ist (vgl. Kap. 3.1.1) oder wenn sie sich überambitionierte Ziele gesetzt und diese nicht umsetzen konnten (Schaltegger 2010). Auch werden oftmals Nachhaltigkeitsbemühungen von mächtigen Konzernen als unzureichend kritisiert. Hockerts und Wüstenhagen (2010) zeigen jedoch auf, dass große Unternehmen mit nur einer vergleichsweise kleinen Nachhaltigkeitsanstrengung mehr erreichen können als kleine Unternehmen mit sehr großen Anstrengungen.

Der Opportunismus, negative Spill-over-Effekte oder Greenwashingvorwürfe können die Verunsicherung und Vertrauensvorbehalte von Stakeholdern steigern (Chen & Chang 2012). Möglicherweise wird damit auch die adverse Selektion verstärken. Dies hat insofern eine Be-

deutung für die Nachhaltigkeitsmarkenentwicklung, als bei Vertrauensvorbehalten, hohen Transaktionskosten und Marktversagen das Nachhaltigkeitsengagement einer Unternehmensmarke nicht zu ökonomischen Vorteilen führt und mögliche Erfolgspotenziale einer Nachhaltigkeitsmarke geschmälert werden.

In diesem Abschnitt wurden etwaige negative Konsequenzen aufgrund der Nachhaltigkeitsherausforderungen erörtert. Abschließend wird hierzu folgendes *Zwischenfazit* aufgestellt: Werden Herausforderungen von Nachhaltigkeitsthemen wie Informationsasymmetrien im Markenmanagement nicht berücksichtigt, kann das zu Glaubwürdigkeitsproblemen, Marktversagen und Greenwashingvorwürfen führen und letztlich Erfolgspotenziale einer Nachhaltigkeitsmarke schmälern.

Angesichts möglicher negativer Konsequenzen scheinen gewisse Faktoren bei der Entwicklung einer Nachhaltigkeitsmarke besonders relevant zu sein, auf die im Nachfolgenden eingegangen wird.

3.3 Erfolgsfaktoren einer Nachhaltigkeitsmarke angesichts der Herausforderungen und Konsequenzen

Aufbauend auf den beschriebenen Herausforderungen durch Nachhaltigkeitsthemen und etwaigen daraus resultierenden negativen Konsequenzen werden in diesem Abschnitt mögliche Erfolgsfaktoren für eine Nachhaltigkeitsmarke eruiert (Kap. 3.3.1 bis 3.3.5).

3.3.1 Glaubwürdigkeit

Angesichts der Informationsasymmetrien als zentraler Herausforderung des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements wird *Glaubwürdigkeit* als wesentlicher Erfolgsfaktor einer Nachhaltigkeitsmarke angesehen (Bigné Alcañiz et al. 2010, 170; Brady 2003, 288; Dabic & Mayerhofer 2008, 123; Hoeffler & Keller 2002, 80; Meffert et al. 2010, 34; Schaltegger 2004, 2693; Thommen 2003, 46; Vilppo & Lindberg-Repo 2011). Die Glaubwürdigkeit ist eine Markeneigenschaft, die ihr von Stakeholdern in Bezug auf das Nutzenversprechen und die Qualitätseigenschaften der Produkte zugeschrieben wird (Bentele 1998, 305). Eine Marke gilt dann als glaubwürdig, wenn die Aussagen in ihrem Kontext wahr und die Kommunikation konsistent sind (Bentele 1998, 305).

Es existieren verschiedene Glaubwürdigkeitsansätze. Sobel (1985) argumentiert, dass die Glaubwürdigkeit durch korrekte und wertvolle Informationen sowie nützliche Leistungen

aufgebaut werden kann. Weitere Ansätze sehen oft einen Zusammenhang mit dem Vertrauen (z. B. Brady 2003; Vlachos et al. 2009), da sie – genauso wie die Reputation – als Mechanismus zur Reduzierung der Informationsdefizite, Komplexität und Unsicherheit herangezogen werden kann (Kirchgeorg 2005; Luhmann 2000; Spremann 1988) und da ansetzt, wo Wissen aufhört (Balderjahn 2010, 59). Bentele betrachtet die Glaubwürdigkeit als einen Teilaspekt von Vertrauen (Bentele 1998, 305). Andere Autoren wie Oyedeji (2010) oder Erdem und Swait (2004) hingegen sehen das Vertrauen als Teil der Glaubwürdigkeit an. Da im Rahmen des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements die Glaubwürdigkeit im Fokus steht, wird in dieser Arbeit die als zweites genannte Position eingenommen und das Konstrukt von Erdem und Swait (2004) angewendet.

In Anlehnung an Erdem und Swait wird die *Markenglaubwürdigkeit* daher wie folgt definiert: „The believability of the product information contained in a brand, which requires that consumers perceive that the brand have the ability (expertise) and willingness (trustworthiness) to continuously deliver what has been promised“ (Erdem & Swait 2004, 192). Wesentliche Bestandteile dieser Definition sind zum einen die *Expertise* und zum anderen die *Vertrauenswürdigkeit* (Bigné Alcañiz et al. 2010; Erdem et al. 2002; Erdem & Swait 2004). Damit stellen die Expertise und die Vertrauenswürdigkeit zwei weitere Erfolgsfaktoren einer Nachhaltigkeitsmarke dar, die nachfolgend erörtert werden.

3.3.2 Expertise

Mit der *Expertise* ist generell die Fähigkeit und Kompetenz gemeint, dass ein Unternehmen seine Versprechen gegenüber seinen Stakeholdern tatsächlich erfüllt und erfüllen kann (Bentele 1998, 305; Erdem & Swait 1998, 131; Fieseler et al. 2010a, 611; Newell & Goldsmith 2001, 238). Die *Fähigkeit* eines Unternehmens, tatsächlich ein Nachhaltigkeitsversprechen zu erfüllen, kann durch eine *reale Leistung* belegt werden. Im Hinblick auf eine Nachhaltigkeitsmarke ist damit die Erbringung einer realen Nachhaltigkeitsleistung und folglich die Reduzierung ökologischer und sozialer Probleme verbunden. Die Leistungsgestaltung ist im Rahmen des Marketing-Mix in der Produktpolitik angesiedelt. Die Nachhaltigkeitsleistung wird daher im Wesentlichen durch die Produkte und die dahinterliegende Wertschöpfungskette bestimmt. Die *Kompetenz* eines Unternehmens, tatsächlich ein Nachhaltigkeitsversprechen zu erfüllen zu können, kann durch die Kommunikation und durch das Mitarbeiterverhalten im Umgang mit externen Stakeholdern nach außen getragen werden. Im Unternehmen könnte die

Kompetenz durch ein Wissensmanagement und organisationales Lernen gefördert werden (Schreyögg & Koch 2010).

3.3.3 Vertrauenswürdigkeit

Mit der *Vertrauenswürdigkeit* ist generell die *Ehrlichkeit* gemeint, dass ein Unternehmen seine Versprechen gegenüber seinen Stakeholdern tatsächlich erfüllt und dies nicht nur vorgibt zu tun (Bentele 1998, 305; Erdem & Swait 1998, 131; Fieseler et al. 2010a, 611; Newell & Goldsmith 2001, 238). Als Basis der Ehrlichkeit gilt die *Transparenz* (Brady 2003, 279; Fieseler et al. 2010a, 611; Hermann 2009, 22). Auch Meffert et al. sehen die Transparenz als wesentlichen Faktor zur Bestimmung der Glaubwürdigkeit einer Nachhaltigkeitsmarke an (Meffert et al. 2010, 30). Sie liegt dann vor, wenn die Markenversprechen nachvollziehbar, erlebbar und überprüfbar sind (Hermann 2009, 22). Da die Nachvollziehbarkeit, Erlebbarkeit und Überprüfbarkeit der Nachhaltigkeitsversprechen aufgrund der Immaterialität von Nachhaltigkeitseigenschaften oft nicht möglich sind (Meffert & Kirchgeorg 1998; Schaltegger 2004), ist es scheinbar erforderlich, die Transparenz auch auf anderen Wegen herzustellen. In der Kommunikation kann Transparenz u. a. durch Offenheit, Authentizität, Dialog- und Kompromissbereitschaft sowie Integrität gefördert werden (Brady 2003, 279; Hermann 2008, 364; Hubig & Siemoneit 2007, 182 f.).

In Anbetracht von Social Media gewinnt die Tatsache, dass die Glaubwürdigkeit auch von Dritten beeinflusst wird (Dawkins 2004, 116; Hubig & Siemoneit 2007, 185), zunehmend an Bedeutung. Stakeholder können im Social Web ihre Erfahrungen mit und Meinungen zu einer Nachhaltigkeitsmarke auf einem Bewertungsportal oder in einem Netzwerk verbreiten und folglich die Glaubwürdigkeit eines Nutzenversprechens mitbestimmen (Arnhold 2010). Außerdem gelten die Informationen aus dem Social Web meist als sehr glaubwürdig, da sie von „Gleichgesinnten“ stammen (Arnhold 2010; Rheinländer et al. 2011). Ferner wird die Vertrauenswürdigkeit wesentlich durch das Mitarbeiterverhalten bestimmt (Burmans & Zeplin 2005; Deitmar 2012; Zeplin 2006). Die Aussagen der Mitarbeiter gelten als besonders glaubwürdig, da sie Nachhaltigkeitsinformationen authentisch und ehrlich vermitteln können (Dawkins 2004; Morsing & Schultz 2006; Uusi-Rauva & Nurkka 2010).

3.3.4 Bekanntheit

Wesentliche Voraussetzung der Glaubwürdigkeit scheint die *Bekanntheit* eines Nachhaltigkeitsengagements zu sein, da erst dann Informationen zur realen Nachhaltigkeitsleistung ab-

gespeichert werden und sie wahrgenommen wird (Muth & Immetsberger 2007, 267; vgl. auch Dabic & Mayerhofer 2008, 125). Die Bekanntheit kann somit möglicherweise Informationsasymmetrien verringern sowie das Risikoempfinden seitens der Stakeholder senken und die Qualitätswahrnehmung fördern. Auch in der Markenliteratur gilt die Bekanntheit als eine wesentliche Voraussetzung, um die Nutzenpotenziale einer Marke auszuschöpfen (Burmans et al. 2003, 12; Kernstock et al. 2006, 17; Meffert 1994, 177). Hoeffler und Keller (2002) argumentieren zudem, dass die Markenwahrnehmung ein zentraler Aspekt zur Schaffung eines Markenwerts ist. Außerdem ist die Wahrnehmung eine Voraussetzung für die Glaubwürdigkeit von Nachhaltigkeit (Du et al. 2007b, 238). Dies gilt insbesondere im Hinblick auf eine mögliche Informationsüberlastung von Stakeholdern (Kroeber-Riel 1987). Dabei ist die *Kommunikation* ein wesentliches Mittel zur Steigerung der Bekanntheit (Burchell & Cook 2006; Dawkins 2004; Maon et al. 2009). Auch ist es Ziel der Kommunikationspolitik, eine Marke bekannt zu machen (Burmans et al. 2003, 39).

3.3.5 Legitimität

Weiterer Erfolgsfaktor einer Nachhaltigkeitsmarke scheint aufgrund der Relevanz aller Stakeholder und der Legitimität ihrer Ansprüche die *Legitimität des Unternehmens* selbst – die sogenannte „License to Operate“ – zu sein, da sie als Grundlage für alle unternehmerischen Handlungen angesehen werden kann (vgl. Kap. 2.2.3). Diese Legitimität unternehmerischen Handelns kann als „die an der Gesamtheit aller anspruchsspezifischen Werthaltungen gemessenen Anerkennungswürdigkeit von Handlungen, Programmen und Ordnungen“ verstanden werden (Schaltegger & Sturm 2000, 18). Sie ist an keine formalen oder rechtlichen Richtlinien und Kriterien geknüpft, an denen unternehmerisches Handeln gemessen wird, sondern an vielfältige, diffuse, konträre, konfligierende und schwierig fassbare Stakeholderansprüche. Vielmehr geht es um die subjektive Beurteilung durch verschiedene Stakeholder auf Basis ihrer persönlichen und individuellen Werturteile. Es handelt sich damit um die soziale Akzeptanz eines Unternehmens (Maak & Ulrich 2007), die durch subjektive Kriterien und normative Maßstäbe geprägt ist. Dabei können die Beziehungen zu einer Stakeholdergruppe die Wahrnehmung eines Unternehmens bei einer anderen Stakeholdergruppe positiv oder negativ beeinflussen (Jones 1995).

In diesem Abschnitt wurden auf Basis der Nachhaltigkeitsherausforderungen und etwaiger negativer Konsequenzen Erfolgsfaktoren einer Nachhaltigkeitsmarke erörtert. Abschließend wird hierzu folgendes *Zwischenfazit* aufgestellt: Herausforderungen durch Nachhaltigkeits-

themen erfordern die Glaubwürdigkeit einer Nachhaltigkeitsmarke, die den zentralen Erfolgsfaktor einer Nachhaltigkeitsmarke darstellt. Sie wird zum einen durch die Expertise und zum anderen durch die Vertrauenswürdigkeit hergestellt. Weiterhin stellen die Bekanntheit und die Legitimität wichtige Faktoren für eine erfolgreiche Nachhaltigkeitsmarke dar.

Es stellt sich nun die Frage nach konkreten Ansätzen, die Nachhaltigkeitsthemen im Markenmanagement sowie die erläuterten Nachhaltigkeitsherausforderungen, etwaige negative Konsequenzen und Erfolgsfaktoren berücksichtigen. Sie werden im Nachfolgenden thematisiert.

3.4 Bisherige Ansätze zum Umgang mit Nachhaltigkeitsthemen im Markenmanagement

In diesem Abschnitt werden vorhandene Ansätze des Markenmanagements betrachtet, die ökologische und soziale Themen berücksichtigen. Sie stellen eine Basis für die Konzeption dar (vgl. Meredith 1993). Es werden jene Ansätze berücksichtigt, die eine Inside-out-Perspektive einnehmen, da eine reine Outside-in-Perspektive und damit ein kundengetriebenes Markenmanagement lediglich kommerziell agiert (vgl. Kap. 2.3.2). Dies scheint mit der Nachhaltigkeitsorientierung kaum vereinbar zu sein, da hierbei neben ökonomischen auch ökologische und soziale Ziele verfolgt werden (vgl. Kap. 2.1.2). Daher gelten das identitätsbasierte (vgl. Kap. 2.3.3) und das innengerichtete (vgl. Kap. 2.3.4) Markenmanagement als theoretische Basis der Identifizierung bestehender Ansätze. Ihre wesentlichen Merkmale sind die Identitäts- und die Mitarbeiterfokussierung. Auch werden im Rahmen dieser Markenmanagementansätze weitere externe Stakeholder berücksichtigt. Daher wurden die zu betrachtenden vorhandenen Ansätze anhand ihrer Fokussierung auf die Identität, interne Stakeholder und externe Stakeholder identifiziert. Auf Basis dieser drei deduktiv hergeleiteten Charakteristika werden nachfolgend bisherige Ansätze des Markenmanagements erörtert, die sich expliziert mit ökologischen und sozialen Themen befassen. Dabei handelt es sich nicht immer um vollständige Theorien, Modelle, Konzepte oder Ansätze des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements, sondern des Öfteren vielmehr um Ideen oder einzelne Aspekte dieses Themas. Zur Sicherstellung der Übersichtlichkeit und Einfachheit wird im Folgenden jedoch lediglich von „Ansätzen“ gesprochen. Diese Ansätze werden im Nachfolgenden entlang der deduktiv hergeleiteten Charakteristika erläutert. Dabei sind die Ansätze des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements gelegentlich auch mehreren Charakteristika zuordbar, wovon jedoch aus Gründen der Praktikabilität abgesehen wird. Tabelle 1 gibt einen Überblick über jene Ansätze, die alphabetisch sortiert sind.

<i>Autor/en (Jahr)</i>	<i>Ansatz</i>	<i>Fokus</i>	<i>Kernaussagen</i>
Aggerholm et al. (2011)	Employer Branding in Sustainable Organisations	Interne Stakeholder	Einbindung von Mitarbeitern in die Entwicklung der Nachhaltigkeitspositionierung
Brady (2003)	Virtuous Responsibility Circle	Externe Stakeholder	Transparenz durch Dialoge mit Stakeholdern herstellen
Gregory (2007)	Negotiated Brand	Externe Stakeholder	Vier Kommunikationsstrategien zur Einbeziehung von Stakeholdern in die Markenentwicklung
Hermann (2005)	Corporate Sustainability Branding	Identität	Sechs Stufen zur nachhaltigkeitsorientierten Profilierung einer Unternehmensmarke
Hildebrand et al. (2011)	Corporate Marketing Perspective of CSR	Identität	CSR als Managementtool, um verschiedene interne und externe Identität zu vereinheitlichen
Kitchin (2003)	CSR als „Brand Learning“	Externe Stakeholder	CSR als intrinsischer markenbezogener Nachhaltigkeitsprozess, in dem die Stakeholderinvolvierung eine zentrale Rolle spielt
Lauring & Thomsen (2009)	Socially Negotiated Process	Interne Stakeholder	Marke gemeinsam mit Mitarbeitern entwickeln
Maon et al. (2009)	Designing and Implementing CSR	Interne Stakeholder	Neun Schritte im Rahmen eines internen CSR-Implementierungsprozess
Meffert et al. (2010)	Sustainable Branding	Identität	Verankerung der Nachhaltigkeit in der Marke; Markenkommunikation und -substanz zentral
Middlemiss (2003)	CSR as Brand Enhancement	Externe Stakeholder	Stakeholderkommunikation als zentraler Aspekt
Miles et al. (2006)	Strategische Konversationen	Externe Stakeholder	Involvierung der Stakeholder mittels strategischer Konversationen in die Entwicklung der CSR-Strategie
Morsing (2006)	Corporate Moral Branding	Interne Stakeholder	Moralische Themen zur Verbesserung der Identifikation, aber auch damit einhergehende Probleme
Polonsky & Jevons (2006)	Issue Complexity	Interne Stakeholder	CSR erfordert ein intensives Commitment; Komplexität von CSR-Themen verstehen
Polonsky & Jevons (2009)	Global Branding and Strategic CSR	Interne Stakeholder	Berücksichtigung dreier Komplexitätsbereiche bei der Verankerung von CSR in der Marke
Powell (2011)	Ethical Corporate Identity	Identität	Gefahren hinsichtlich einer Diskrepanz zwischen persönlichen ethischen Ansichten und ethisch orientierter Unternehmensidentität
Rolland & O'Keefe Bazzoni (2009)	Greening Corporate Identity	Identität	Identität ist eine Motivation für das Online-CSR-Reporting
Schaltegger (2004)	Nachhaltigkeitsaspekte der Markenführung	Externe Stakeholder	Beziehungen zu Stakeholdern; Fokussierung der Kommunikations- und Produktpolitik
Stuart (2011)	Identity-based Approach to the Sustainable Brand	Identität	Sechs relevante Faktoren der Nachhaltigkeitsmarkenentwicklung
Tourky et al. (2011)	CSR im Identity Management	Identität	Verankerung von CSR in Identitätskomponenten
van de Ven (2008)	Ethical Framework	Identität	Identität soll Kernwerte und Kompetenzen wiedergeben, die sich auf CSR beziehen
Vilppo & Lindberg-Repo (2011)	Brand Repositioning with CSR	Identität	Verbindung zwischen alter und neuer Positionierung einer CSR-orientierten Markenidentität

Tabelle 1: Ansätze zum Nachhaltigkeitsmarkenmanagement

Hinsichtlich der *Ansätze mit Fokus auf die Identität* ist insbesondere Stuart (2011) zu nennen, die einen identitätsbasierten Ansatz zur Entwicklung einer Nachhaltigkeitsmarke verwendet. Sie argumentiert, dass die Nachhaltigkeit der Kern der Markenidentität werden muss, um tatsächlich eine Nachhaltigkeitsmarke darzustellen (Stuart 2011, 141). Darüber hinaus betrachtet sie die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsmarke als Rebranding, was die Frage betrifft „how to make the transition from the present corporate brand [...] to the sustainable corporate brand“ (Stuart 2011, 142). Für die Entwicklung und Implementierung einer Nachhaltigkeitsmarke erörtert Stuart neben Treibern und Funktionen insbesondere relevante Faktoren der Nachhaltigkeitsmarkenentwicklung. Diese Faktoren umfassen die Identität, die Repositionierung, ein nachhaltiges Markennutzenversprechen, die Wertschöpfungskette, das Signaling und die Kommunikation (Stuart 2011, 142 ff.). Damit stellt sie einen Rahmen für die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsmarke zur Verfügung. Sie nennt allerdings keinen Entwicklungsprozess und kein Konzept, das konkrete Schritte der Nachhaltigkeitsmarkenentwicklung vorschlägt. Ferner nennt Stuart Mitarbeiter als wichtige Stakeholdergruppe und betont die Relevanz einer internen Kommunikation (Stuart 2011, 144). Sie geht jedoch nicht vertieft auf das interne Markenmanagement oder die informationsökonomische Perspektive ein.

Aus einer identitätsbasierten Perspektive nähern sich auch Meffert et al. (2010) dem Nachhaltigkeitsmarkenmanagement. Sie gehen der Frage nach, inwiefern Nachhaltigkeitsaspekte in einer Marke verankert werden sollen. Dabei betonen sie zum einen die Markensubstanz, die sich auf alle nachhaltigkeitsrelevanten Unternehmensaktivitäten bezieht, wozu Produkte oder die Unternehmensstrategie und -ziele gehören (Meffert et al. 2010, 30). Auch Kaas (1990) nannte bereits die Produktqualität als wesentlichen Faktor, um Substanz und damit Glaubwürdigkeit zu schaffen (Kaas 1990, 544). Zum anderen gehen Meffert et al. auf Gestaltungsfragen einer nachhaltigen Markenkommunikation ein, um Differenzierungspotenziale durch eine Nachhaltigkeitsmarke zu erschließen (Meffert et al. 2010, 31). Als Erfolgsfaktor einer Nachhaltigkeitsmarke nennen sie die Abstimmung von Markensubstanz und Markenkommunikation (Meffert et al. 2010, 33). Ist diese nicht vorhanden, können u. a. Erfolgspotenziale verpasst oder die Reputation durch Greenwashingvorwürfe geschädigt werden (Meffert et al. 2010).

Van de Ven (2008), der ebenfalls eine identitätsorientierte Herangehensweise wählt, weiß im Rahmen seines ethischen Ansatzes für das CSR-Marketing auch auf die notwendige Übereinstimmung von kommunizierter Identität und tatsächlichen Handlungen hin (van de Ven 2008,

350). Dafür wird auch von Vilppo und Lindberg-Repo (2011) argumentiert, die konkrete Aktionen als notwendig erachten, um Behauptungen zu belegen sowie Glaubwürdigkeit und Vertrauen zu schaffen, die zentrale Komponenten einer Nachhaltigkeitsmarke darstellen. Da sie untersuchen, wie es die Repositionierungsstrategie einem Unternehmen ermöglicht, CSR als den Differenzierungsfaktor ihrer Marke zu kommunizieren, weisen sie zudem auf die erforderliche Verbindung zwischen alter und neuer Positionierung einer Markenidentität hin (Vilppo & Lindberg-Repo 2011). Als kritischen Faktor der Glaubwürdigkeit betrachten sie die Verbindung zwischen ursprünglicher und neuer Positionierung.

Auch Hermann (2005) geht im Rahmen der Identitätsorientierung besonders auf den Positionierungsaspekt einer Nachhaltigkeitsmarke ein. Er entwickelt einen Prozess der Profilierung einer Nachhaltigkeitsmarke, der die nachfolgenden sechs Stufen umfasst: Stakeholderidentifikation und Analyse ihrer Interessen, Bestimmung von Zielgruppen, Gewichtung der Zielgruppen, Profilierungsanalyse, -konzeption, -wirkung und -controlling (Hermann 2005, 94 ff.). Er entwickelt damit das Konzept des „Corporate Sustainability Branding“ zur Profilierung und Führung von Unternehmensmarken im Hinblick auf Nachhaltigkeitsthemen. In diesem Kontext argumentiert van de Ven, dass die Identität die Kernwerte und Kompetenzen eines Unternehmens wiedergeben sollte, die sich auf CSR-Themen beziehen (van de Ven 2008, 350). Er diskutiert zudem drei CSR-Strategien in Bezug auf das CSR-Marketing. Für jede Strategie wird untersucht, wie ein Unternehmen verhindern kann, ein falsches Versprechen zu geben oder versprochene Leistungen nicht zu erfüllen.

Tourky et al. (2011) befassen sich mit der Beziehung von CSR und Identität sowie der Integration von CSR in die Identität. Sie diskutieren, wie und mittels welcher Wege CSR in der Identität ausgedrückt und artikuliert werden kann. Zudem zeigen sie eine enge Beziehung der beiden Aspekte und die Verankerung von CSR in einer der Identitätskomponenten auf, die in ihrer Arbeit u. a. die Kultur, die Kommunikation und das Leitbild eines Unternehmen umfassen (Tourky et al. 2011).

Rolland und O'Keefe Bazzoni (2009) gehen auf die kommunikativen Möglichkeiten des Internets ein, um ihre gewünschte verantwortungsorientierte Identität gegenüber Stakeholdern zu vermitteln und belegen eine starke Zunahme der Internutzung. Sie untersuchen zudem die Motivation für und die Leistung von einem CSR-Online-Reporting hinsichtlich einer gewünschten Identitätsentwicklung.

Hildebrand et al. (2011) betrachten CSR als Managementinstrument, um verschiedene interne und externe Identitäten eines Unternehmens zu vereinheitlichen. Unter den verschiedenen Identitäten verstehen sie die (interne) Identität aus Sicht eines Unternehmens und das (extern wahrgenommene) Image einer Marke. In ihrer konzeptionellen Arbeit beziehen sich dabei auf europäische und amerikanische Identitäts-, Reputations- und Marketingliteratur. Hildebrand et al. plädieren zudem für eine Co-Kreation der CSR-Strategie gemeinsam mit Stakeholdern (Hildebrand et al. 2011, 1359). Während dieser Kreationsphase können Unternehmen relevante Charakteristika der Identität an die Stakeholder kommuniziert sowie Identität und Image in Einklang gebracht werden (Hildebrand et al. 2011, 1360). Nutzen für die Umwelt und die Gesellschaft sowie Respekt und Loyalität der Stakeholder sehen sie als mögliche Resultate (Hildebrand et al. 2011, 1360).

Ansätze des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements mit Fokus auf externe Stakeholder gehen davon aus, dass zunächst (relevante) Stakeholder identifiziert und ihre Ansprüche berücksichtigt werden müssen. Dabei setzen diese Ansätze ebenso bei der Markenidentität an (z. B. Gregory 2007). Zudem wird teils davon ausgegangen, dass die Marke eine Orientierung für das Unternehmensverhalten gibt (z. B. Maio 2003). So geht Brady (2003) davon aus, dass Marken nicht nur nach ihrer finanziellen, sondern auch nach ihren wahrgenommenen Leistungen beurteilt werden. Er untersucht daher, wie durch die Verantwortungsübernahme ein „Sustainable Brand Value“ generiert werden kann. Er plädiert dafür, dass Unternehmen durch einen Dialog mit Stakeholdern Transparenz schafft und damit das Vertrauen fördert (Brady 2003, 279). Er entwickelt den „Virtuous Responsibility Circle“, laut dem ein kontinuierlicher Prozess mit Stakeholdern aus „engage“, „agree“, „perform“ und „demonstrate“ angestrebt werden soll (Brady 2003, 284). Demnach sollten Unternehmen Stakeholder einbinden und gemeinsam mit ihnen eine Vision entwickeln, eine Strategie zur Umsetzung generieren und Indikatoren zur Überprüfung formulieren (Brady 2003, 286). „Walk the talk“ ist das Credo des nächsten Schrittes, wodurch Substanz geschaffen werden soll (Brady 2003, 286). Brady plädiert dafür, erst nach Abschluss des Prozesses zu kommunizieren – darüber, wie welchen Status ein Unternehmen besitzt und wie es dort hingekommen ist (Brady 2003, 287).

Auch Kitchin plädiert dafür, die Identität gemeinsam mit Stakeholdern zu entwickeln, anstatt sie mit einer kleinen Anzahl von Individuen zu formulieren (Kitchin 2003, 313). Er geht dabei davon aus, dass CSR die Veränderung einer Marke erfordert (Kitchin 2003, 312) und beschreibt CSR als „brand learning“ (Kitchin 2003, 325). Um eine erfolgreiche Anpassung zu

erzielen, ist seiner Ansicht nach ein intrinsischer markenbezogener Nachhaltigkeitsprozess erforderlich, in dem die Stakeholderinvolvierung eine zentrale Rolle spielt. Ziel ist es, mit Stakeholdern eine gemeinsame Vision zu erarbeiten (Kitchin 2003, 325), denn in seiner Argumentation ist für die Vertrauenswürdigkeit das wahrgenommene Verhalten einer Marke entscheidend (Kitchin 2003, 315).

Gregory (2007) zeigt ebenfalls, wie Stakeholder in die Entwicklung einer Marke einbezogen werden können. Sie geht auch vom Identitätsansatz aus und bezieht sich insbesondere auf Stakeholder: Sie plädiert dafür, Stakeholder als „kollaborative Partner“ (Gregory 2007, 60) zu sehen und entwickelt das „Negotiated-Brand-Konzept“ (Gregory 2007, 62). Dieses setzt sich aus der Interaktion und Einbindung interner und externer Stakeholder sowie einer kontinuierlichen Evaluierung und Verfeinerung der Kernwerte einer Marke zusammen. Gregory differenziert einzelne Stakeholdergruppen in vier Kategorien hinsichtlich der Dimensionen „low/high interest“ und „low/high power“, wobei sie interne und externe Stakeholder gleichermaßen als Partner ansieht (Gregory 2007, 65). Darauf aufbauend entwickelt sie vier praktische Kommunikationsstrategien, die genutzt werden können, um Stakeholder je nach Beziehung zu ihnen in die Entwicklung einer Unternehmensmarke einzubeziehen. Die Kommunikation reicht dieser Unterteilung entsprechend von der reinen Information, Konsultation und Involvierung bis hin zur Partnerschaft (Gregory 2007, 66). Mit dem Prozess illustriert Gregory nicht nur die Stärkung der Stakeholderidentifikation und -beziehungen, sondern auch das Verständnis von Unternehmenswerten. Kommunikationsprozesse stehen damit im Kern der Markenentwicklung.

Die erläuterten Ansätze von Brady (2003), Kitchin (2003) und Gregory (2007) zeigen, dass im Rahmen des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements nicht nur Dialoge mit relevanten Stakeholdern geführt werden sollen, sondern dass auch für ihre Involvierung in die Entwicklung einer Marke und deren Identität plädiert wird. Miles et al. (2006) ziehen ferner Stakeholderdialoge für die Entwicklung einer CSR-Strategie in Betracht. Sie erforschen die Rolle strategische Konversationen bei der Entwicklung einer CSR-Strategie und sprechen sich für eine Involvierung der Stakeholder in den Entwicklungsprozess der CSR-Strategie mittels strategischer Konversationen aus, um die sie zu verbessern. Sie verdeutlichen, dass die Einbindung von Stakeholdern etwaige künftige Stakeholderkritik minimieren kann (Miles et al. 2006).

Maon et al. vertreten ebenfalls einen kontinuierlichen Dialog und die Kollaboration mit Stakeholdern (Maon et al. 2009, 83 f.). Sie entwickeln zudem ein Framework bestehend aus neun

Schritten, die sich auf den internen Implementierungsprozess der CSR beziehen. Diese Schritte umfassen: „raising CSR awareness inside the organization, assessing corporate purpose in a societal context, establishing a working definition and vision for CSR, assessing current CSR status, developing an integrated CSR strategic plan, implementing the CSR integrated strategic plan, maintaining internal and external communication, evaluating CSR-related strategies and communication, and institutionalizing CSR policy“ (Maon et al. 2009, 76 ff.). Die Schritte nach Maon et al. (2009) zeigen einen möglichen Prozess der Nachhaltigkeitsimplementierung auf. Die Schritte könnten eine Basis für die gezielte Verwendung sozialer Medien bilden. Jedoch bezieht sich der Prozess auf die CSR-Implementierung und betrachtet nicht explizit die Marke und dazugehörige Elemente wie die Identität. Das Framework liefert dennoch relevante Aspekte für die Konzeption eines Managementprozesses zur Entwicklung einer Nachhaltigkeitsmarke.

Auf die Informiertheit der Stakeholder sowie deren Informationsdefizite geht Schaltegger (2004) in seiner Arbeit zu Nachhaltigkeitsaspekten in der Markenführung ein. Diese zählt in seiner Argumentation zu den wichtigsten Herausforderungen im Rahmen des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements, da Informationsasymmetrien zwischen Stakeholdern und Unternehmen vorliegen, die es in der Kommunikation offenbar zu berücksichtigen gilt (Schaltegger 2004, 2680 ff.). Schaltegger bezieht sich neben der Stakeholderorientierung ferner auf die Integration von Nachhaltigkeit in die vier Instrumente des Marketing-Mix (Schaltegger 2004, 2691 ff.). Er stellt dabei fest, dass Nachhaltigkeitsaspekte grundsätzlich auf alle Variablen des Marketing-Mix wirken (Schaltegger 2004, 2691). Angesichts verschiedener Nachhaltigkeitsherausforderungen (vgl. Kap. 3.1) spielen dabei die Produkt- oder Kommunikationspolitik eine besondere Rolle (Schaltegger 2004, 2691). Die Bedeutung der Kommunikation wird auch von Middlemiss (2003) betont. Er plädiert zusätzlich für eine glaubwürdige Public-Relations-Arbeit sowie ein Reputationsmanagement (Middlemiss 2003).

Die *Ansätze mit Fokus auf interne Stakeholder* beziehen sich ebenfalls auf die Identität und legen dabei ein besonderes Augenmerk auf die Rolle der Mitarbeiter. Luring und Thomsen (2009) gehen davon aus, dass die Identität ein „Socially Negotiated Process“ – ein sozialer Aushandlungsprozess – ist und gemeinsam mit verschiedenen Unternehmensmitgliedern entwickelt werden soll. Als wesentlichen Grund dafür sehen sie die Diskrepanz zwischen den tatsächlichen Handlungen in der Praxis und den Idealen, die meist Top-Down kommuniziert werden (Luring & Thomsen 2009, 39). Wird die Identität den Mitarbeitern aufgesetzt, so

fühlen sie sich vom Prozess abgekoppelt und empfinden keine Verbundenheit zu den Werten (Lauring & Thomsen 2009, 39). Die Involvierung von Mitarbeitern ist aus ihrer Sicht zudem deshalb besonders wichtig, weil dadurch ein notwendiger lokaler Zugang zu Stakeholderansprüchen möglich wird: Sie betonen, dass über Mitarbeiter auch untere Hierarchieebenen erreicht werden können (Lauring & Thomsen 2009, 46). Daher sehen sie CSR als einen „continuously negotiated process of identity making and of locally relating ideals to practice in the negotiation between different stakeholders“ (Lauring & Thomsen 2009, 46).

Aggerholm et al. betonen ebenso die Einbindung von und den Dialog mit Mitarbeitern, die als wichtige Stakeholder zur gemeinsamen Entwicklung der Nachhaltigkeitspositionierung angesehen werden, weshalb es besonders um die Beziehungspflege zu ihnen geht (Aggerholm et al. 2011, 117). Zudem gehen Aggerholm et al. auf den Prozesscharakter der Markenentwicklung ein, wobei es demnach weniger um das Ergebnis, sondern mehr um den Dialog und den Entwicklungsprozess an sich geht (Aggerholm et al. 2011, 110). Diese Auffassung schließt an die Arbeit von Hatch und Schultz (2003) an, die das konventionelle Markenmanagement als dynamischen Prozess verstehen und damit die kontinuierliche Anpassung fordern.

Morsing (2006) betrachtet das Corporate Branding mit einer starken Betonung auf moralischen Themen und stellt fest, dass die Identifikation der Mitarbeiter mit einer Marke durch moralische Werte gesteigert werden kann. So können auch die Unterstützung einer Marke und die Loyalität ihr gegenüber gefördert werden (Morsing 2006). Sie weist aber auch darauf hin, dass eine Zentralisierung moralischer Werte zu unbeabsichtigten Konsequenzen und Problemen führen kann – dann wenn die Marke zu einer normativen Kontrolle und einer Religion wird, die jegliches Denken bestimmt (Morsing 2006, 106). Dies kann Innovationen und andere kreative Arbeiten verhindern sowie zur Demotivierung der Mitarbeiter führen (Morsing 2006). Eine Marke läuft dann Gefahr, Meinungen zu zensieren (Morsing 2006, 106). Auch Powell geht auf die Problematik allgemein verbindlicher Werte ein: Er weist auf die Schwierigkeiten in der Praxis hin, ein nachhaltigkeitsrelevantes Mitarbeiterverhalten zu erzielen, denn wenn Unternehmenswerte und persönliche Werte nicht übereinstimmen, kann dies zu Schuldgefühlen oder Unzufriedenheit führen (Powell 2011, 1372 f.). Er erörtert potenzielle Probleme und Gefahren hinsichtlich einer Diskrepanz zwischen den persönlichen ethischen Ansichten und einer ethischen Unternehmensidentität.

Neben der Einbindung von Mitarbeitern und der Übereinstimmung verschiedener Werte wird in der Literatur auch die Komplexität von Nachhaltigkeitsthemen diskutiert, die interne Pro-

zesse und damit die Mitarbeiter betreffen. Am Komplexitätsaspekt von Nachhaltigkeitsthemen im Markenmanagement setzen Polonsky und Jevons an und behandeln die drei Komplexitätsfelder Kommunikation, Organisation und Themen (Polonsky & Jevons 2009, 331 ff.). Sie behaupten, dass Subthemen der Komplexitätsbereiche Kommunikation (intensity of action/positioning, communicating action, types of programs utilised, and integration issues), Organisation (overall corporate brand, multiple products and brands, functional activities, supply chain) und Themen (identification, heterogeneity, measurement, interpretation) adressiert werden müssen, um CSR strategisch in einer Marke zu verankern (Polonsky & Jevons 2009, 331 ff.). Durch eine Berücksichtigung dieser drei Komplexitätsbereiche kann ein Unternehmen dann ihrer Auffassung nach seine Aktivitäten besser in Einklang mit CSR-Themen bringen. Wettbewerbsvorteile können dann die Folge sein (Polonsky & Jevons 2009, 344). Auf die Komplexität von Nachhaltigkeitsthemen gehen auch Polonsky und Jevons (2006) ein. Ihrer Ansicht nach ist ein internes Verständnis dieser komplexen Themen erforderlich, um eine CSR-orientierte Marke aufzubauen (Polonsky & Jevons 2006). Auch gehen die bereits genannten Ansätze von Schaltegger (2004) sowie Hildebrand et al. (2011) auf eine abteilungsübergreifende Berücksichtigung von Nachhaltigkeit und Implementierung der CSR ein. Schaltegger stellt in diesem Kontext einen großen internen Koordinations- und Kommunikationsbedarf fest (Schaltegger 2004, 2681) genauso wie Meffert et al. (2010). Polonsky und Jevons (2006) argumentieren zudem, dass die Entwicklung einer CSR-Strategie ein umfassendes Commitment im Unternehmen erfordert, da andernfalls bei Nichterfüllung der Stakeholdererwartung Risiken für die Reputation bestehen.

In diesem Abschnitt wurden bisherige Ansätze zum Umgang mit ökologischen und sozialen Themen im Markenmanagement erörtert. Abschließend wird hierzu folgendes *Zwischenfazit* aufgestellt: Bestehende Ansätze des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements nennen die Identität als Kern einer Nachhaltigkeitsmarke, wobei diese durch Involvierung gemeinsam mit internen und externen Stakeholdern in einem sozialen Aushandlungsprozess entwickelt werden sollte. Dabei können Informationen vermittelt werden. Stakeholder sollen daher als kollaborative Partner angesehen werden, wobei insbesondere Mitarbeiter eine wichtige Stakeholdergruppe darstellen. Dabei geht es um eine kontinuierliche Verbesserung der Nachhaltigkeitsmarke durch Interaktionen mit Stakeholdern, wobei der Prozess wichtiger erscheint als ein konkretes Ergebnis. Es handelt sich damit um einen fortlaufenden Prozess, wobei es auch notwendig ist, die Komplexität der Nachhaltigkeitsthematik und die unternehmensweite Verankerung dieses

Themas zu berücksichtigen. Ferner wird eine Übereinstimmung von kommunizierter Identität und den tatsächlichen ökologischen und sozialen Handlungen als notwendig erachtet.

Als Zusammenfassung dieses Kapitels wird festgehalten, dass aufbauend auf Nachhaltigkeits-herausforderungen wie Informationsasymmetrien und etwaigen negativen Konsequenzen Faktoren für ein erfolgreiches Nachhaltigkeitsmarkenmanagement eruiert und Ansätze zum Umgang mit Nachhaltigkeitsthemen im Markenmanagement herausgearbeitet wurden. Die Glaubwürdigkeit stellt dabei den zentralen Erfolgsfaktor dar. Im Kontext der dargestellten Ansätze zum Nachhaltigkeitsmarkenmanagement konnte jedoch bisher kein umfassender Managementprozess zur Entwicklung einer glaubwürdigen Nachhaltigkeitsmarke identifiziert werden, der konkrete und klar umrissene Schritte zur ökologisch- und sozialorientierten Weiterentwicklung einer etablierten Unternehmensmarke nennt. Dieser ist jedoch in dieser Arbeit notwendig, um zu diskutieren, wie Social Media hierbei verwendet werden können. Daher wird im Nachfolgenden ein derartiger Managementprozess konzipiert.

4 Konzeption eines Managementprozesses zur Entwicklung einer glaubwürdigen Nachhaltigkeitsmarke

In Kapitel 4 wird ein umfassender Managementprozess der Nachhaltigkeitsmarkenentwicklung konzipiert. Es wird daher die erste forschungsleitende Frage erörtert, *wie* eine etablierte Unternehmensmarke zu einer glaubwürdigen Nachhaltigkeitsmarke weiterentwickelt werden kann, um eine ökologische und sozial verantwortliche Wahrnehmung der Marke bei Stakeholdern zu erreichen (vgl. Kap. 1.1). Der zu konzipierende Prozess wird als „Nachhaltigkeitsmarkenmanagementprozess“ bezeichnet (kurz „NhMMP“). Er nennt konkrete Schritte zur Weiterentwicklung einer etablierten, konventionellen Marke hin zu einer glaubwürdigen komplementären Nachhaltigkeitsmarke bzw. von einer komplementären zu einer konsequenten Nachhaltigkeitsmarke (vgl. Definition Kap. 2.4.1 bzw. 2.4.3). Die Basis der Konzeption bildet ein konventioneller Managementprozess (Kap. 4.1). In Anlehnung an die konzeptionelle Methodik von Meredith (1993; vgl. Kap. 1.3) werden bereits erläuterte Ansätze des konventionellen Markenmanagements (vgl. Kap. 2.3.3 und 2.3.4) und vorhandene Ansätze zum Nachhaltigkeitsmarkenmanagement (vgl. Kap. 3.4) integriert und zu einem erweiterten Ansatz fortentwickelt. Auch werden Kenntnisse des Nachhaltigkeitsmanagements (vgl. Kap. 2.1 und 2.2) sowie Erfolgsfaktoren einer Nachhaltigkeitsmarke (vgl. Kap. 3.3) bei der Konzeption berücksichtigt. Basierend auf dieser Synthese werden sechs Prozessschritte konzipiert (Kap. 4.2 bis 4.7). Abschließend wird der Gesamtprozess erörtert (Kap. 4.8).

4.1 Konventioneller Managementprozess als Strukturierungsgrundlage

In diesem Abschnitt wird anhand eines konventionellen Markenmanagementprozesses die Basis des zu konzipierenden NhMMP erörtert. Es wird dabei der Managementprozess des identitätsbasierten Markenmanagements als Strukturierungsgrundlage der Konzeption verwendet (Kap. 4.1.1). Anschließend werden Besonderheiten eines nachhaltigkeitsorientierten Markenmanagementprozesses aufgezeigt (Kap. 4.1.2).

4.1.1 Managementprozess des identitätsbasierten Markenmanagements

Das identitätsbasierte Markenmanagement impliziert einen *Managementprozess*, der die Planung, Umsetzung und Kontrolle aller über einen längeren Zeitraum durchgeführten Markenentscheidungen umfasst, um eine starke Marke bei allen relevanten Zielgruppen aufzubauen (Burmam et al. 2003, 10; Burmann & Meffert 2005, 75; Meffert et al. 2005, 8; Meffert & Bierwirth 2005, 147). Wesentliches Ziel dieses konventionellen Markenmanagementprozesses

ist die unternehmensweite Integration aller mit dem Markenmanagement zusammenhängenden Entscheidungen zum Aufbau einer starken Marken-Kunden-Beziehung (Burmamann & Meffert 2005, 75).

Die *Gründe* für die Verwendung des genannten Managementprozesses als Basis für den zu entwickelnden NhMMP sind folgende: Erstens wird der identitätsbasierte Markenmanagementansatz als theoretisches Grundkonzept verwendet (vgl. Kap. 2.3.3). Zweitens kann das Nachhaltigkeitsmarkenmanagement in das identitätsbasierte Markenmanagement integriert werden (Meffert et al. 2010, 34; Stuart 2011, 140). Drittens konnte bisher keine grundsätzlich andersartige Herangehensweise an das Nachhaltigkeitsmarkenmanagement im Vergleich zum konventionellen Markenmanagement identifiziert werden (Meffert et al. 2010; Schaltegger 2004). Viertens kann dieser Managementprozess als umfassendes Konzept zur Positionierung einer Marke angesehen werden, was auch das Nachhaltigkeitsmarkenmanagement erfordert (vgl. Vilppo & Lindberg-Repo 2011). Fünftens nennt er klare Schritte zur Entwicklung einer Marke, was auch Ziel des angestrebten Modells ist (vgl. Kap. 1.2).

In Anlehnung an Meffert (1994) sowie Caspar und Metzler (2002) handelt es sich um einen *entscheidungsorientierten Prozess des Markenmanagements*. Das bedeutet, dass auf Basis einer Entscheidungssituation verschiedene Handlungsoptionen für das Markenmanagement vorhanden sind, die im Hinblick auf das angestrebte Ziel zu bewerten und dann optimale bzw. gute Lösungen auszuwählen sind (Meffert 1994, 174). Adam und Witte (1979) sowie Adam (1983) unterscheiden dabei zwischen gut- und schlechtstrukturierten Entscheidungssituationen. Bei gutstrukturierten Situationen sind das zu lösende Problem klar definiert und eine eindeutige Zielfunktion sowie ein effizientes Lösungsverfahren gegeben (Adam 1983, 485; Adam & Witte 1979, 382). Jedoch sind praktische Entscheidungssituationen meist schlechtstrukturiert (Adam & Witte 1979, 382), da Lösungs-, Wirkungs-, Bewertungs- und Zielsetzungsdefekte bestehen können (Adam 1983, 486; Adam & Witte 1979, 383). Auch können aufgrund des organisatorischen Lernens (Schreyögg & Koch 2010, 394) während des Prozesses neues Wissen und Erfahrungen gesammelt werden, die eventuell zu einer anderen Bewertung einer Entscheidungssituation sowie der Wahl einer anderen Handlungsalternative führen.

Adam und Witte plädieren daher dafür, ein Problem in Teilprobleme zu zerlegen und jeweils zielsetzungsgerechte Problemlösungen zu definieren (Adam & Witte 1979, 385 f.). Vor diesem Hintergrund werden innerhalb des identitätsbasierten Markenmanagementprozesses auch Rückkopplungen, Feedbackschleifen und Überschneidungen berücksichtigt, die zwischen

einzelnen Entscheidungssituationen bestehen können (Burmam et al. 2003, 10). Die drei Prozessphasen sind somit iterativ und müssen nicht zeitlich nacheinander, sondern können auch parallel ablaufen (Maloney 2008, 71). Deshalb wird von keiner strengen zeitlichen Abfolge der Prozessschritte ausgegangen (vgl. Maloney 2008).

Burmam et al. unterscheiden anhand der drei genannten Prozessphasen – Planung, Umsetzung und Kontrolle – drei Teilprozesse: erstens das strategische Markenmanagement, zweitens das operative Markenmanagement und drittens das Markencontrolling (Burmam et al. 2003, 10). Im *strategischen Markenmanagement* werden Grundsatzentscheidungen über konkrete Ziele, die Positionierung einer Marke und Vorgehensweisen zur Erreichung der Ziele getroffen (Burmam et al. 2003, 10; Maloney 2008, 71). Im Einzelnen umfasst es die Situationsanalyse, die Festlegung der Unternehmens- und Markenziele, die Konzeption der Markenidentität, die Entwicklung der Markenarchitektur und die Festlegung der einzelnen Markenidentitäten sowie die Auswahl der Markenevolutionsstrategie (Burmam et al. 2003, 11 ff.). Gegenstand des *operativen Markenmanagements* sind Entscheidungen zur konkreten Umsetzung, der Ausgestaltung der Markenführungsinstrumente und deren rechtliche Absicherung (Burmam et al. 2003, 10; Maloney 2008, 71). Sie umfasst im Einzelnen die Umsetzung der Markenidentität in die vier klassischen Marketinginstrumente – in die Markenleistungen, das Markenpricing, die Markenkommunikation und die Markendistribution – sowie die Sicherung der Ganzheitlichkeit der Markenidentität durch die Markenintegration und den rechtlichen Markenschutz (Burmam et al. 2003, 34 ff.). Aufgabe des *Markencontrollings* (Burmam et al. 2003; Burmam & Meffert 2005; Maloney 2008) ist die Informationsversorgung und Beratung aller mit dem Markenmanagement befassten Personen, um die Rationalität, Effektivität, Effizienz und Ergebnisorientierung des Markenmanagements sicherzustellen (Burmam et al. 2003, 11). Daher werden die operativen Maßnahmen regelmäßig kontrolliert und daraus Informationen für strategische Entscheidungen bereitgestellt (Meffert et al. 2008, 387). Im Einzelnen umfasst es die Markenerfolgsmessung und das Markenberichtswesen (Burmam et al. 2003, 46 ff.; Meffert et al. 2008, 387): bei der Erfolgsmessung werden Erfolge des Markenmanagements evaluiert und Ursachen untersucht; beim Berichtswesen werden die erhobenen Daten strukturiert, verdichtet und aufbereitet. Das Markencontrolling ist damit der letzte Teilprozess und zugleich der Ausgangspunkt für eine Situationsanalyse eines neuen Markenmanagementzyklus (Meffert et al. 2008, 387).

Der identitätsbasierte Markenmanagementprozess nach Burmann et al. (2003) ist in Abbildung 17 dargestellt. In ihr ist es in seine drei Teilprozesse untergliedert, wobei die Markenmanagemententscheidungen anhand ihrer zeitlichen Abfolge systematisiert werden.

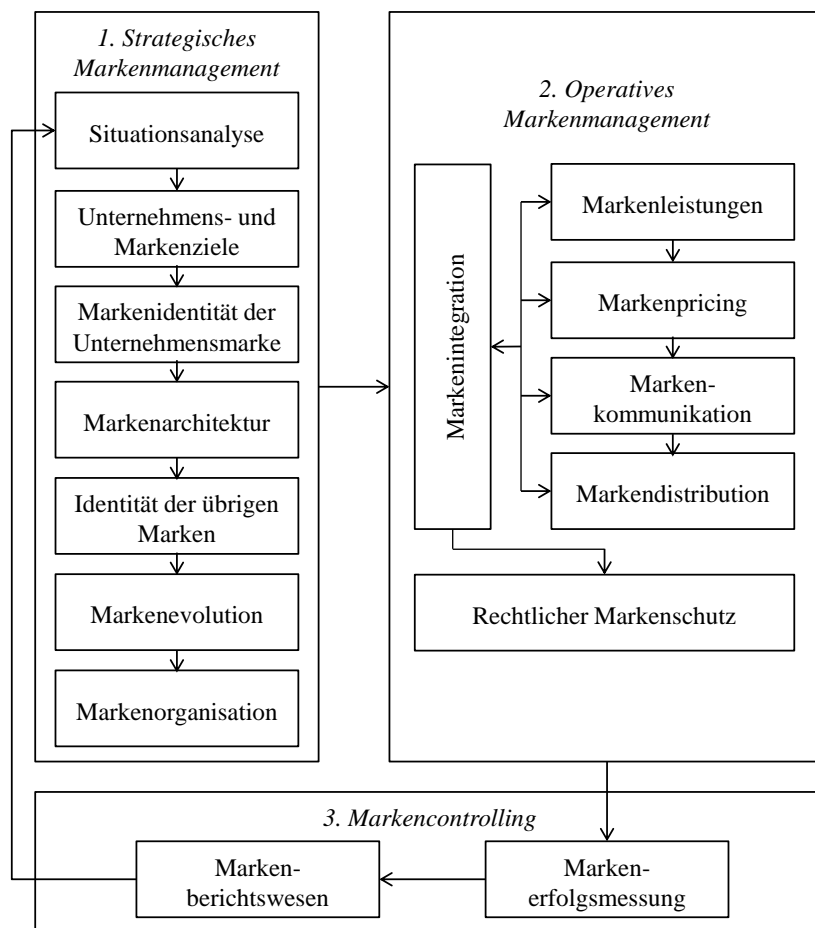


Abbildung 17: Managementprozess des identitätsbasierten Markenmanagements (nach Burmann et al. 2003, 10)

Der beschriebene Managementprozess wurde *weiterentwickelt*. Wesentliche Änderungen betreffen zum einen das *interne Markenmanagement* im Rahmen des operativen Markenmanagements, das bereits in Kapitel 2.3.4 erörtert wurde. Es wurde in den Prozess integriert. Das operative Markenmanagement umfasst damit neben der Markenintegration, dem rechtlichen Markenschutz und dem außengerichteten Markenmanagement (Leistung, Pricing, Kommunikation, Distribution) auch das markenorientierte Personalmanagement, die innengerichtete Kommunikation und die markenorientierte Mitarbeiterführung (Maloney 2008, 71).

Zum anderen wurde das strategische Markenmanagement um die *Positionierung* einer Marke erweitert (Burmann & Meffert 2005, 81; Maloney 2008, 72). Aufbauend auf der Identität einer Marke ist demnach die Festlegung der angestrebten Markenpositionierung erforderlich

(Burmam & Recke 2009, 308). Nach Kotler et al. wird unter der Positionierung „das Bestreben eines Unternehmens, sein Angebot so zu gestalten, dass es im Bewusstsein des Zielkunden einen besonderen, geschätzten und von Wettbewerbern abgesetzten Platz einnimmt“ (Kotler et al. 2007, 423). Dies erfordert zunächst die Verdichtung der Identitätskomponenten (Herkunft, Kompetenzen, Werte, Persönlichkeit, Vision und Leistung einer Marke) zu einem symbolisch-funktionalem Nutzenversprechen (Meffert & Burmann 2005, 55). Das funktionale Nutzenversprechen wird insbesondere von der Markenleistung geprägt; das symbolische Nutzenversprechen insbesondere von den Werten, der Vision und der Persönlichkeit einer Marke (Burmam & Recke 2009, 308). Macht lediglich eine Identitätskomponente den Kernnutzen einer Marke aus, wird von einer „Unique Selling Proposition“ (kurz „USP“) gesprochen. Meffert und Kirchgeorg sprechen in diesem Kontext auch von der „Unique Environmental Proposition“ (kurz „UEP“) (Meffert & Kirchgeorg 1998, 25). Genauso kann die Positionierung auf mehreren Nutzenkomponenten basieren (Burmam & Recke 2009). Dabei gilt eine Marke als umso glaubwürdiger, je besser die einzelnen Identitätskomponenten übereinstimmen (Meffert & Burmann 2005, 65). Grundsätzlich bestehen dabei zwei unterschiedliche Positionierungsstrategien: die „Points-of-Parity-Strategie“ (kurz „POP“) und die „Points-of-Difference-Strategie“ (kurz „POD“) (Keller 2008, 107 f.). Bei der ersten Strategie wird eine Imitation des Wettbewerbs verfolgt; bei der Zweiten die Differenzierung zu Wettbewerbern (Keller 2008, 107 f.). Keller (2008) plädiert für die Differenzierungsstrategie zur Erzielung einer erfolgreichen Markenpositionierung. Dieser Auffassung wird gefolgt.

Abbildung 18 zeigt den weiterentwickelten Managementprozess des identitätsbasierten Markenmanagements nach Maloney (2008).

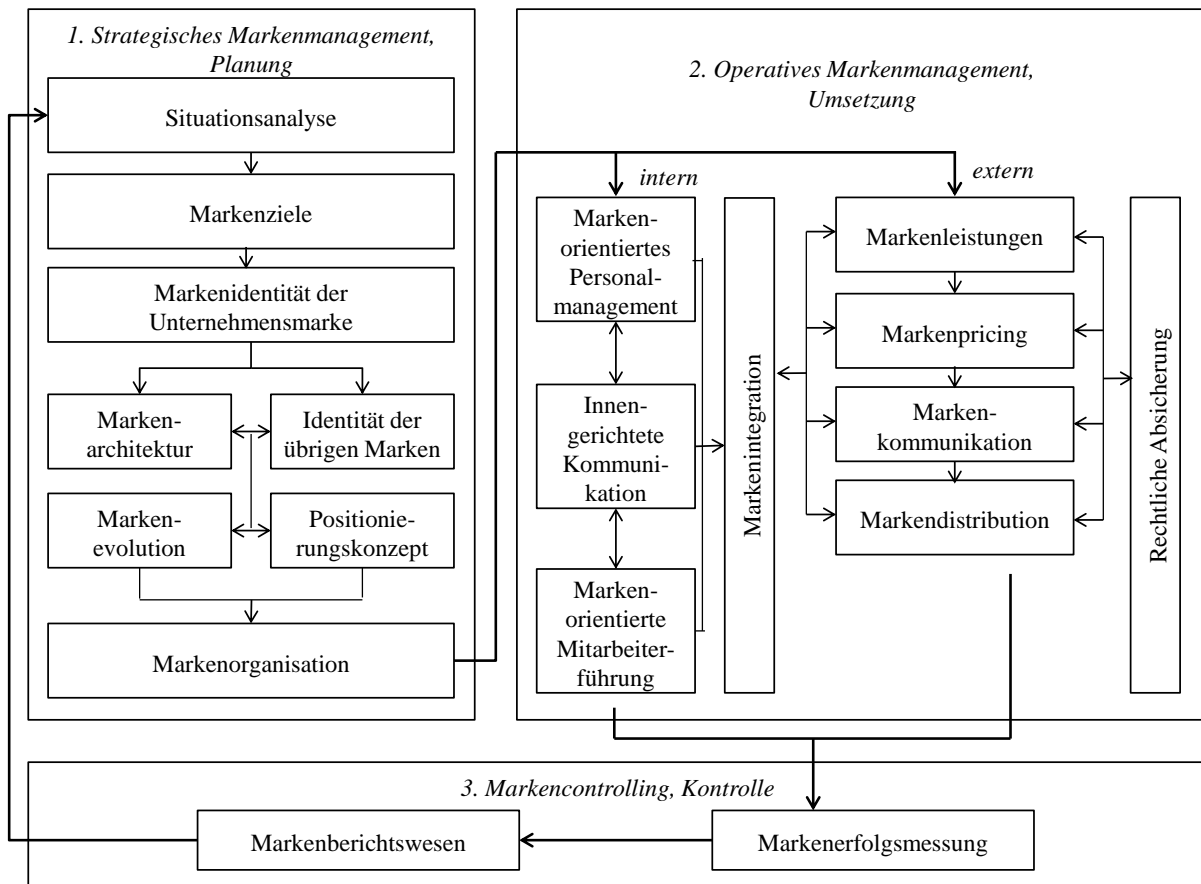


Abbildung 18: Weiterentwickelter Managementprozess des identitätsbasierten Markenmanagements (nach Maloney 2008, 71)

Fraglich ist, ob und eventuell inwiefern sich die Tatsache, dass es sich beim NhMMP um eine Repositionierung – und nicht einen Neuaufbau einer Marke – handelt (vgl. Du et al. 2007b; Stuart 2011; Vilppo & Lindberg-Repo 2011), auf den Managementprozess auswirkt. Feddersen betrachtet den identitätsbasierten Markenmanagementprozess aus einer Repositionierungsperspektive und entwickelt einen *Managementprozess der Repositionierung* (Feddersen 2010, 68). Dieser Prozess umfasst im Wesentlichen die Situationsanalyse, die Formulierung der Positionierungsziele und der Markenidentität, deren Verdichtung und Übersetzung in ein Markennutzenversprechen, die Kommunikation dieses Nutzenversprechens im Rahmen einer integrierten Markenkommunikation sowie die Kontrolle der Positionierung (Feddersen 2010, 68 f.). Dieser Managementprozess bei der Repositionierung einer Marke zeigt, dass zwar die Elemente im Vergleich zum Prozess nach Burmann et al. (2003; vgl. Abbildung 17) und Maloney (2008; vgl. Abbildung 18) anders angeordnet sind; es besteht jedoch keine grundlegend neue Herangehensweise bzw. kein fundamental anderer Managementprozess. Daher wird an dem Managementprozess des identitätsbasierten Markenmanagements als zugrundeliegendes und strukturierendes Konzept des zu entwickelnden NhMMP festgehalten.

4.1.2 Besonderheiten eines nachhaltigkeitsorientierten Markenmanagementprozesses

Aufgrund der Nachhaltigkeitsherausforderungen (vgl. Kap. 3.1) ist der erläuterte Managementprozess nicht einfach auf das Nachhaltigkeitsmarkenmanagement übertragbar, sondern es ist ein spezifischer Prozess erforderlich. Da die Glaubwürdigkeit angesichts der Nachhaltigkeitsherausforderungen und etwaigen negativen Konsequenzen als zentraler Erfolgsfaktor gilt (vgl. Kap. 3.3.1), erhalten vermutlich die einzelnen Elemente der Teilprozesse eine andere Gewichtung und/oder thematische Ausrichtung im NhMMP.

Angesichts der erläuterten bestehenden Ansätze zum Nachhaltigkeitsmarkenmanagement (vgl. Kap. 3.4) kommt erstens scheinbar den *Mitarbeitern* im Rahmen des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements eine besondere Bedeutung zu: Da sie die Schnittstelle zwischen der internen und externen Umgebung einer Marke bilden (Balmer & Wilkinson 1991, 20; Clarkson 1995, 106), können sie möglicherweise als Botschafter (Vallaster & de Chernatony 2006) der Nachhaltigkeitsmarke tätig werden und sie zum Leben erwecken (de Chernatony 2001a). Zudem zählen Mitarbeiter zu einer der wichtigsten Stakeholdergruppen (Bhattacharya et al. 2011; Morsing 2006) und können die Nachhaltigkeitsleistung im Unternehmen entscheidend mitbestimmen (Collier & Esteban 2007). Ferner haben die bisherigen Ansätze des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements (vgl. Kap. 3.4) gezeigt, dass den Mitarbeitern u. a. bei der Vermittlung von Glaubwürdigkeit oder der Umsetzung einer realen Nachhaltigkeitsleistung eine zentrale Rolle zugeschrieben wird (Aggerholm et al. 2011; Luring & Thomsen 2009; Maon et al. 2009; Morsing 2006). Außerdem können sie durch eine kontinuierliche Erfüllung des Markennutzenversprechens mittels eines markenkonformen Verhaltens wesentlich das Vertrauen in eine Marke fördern (Burmam & Zeplin 2005; Zeplin 2006), welches wiederum wesentlich die Glaubwürdigkeit mitbestimmt (vgl. Kap. 3.3.2). Dem innengerichteten Markenmanagement kommt daher eine hohe Bedeutung im NhMMP zu. Auch die vertiefte Behandlung im Rahmen des konventionellen identitätsbasierten Markenmanagements (vgl. Kap. 2.3.4) und die nachträgliche Hinzufügung des innengerichteten Markenmanagements zum Managementprozess (vgl. Kap. 4.1.1) sprechen für die hohe Relevanz des internen Markenmanagements. Angesichts ihrer großen Bedeutung wird sie im zu konzipierenden NhMMP als eigener Schritt behandelt, der als *interne Implementierung* einer Nachhaltigkeitsmarke verstanden wird.

Zweitens wird den *Produkten* eine hohe Relevanz im NhMMP in dieser Arbeit beigemessen, da die Glaubwürdigkeit einer Nachhaltigkeitsmarke wesentlich von der Expertise und diese

wiederum vom Produkt abhängig ist (vgl. Kap. 3.3.2). Dabei geht es auch um die dahinterstehende Wertschöpfungskette (Burmam et al. 2003, 35) und deren ökologische und soziale Gestaltung. Zudem wird der Leistungsgestaltung in vorhandenen Ansätzen des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements eine wesentliche Rolle zugeschrieben: Beispielsweise bezeichnen Meffert et al. die Produktleistung als Nachhaltigkeitsmarkensubstanz (Meffert et al. 2010, 30). Sie sehen sie als notwendig an, da die Nachhaltigkeitspositionierung einer Marke sonst möglicherweise lediglich eine Frage der Kommunikation wäre und damit ein Beweis für ein ernsthaftes Nachhaltigkeitsengagement fehlen würde (Meffert et al. 2010). Auch Schaltegger betont die Produktpolitik als wesentliches Element des Marketing-Mix im Rahmen des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements (Schaltegger 2004, 2691). Der NhMMP erfordert daher den Auf- und Ausbau einer ökologischen und sozialen Markenleistung. Angesichts ihrer großen Bedeutung wird sie ebenfalls im zu entwickelnden Konzept als eigener Schritt behandelt, der als *Leistungsgestaltung* einer Nachhaltigkeitsmarke bezeichnet wird.

Drittens wird in dieser Arbeit davon ausgegangen, dass der *Kommunikation* eine wesentliche Bedeutung im NhMMP zukommt, da ihr eine große Relevanz bei der Bekanntheitssteigerung und dem Erwerb von Legitimität durch Stakeholderdialoge beigemessen wird (vgl. Kap. 3.3.4 und 3.3.5). Deshalb kann sie die Glaubwürdigkeit einer Nachhaltigkeitsmarke wesentlich unterstützen – auch weil durch die Informationsvermittlung nachhaltigkeitsrelevante Informationsasymmetrien abgebaut werden können (Kaas 1990). Außerdem wird sie als zentrales Mittel in vorhandenen Ansätzen des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements betont (vgl. Meffert et al. 2010; Middlemiss 2003; Rolland & O'Keefe Bazzoni 2009; Schaltegger 2004). So unterstreicht Schaltegger nicht nur die Relevanz der Produktpolitik, sondern auch die der Kommunikationspolitik als Teil des Marketing-Mix im Rahmen des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements (Schaltegger 2004, 2693 ff.). Auch Meffert et al. (2010) sehen die Markenkommunikation als zentrales Element an. Ferner werden in den bereits bestehenden Ansätzen der Austausch und die kommunikative Einbindung von Stakeholdern für die Nachhaltigkeitsmarkenentwicklung als relevant erachtet (z. B. Maon et al. 2009; Miles et al. 2006). Angesichts der hohen Bedeutung der Kommunikation wird sie ebenfalls im zu entwickelnden Konzept als eigener Schritt behandelt. Da die interne Kommunikation im Rahmen des internen Markenmanagements bzw. der internen Implementierung behandelt wird, wird dieser Schritt als *externe Kommunikation* der Nachhaltigkeitsmarke bezeichnet.

Weitere operative Markenmanagemententscheidungen würden in Anlehnung an den konventionellen Managementprozess auch die Preis- und die Distributionspolitik betreffen. Selbst wenn Nachhaltigkeitsaspekte auf alle Variablen des Marketing-Mix wirken (Meffert & Kirchgeorg 1998, 284 ff.; Peattie & Belz 2010, 11 ff.; Schaltegger & Petersen 2002, 70 ff.), werden die Preis- und Distributionspolitik und damit in der Konzeption des NhMMP nicht beachtet, da u. a. die Nachhaltigkeitsherausforderungen und die Erfolgsfaktoren eine herausragende Rolle der Produkt- und Kommunikationspolitik nahelegen (Schaltegger 2004, 2691).

Der konventionelle Markenmanagementprozess (vgl. Kap. 4.1.1) postuliert zudem die Entwicklung der Markenarchitektur sowie die Festlegung der übrigen Markenidentitäten und die Markenevolutionsstrategie (Burmam et al. 2003; Burmam & Meffert 2005; Maloney 2008). Dabei geht es um die Koordination des Markenportfolios (Burmam et al. 2003, 25). Grundsätzlich ist zwischen einer horizontalen, einer vertikalen und einer handelsgerichteten Dimension der Markenarchitektur zu unterscheiden: Die horizontale Dimension unterscheidet zwischen einer Einzel- und Mehrmarkenstrategie; die vertikale Dimension bezieht sich auf die Beziehung von hierarchisch über- und untergeordneten Marken; im Rahmen der handelsgerichteten Markenarchitektur unterscheiden Unternehmen, ob sie ihre Produkte lediglich als Markenhersteller oder als Eigenmarken von Groß- und Einzelhändlern vertreiben (Burmam et al. 2003, 25 ff.; Meffert et al. 2008, 370 ff.). Auch für die Weiterentwicklung einer etablierten Unternehmensmarke kann die Koordination weiterer Submarken relevant sein. Meffert et al. argumentieren, dass mögliche Neueinführungen von Marken sich in das Aussagensystem der vorhandenen Markenidentität einfügen sollen (Meffert et al. 2010, 34). Belz und Peattie diskutieren in diesem Zusammenhang verschiedene Optionen (Belz & Peattie 2009, 168): Bei einer „Line Extension“ werden weitere Produkte unter dem gleichen Markennamen angeboten; werden Produkte der gleichen Kategorie unter einem anderen Namen angeboten, handelt es sich um „Multi-Sustainability Brands“; wird eine neue Produktkategorie eingeführt, aber der Markenname beibehalten, verfolgt ein Unternehmen eine „Sustainable Brand Extension“; bei einem neuen Namen hingegen einen „New Sustainability Brand“. Da davon ausgegangen wird, dass Unternehmens- und Produktmarke identisch sind (vgl. Definition Kap. 2.4.1), scheinen diese Aspekte keine zentrale Bedeutung für den NhMMP zu haben und werden daher bei der Konzeption nicht berücksichtigt.

Als letzten Schritt des strategischen Markenmanagements sieht der Prozess (vgl. Kap. 4.1.1) die Entscheidung über die identitätskonforme Markenorganisation vor (Burmam et al. 2003;

Burmann & Meffert 2005; Maloney 2008). Dabei ist die organisationale Verankerung einer Marke im Unternehmen vorgesehen, wobei Strukturen, Prozesse sowie Informations- und Anreizsysteme zu definieren und eine Verankerung im Top-Management vorgesehen sind (Burmann et al. 2003, 34). Da Unternehmens- und Produktmarke angesichts der Prämissen übereinstimmen, werden diese Fragen nicht explizit in der Konzeption des NhMMP berücksichtigt.

Alle weiteren, genannten Teilprozessschritte sind von keinen Änderungen betroffen. Sie werden daher im zu konzipierenden NhMMP als relevant erachtet und in der nachfolgenden Konzeption berücksichtigt.

4.2 Erster Schritt: Situationsanalyse zur Erarbeitung einer Entscheidungsgrundlage für den Nachhaltigkeitsmarkenaufbau

Im NhMMP ist zunächst in Anlehnung an die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre (Adam & Witte 1979) bzw. den entscheidungsorientierten Prozess des Markenmanagements (Caspar & Metzler 2002; Meffert 1994) eine *Entscheidungsgrundlage* für den Aufbau einer Nachhaltigkeitsmarke zu erarbeiten. Auf dieser Grundlage werden dann die Entscheidungen zur Nachhaltigkeitsmarkenentwicklung getroffen. Auch nach dem informationsökonomischen Ansatz (Darby & Karni 1973; Nelson 1970) und im Hinblick auf die erläuterten Informationsasymmetrien (vgl. Kap. 3.1.8) ist es zu Beginn des NhMMP erforderlich, nachhaltigkeitsmarkenrelevante Informationen zu erhalten. Maon et al. und Hermann plädieren beispielsweise für eine Identifizierung relevanter Stakeholder und ihrer nachhaltigkeitskritischen Themen sowie unternehmerische Normen und Werte (Hermann 2005, 94 ff.; Maon et al. 2009, 78 f.). Daher ist zu Beginn des NhMMP eine *Situationsanalyse* durchzuführen, die vom konventionellen Managementprozess gefordert wird (Burmann et al. 2003; Burmann & Meffert 2005; Maloney 2008; vgl. Kap. 4.1.1). Hierbei geht es um die Erfassung und Analyse der Rahmenbedingungen sowie der externen und internen Ausgangssituation einer Marke (vgl. Burmann et al. 2003, 11). Daher wird innerhalb dieses Schrittes zwischen einer externen und einer internen Markensituation unterschieden (Kap. 4.2.1 und 4.2.2).

4.2.1 Analyse der externen Markensituation

Da eine Berücksichtigung verschiedener interner und externer Stakeholdergruppen im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement für notwendig erachtet wird (vgl. Kap. 2.2) und diese unterschiedliche Werturteile und Ansprüche besitzen können (vgl. Kap. 3.2), ist es ein Ziel der

Analyse der externen Markensituation, relevante Stakeholder und ihre Ansprüche zu identifizieren (Maignan et al. 2005, 966). Auch können in diesem Rahmen beispielsweise Informationen über aktuelle und nachhaltigkeitskritische Themen, Nachfragetrends, Kontaktpunkte mit einer Marke sowie die aktuelle Wahrnehmung einer Marke erfasst werden. Die Erhebung aktueller Meinungen über eine Marke kann Aufschluss geben, inwieweit die etablierte Marke bereits als naturnahe Marke wahrgenommen wird oder ob nachhaltigkeitsrelevante Kritik seitens der Stakeholder vorliegt. Als Quellen für die Informationserhebung eignen sich u. a. Stakeholderdialoge in Offline- und Online-Medien oder Marktforschungsergebnisse.

4.2.2 Analyse der internen Markensituation

Im Rahmen der Analyse zur internen Markensituation werden Informationen zur Markenwahrnehmung und zum Verhältnis der Mitarbeiter zu einer Marke erhoben sowie der aktuelle Stand der Nachhaltigkeitsleistungen, bereits kommunizierte Nachhaltigkeitsstatements, die Unternehmenskultur und Ressourcen erfasst (Maon et al. 2009, 80). Als Quellen hierfür dienen z. B. persönliche Gespräche mit Mitarbeitern, Managern oder Marken- und Nachhaltigkeitsverantwortlichen sowie Konversationen in internen Online-Medien wie einem Intranet.

4.3 Zweiter Schritt: Nachhaltigkeitspositionierung der Unternehmensmarke zum Aufbau der Nachhaltigkeitsmarke

In Anlehnung an den konventionellen Managementprozess (vgl. Kap. 4.1.1) geht es dann im NhMMP um strategische Entscheidungen der Nachhaltigkeitsmarkenentwicklung mit dem Ziel, eine *Nachhaltigkeitsmarke aufzubauen*. Da eine Marke eine Positionierung erfordert (Maloney 2008), wird im zweiten Schritt des NhMMP von der *Nachhaltigkeitspositionierung* der Unternehmensmarke ausgegangen. Die Elemente dieses Schrittes werden im Nachfolgenden erläutert (Kap. 4.3.1 bis 4.3.4).

4.3.1 Nachhaltigkeitsausrichtung des Unternehmens und der Marke

Der konventionelle Markenmanagementprozess (vgl. Kap. 4.1.1) postuliert in diesem Kontext die Festlegung der Unternehmens- und Markenziele, die die Grundlage für die Markenstrategie und -identität bilden (Burmans et al. 2003, 11 f.). Auch das Nachhaltigkeitsmarkenmanagement erfordert die Verankerung von Nachhaltigkeit in den Zielen der zu repositionierenden Marke (Meffert et al. 2010, 30; Münstermann 2007, 45 ff.). Zudem scheint aufgrund des holistischen Ansatzes (vgl. Kap. 3.1.2) die Verankerung im gesamten Unternehmen erforder-

lich zu sein. Daher wird von der *Nachhaltigkeitsausrichtung des Unternehmens und der Marke* als erstem Element der Nachhaltigkeitspositionierung ausgegangen.

Die Entscheidung des Managements, ob und inwieweit Nachhaltigkeit im Unternehmen und in die Marke integriert werden soll, kann auf Basis der Informationen der internen und externen Markensituationsanalyse (vgl. Kap. 4.2) erfolgen. Dabei kommen für eine Marke die konsequente oder die kombinierte Nachhaltigkeitsmarke in Betracht (vgl. Schaltegger 2004). In diesem Kontext fragt sich mit Meffert et al. (2010), ob Nachhaltigkeit nur insoweit zu berücksichtigen ist, wie Anspruchsgruppen dies honorieren. Nach Schaltegger (2004) können aber auch scheinbar irrelevante ökologische und soziale Themen für ein Unternehmen bedeutsam sein, da sie unvorhergesehen an Relevanz gewinnen können. Aufgrund der Komplexität, Dynamik und Flexibilität von ökologischen und sozialen Themen (vgl. Kap. 3.1.3) wird dieser Auffassung gefolgt. Folglich können Entscheidungen zwar auf Basis der Situationsanalyse getroffen werden, dennoch sind vermutlich langfristig strategische Überlegungen des Managements nicht zu vernachlässigen.

Folglich können dann die nachhaltigkeitsorientierten Unternehmens- und Markenziele sowie entsprechende Strategien und Maßnahmen zur Umsetzung formuliert werden, da eine erfolgreiche Nachhaltigkeitsausrichtung nicht nur die Integration von Nachhaltigkeit in den *Zielen* (Meffert & Kirchgeorg 1998, 181), sondern auch in der *Strategie* (Epstein 2008, 23 f.; Epstein & Roy 2003, 80 ff.; Porter & Kramer 2006, 83), in der *Unternehmenskultur* (Baumgartner 2009) und im *Leitbild* (Hermann 2009, 23; Maon et al. 2009, 78; Meffert et al. 2010, 34; Walter 2010, 85) des Unternehmens sowie in der *Markenstrategie* (Meffert et al. 2010) erfordert. Ebenso ist ein gemeinsames Nachhaltigkeitsverständnis erforderlich (Maon et al. 2009, 79; Meffert 2008, 382). Die unternehmerischen Entscheidungen hinsichtlich der Nachhaltigkeitsausrichtung des Unternehmens können beispielsweise Fragen umfassen wie die, welche unternehmensrelevanten ökologischen und sozialen Probleme reduziert und in welchem Zeitrahmen entsprechende Maßnahmen umgesetzt werden sollen. Schaltegger weist darauf hin, dass realistische Nachhaltigkeitsziele formuliert werden müssen, denn wenn Ziele überambitioniert sind und gut gemeinte Ziele nicht erreicht werden können, besteht die Gefahr des Greenwashings (Schaltegger 2010, 39 f.). Die Ziele sollen offenbar dennoch ambitioniert genug sein, um eine Vorreiterstellung und eine Wettbewerbsdifferenzierung zu erreichen sowie zu zeigen, dass das Unternehmen das Thema ernst nimmt und versucht, den Glaubwürdigkeitsanforderung nach Expertise und Vertrauenswürdigkeit gerecht zu werden (Erdem &

Swait 2004). Ziel des Nachhaltigkeitsmanagements kann es sein, alle unternehmerischen Tätigkeiten so zu gestalten, dass ökologische und soziale Probleme vermindert (Schaltegger et al. 2003) und der Business Case for Sustainability unterstützt werden (Epstein & Roy 2003; Salzmann et al. 2005; Schaltegger & Hasenmüller 2006; Schaltegger & Synnestvedt 2002; Schaltegger & Wagner 2006). Die Nachhaltigkeitsziele können dabei in verschiedenen Verhältnissen zu den bisherigen rein ökonomischen Zielen stehen: In Anlehnung an Meffert und Kirchgeorg kann es sich um ein konfliktäres, komplementäres oder gleichrangiges Ziel handeln (Meffert & Kirchgeorg 1998, 48). Eine den Zielen entsprechende Nachhaltigkeitsstrategie und geeignete Maßnahmen werden im Rahmen des Nachhaltigkeitsmanagements geplant und umgesetzt. Dafür gibt es verschiedene Managementansätze, Systeme, Konzepte und Instrumente (Schaltegger et al. 2007; Schaltegger & Dyllick 2002), die je nach individuellen unternehmerischen Erfordernissen eingesetzt werden können.

4.3.2 Nachhaltigkeitspositionierung der Markenidentität

Der konventionelle Markenmanagementprozess (vgl. Kap. 4.1.1) postuliert dann die Formulierung der Markenidentität (Burmam et al. 2003; Burmam & Meffert 2005; Maloney 2008). Auch bei einer Nachhaltigkeitsmarke stellt die Identität ihren Kern dar (vgl. Meffert et al. 2010; Stuart 2011). Daher behauptet Stuart, dass ein langfristiges und authentisches Nachhaltigkeitscommitment eines Unternehmens die Integration von Nachhaltigkeit in der Identität erfordert (Stuart 2011, 141). Nachhaltigkeit soll demnach ein Element und kein „Add-on“ des Markenkerns sein (Stuart 2011, 141; vgl. auch Rolland & O’Keefe Bazzoni 2009; Tourky et al. 2011). Auch nach Meffert et al. enthält eine nachhaltigkeitsorientierte Markenidentität ökologische und soziale Aspekte, die für Stakeholder wahrnehmbar und relevant sind und so einen Nutzen stiften sowie eine Differenzierung gegenüber Wettbewerbern ermöglichen (Meffert et al. 2010, 29). Daher ist die *Nachhaltigkeitspositionierung der Markenidentität* das nächste Element des Schrittes Nachhaltigkeitspositionierung. Vilppo und Lindberg-Repo (2011) weisen in diesem Kontext auf die Notwendigkeit einer Verbindung zwischen der alten und neuen Identität der (Nachhaltigkeits-)Markenidentität hin.

Burmam et al. benennen zwei Vorgehensweisen zur Konstituierung einer konventionellen Markenidentität (Burmam et al. 2003, 17): Bei der Ersten handelt es sich um einen kollektiven, selbstreferenziellen Prozess, bei dem die Identität gemeinsam mit internen Zielgruppen bewusst gemacht wird; die zweite Vorgehensweise umfasst einen Prozess, bei dem die Identität durch Interaktionen mit markenexternen Personen bewusst gemacht wird (Burmam

et al. 2003, 17). In beiden Vorgehensweisen werden Stakeholder nicht in die Entscheidungsfindung involviert und die Identität wird letztlich vom Unternehmen vorgegeben. Aufgrund der Diskurserfordernis (vgl. Kap. 3.1.6) und der Zielkonflikte (vgl. Kap. 3.1.3) erfordert die Formulierung der Identität im NhMMP Interaktionen und Diskussionen mit internen und externen Stakeholdern. Auch ist eine Einbindung von Stakeholdern unter der Prämisse der Stakeholderorientierung relevant (vgl. Kap. 2.2), mit der feststeht, dass es wichtig ist, Stakeholder in Entscheidungsprozesse einzubeziehen, bevor sie Kritik äußern (Schaltegger 1999). Zudem bestehen Auffassungen in der Nachhaltigkeitsmarkenliteratur, wonach die Identitätsentwicklung ein *sozialer Aushandlungsprozess* sei (Aggerholm et al. 2011; Luring & Thomsen 2009). Auch schlagen Brady (2003), Gregory (2007), Maignan et al. (2005) und Hildebrand et al. (2011) vor, die Identität gemeinsam mit Stakeholdern zu entwickeln – also die Stakeholder darin zu involvieren. Gregory zeigt beispielsweise mit dem „Negotiated Brand Process“ einen Weg auf, wie interne und externe Stakeholder in den Entwicklungsprozess einer Marke einbezogen werden können (Gregory 2007, 62 ff.). Ferner wird die Identität der Nachhaltigkeitsmarke nach dem *Sozialkonstruktivismus* in einem gesellschaftlichen Prozess gebildet (Berger & Luckmann 1967, 52 f.). Zudem gibt es nach Atteslander (1971) keine Objektivität, sondern nur eine *Konsenswahrheit*. Es handelt sich dabei um Ansichten, über die sich Stakeholder explizit oder implizit geeinigt haben (Schaltegger & Sturm 2000, 17). Daher scheint es im NhMMP zielführend zu sein, interne und externe Stakeholder in die Entwicklung der Nachhaltigkeitsmarkenidentität zu involvieren und sie mit ihnen gemeinsam zu konstituieren.

Dabei ist jedoch zu bedenken, dass gewisse Identitätskomponenten einer Marke nicht veränderbar sind, wie beispielsweise die Historie einer Marke, oder dass sie nur mit internen Stakeholdern entwickelt werden können, wie beispielsweise die Markenziele, und daher seitens des Unternehmens vorgegeben werden müssen. Van de Ven meint hierzu, dass die Identität die Kernwerte und Kompetenzen eines Unternehmens wiedergeben sollte, die sich auf ökologische und soziale Themen beziehen (van de Ven 2008, 350). Diese kann wohl nur ein Unternehmen selbst formulieren. Dennoch könnten interne und externe Stakeholder in die Entwicklung flankierender Aspekte bzw. flexibler Komponenten der Nachhaltigkeitsmarkenidentität eingebunden oder Diskussionen mit ihnen genutzt werden, um Klarheit über eine Identität zu bekommen. Ein geeignetes Vorgehen zur Identitätsentwicklung einer Nachhaltigkeitsmarke scheint daher die Vorgabe fixer Identitätskomponenten zu sein, um diese mit internen und externen Stakeholdern zu diskutieren und sie konkret in die Entwicklung flexibler Identitätskomponenten einzubinden. Dieses Vorgehen scheint umsetzbar, da die Marke ein flexibles

Konstrukt ist und somit immer wieder mit Stakeholdern diskutiert werden kann, womit Involvementmöglichkeiten von Stakeholdern bestehen. Gleichzeitig scheint es erfolgsversprechend zu sein, da die Identität aufgrund der erforderlichen Legitimität unternehmerischen Handelns von möglichst vielen Stakeholdern verstanden und unterstützt werden soll. Dabei ist es relevant, dass die Identitätskomponenten besonders gut zusammenpassen, da sonst die Glaubwürdigkeit des Nachhaltigkeitsversprechens beeinträchtigt werden kann (Meffert et al. 2008, 375).

Bhattacharya et al. betonen im Hinblick auf die Einbindung von Stakeholdern die Relevanz der Mitarbeiter, da sie „Key Stakeholder“ darstellen und am direktesten eingebunden werden können (Bhattacharya et al. 2011, 38; vgl. auch Aggerholm et al. 2011; Luring & Thomsen 2009). Die Mitarbeiter fühlen sich daher kompetenter als externe Stakeholder, Nachhaltigkeit im Unternehmen zu verankern (Bhattacharya et al. 2011, 37). So argumentieren Bhattacharya et al. insbesondere für die Einbindung der Mitarbeiter, da ihrer Ansicht nach ein stakeholderorientierter und co-kreativer Ansatz dies erfordert (Bhattacharya et al. 2011, 35). Căndea und Căndea ergänzen dazu, dass interne Stakeholder nachhaltigkeitsorientierte Werte in ihren individuellen Handlungen umsetzen können (Căndea & Căndea 2009, 455). Je nach Unternehmensgröße wäre beispielsweise ein Markenworkshop denkbar, bei dem Mitarbeiter gemeinsam eine Identität erarbeiten und diskutieren.

4.3.3 Nachhaltigkeitspositionierung des Nutzenversprechens

Der konventionelle Managementprozess (vgl. Kap. 4.1.1) fordert dann die *Positionierung* einer Marke (Burmam & Meffert 2005, 81; Maloney 2008, 72). Vor diesem Hintergrund scheint es im NhMMP erforderlich zu sein, die ökologisch- und sozialorientierten Identitätskomponenten einer Nachhaltigkeitsmarke zu einem nachhaltigkeitsorientierten Markennutzenversprechen zu verdichten. Damit stellt die *Nachhaltigkeitspositionierung des Nutzenversprechens* das nächste Element dar (vgl. Hermann 2005).

Nachhaltigkeit ist bislang meist nur ein flankierendes, höchstens gleichberechtigtes Kaufargument (Schaltegger 2004, 2690). Nachhaltigkeitsprodukte werden jedoch in der Regel verstärkt nachgefragt, wenn mit ihnen ein *persönlicher Nutzen* einhergeht (Kuckartz 1998). Nutzenargumente bei Nachhaltigkeitsprodukten – unabhängig vom Nachhaltigkeitsbewusstsein eines Konsumenten – können beispielsweise die Gesundheit (z. B. bessere Hautverträglichkeit), ein erhöhter Gebrauchswert (z. B. besserer Geschmack) oder Kosteneinsparungen (z. B.

Energieeffizienz verbrauchsarme Güter) sein (Meffert & Kirchgeorg 1998, 283). Weitere Argumente können den *Selbst-* und *Fremdachtungsnutzen* umfassen (Belz 2001; Vershofen 1940): Der Selbstachtungsnutzen besteht in dem guten Gefühl, auch als Konsument gemäß den Einstellungen und Werten zu handeln, derer man sich als Bürger gemäß Abraham Lincoln „When I do good, I feel good“ (Schrader 2005, 64) verpflichtet fühlt. Der Fremdachtungsnutzen entsteht durch die Anerkennung anderer Personen. Zudem meint Schrader, dass ein bewusstes nachhaltigkeitsorientiertes Verhalten zu erwarten ist, wenn individueller Nutzen mit dem kollektiven Nutzen einhergeht (Schrader 2005, 65). Um Nachhaltigkeitsprodukte attraktiv und damit auch Lebensgewohnheiten nachhaltiger zu gestalten, scheint es deshalb relevant, den Nutzen von ökologischen und sozialen Eigenschaften zu identifizieren und zu betonen (Belz 2006; Belz & Peattie 2009). Die Nachhaltigkeitspositionierung des Nutzenversprechens betrifft damit den persönlichen Nutzen, den Selbstachtungs- und den Fremdachtungsnutzen. Dabei können Stakeholder eingebunden und zur Formulierung von Nutzeigenschaften befragt werden.

4.3.4 Planung der Nachhaltigkeitsmarkenkommunikation

Da eine Diskurserfordernis besteht (vgl. Kap. 3.1.6), in den vorausgegangenen Elementen des NhMMP Möglichkeiten zum Dialog mit und zur Einbindung von internen und externen Stakeholdern genannt wurden und der Kommunikation eine hohe Relevanz im Rahmen der Schritte „interne Implementierung“ und „externe Kommunikation“ beigemessen wird, ist bereits im Rahmen der strategischen Entscheidungen auch die Formulierung eines Konzepts zur Nachhaltigkeitsmarkenkommunikation erforderlich. Im Konzept gilt es, aufbauend auf der Situationsanalyse, Ziel- und Zielgruppenbestimmung sowie dem Strategieentwurf, den Einsatz verschiedener Kommunikationsinstrumente zu planen und auf die Markenidentität abzustimmen (Meffert et al. 2008, 351). Das Konzept zur Nachhaltigkeitsmarkenkommunikation kann daher Ziele der Kommunikation mit Stakeholdern, eine Strategie und einen Maßnahmenplan umfassen. Daher folgt als nächstes Element des Schrittes Nachhaltigkeitspositionierung die *Planung der Nachhaltigkeitsmarkenkommunikation*.

Meffert et al. betonen die Notwendigkeit, im Rahmen des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements das Ausmaß der Kommunikation an der Markensubstanz auszurichten (Meffert et al. 2010, 33; vgl. auch van de Ven 2008; Vilppo & Lindberg-Repo 2011). Dadurch kann ihrer Ansicht nach eine konsistente Nachhaltigkeitskommunikation sichergestellt werden, worunter wahre Aussagen zur Nachhaltigkeitsleistung verstanden werden (Meffert et al. 2010). Damit

wiederum kann die Glaubwürdigkeit einer Nachhaltigkeitsmarke gefördert werden. Ist die Kommunikation inkonsistent, besteht die Gefahr des Greenwashingverdachts und des Reputationsverlustes. In Anlehnung an die Arbeit von Meffert et al. ist die Kommunikation der Nachhaltigkeitsmarke konsistent, wenn Nachhaltigkeitsleistung und Nachhaltigkeitskommunikation jeweils hoch oder gering sind (Ergänzer oder Dominierer; Meffert et al. 2010, 33). Hingegen ist die Kommunikation der Nachhaltigkeitsmarke inkonsistent, wenn die Nachhaltigkeit in der Markenleistung gering und zugleich die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten in der Kommunikation hoch ist (Blender; Meffert et al. 2010, 33). Wenn die Nachhaltigkeitsleistung hoch ist, aber nicht kommuniziert wird, werden Erfolgspotenziale nicht ausgeschöpft (Verschwender; Meffert et al. 2010, 33). Hier kann ein großes Potenzial zum Aufbau einer starken Nachhaltigkeitsmarke bestehen (Hermann 2009, 26). Fieseler et al. weisen darauf hin, dass gerade populäre Marken bei unglaublichen Nachhaltigkeitsinitiativen anfällig für Kritik und gegen sie gerichtete Kampagnen sind (Fieseler et al. 2008, 41). Abbildung 19 zeigt die vier genannten Optionen auf.

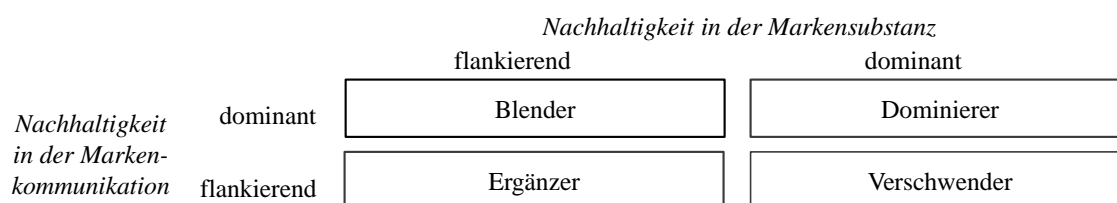


Abbildung 19: Abstimmung von Nachhaltigkeitskommunikation und -leistung (nach Meffert et al. 2010, 32)

Schaltegger betont, dass Nachhaltigkeitsaspekte einer Marke nicht immer explizit kommuniziert werden müssen – v. a. dann, wenn die ökologischen und sozialen Vorteile selbstredend sind, wie beispielsweise bei einem 3-Liter-Auto oder bei der Verwendung von symbolischen Anspielungen wie grünen Blättern (Schaltegger 2004, 2693). In Anlehnung an das Motto von Werther und Chandler (2005) „under-promise and over-deliver“ könnte ein Unternehmen seine Nachhaltigkeitsleistungen auch etwas weniger kommunizieren, als es tatsächlich leistet. Auf diese Weise würde es auf der einen Seite Informationen herausgeben, die insbesondere für den Abbau der Informationsdefizite notwendig sind. Auf der anderen Seite überließe es die Kommunikation weiterer Nachhaltigkeitsleistungen und deren Bewertung Dritten. Gerade weil Social Media eine zunehmende Bedeutung erhalten bekommt das Handeln nach dem Motto „Tue Gutes und lass andere darüber reden“ (Schrader 2005, 69) großen Wert, da Stakeholder mittels sozialer Medien einfacher eigene Inhalte erstellen und im Web veröffentlichen können. So könnten gerade im Social Web Stakeholder die „zusätzlichen“ bzw. (noch)

nicht kommunizierten Nachhaltigkeitsleistungen einer Nachhaltigkeitsmarke kommunizieren, wobei diesen Dritten eine hohe Glaubwürdigkeit zugesprochen wird (Dawkins 2004; Morsing & Schultz 2006; Uusi-Rauva & Nurkka 2010). So könnte ein Unternehmen möglicherweise ein bescheidenes und selbstkritisches Auftreten realisieren, bei dem Eigenlob vermieden und Empfehlungen ermöglicht werden.

Für die Gestaltung der Nachhaltigkeitskommunikation scheint die Verwendung *klassischer Kommunikationsinstrumente* wie Public Relations, Online-Kommunikation, Werbung, Sponsoring oder Event-Kommunikation denkbar. Im Kontext der Nachhaltigkeitskommunikation geht es auch um die *Nachhaltigkeitsberichterstattung* und *Stakeholderdialoge* sowie die Berücksichtigung von *Standards* (z. B. GRI, ISO 26000, SA8000, ISO14001, ISO26000, AA1000, ISAE3000) oder den Erhalt von *Preisen* (z. B. Deutscher Nachhaltigkeitspreis, Utopia Award). Als Mittel der Nachhaltigkeitsmarkenkommunikation zur Glaubwürdigkeitssteigerung gelten ferner das *Screening* und das *Signaling* (Haberer 1996, 321 ff.; Kaas 1990, 541; Kaas 1992, 480 f.; Spremann 1988, 614 ff.; Stigler 1961, 224; vgl. auch Spence 1973; Stiglitz 1973). Beispiele für das Screening sind Bewertungen durch neutrale Institute im Rahmen von Ratings (z. B. Rankabrand.org), Audits (z. B. EMAS) und Rankings (z. B. IÖW, Good Company); Beispiele für das Signaling sind Zertifizierungen, Produktkennzeichnungen, Selbstverpflichtungen, Leitlinien oder Garantien (Haberer 1996, 322 ff.; Oberhammer 2003, 16 ff.). Da opportunistische Anbieter versuchen können, diese Mechanismen zu imitieren, ist ihre eigene Vertrauenswürdigkeit besonders wichtig (Haberer 1996, 324).

Die Glaubwürdigkeit kann auch gesteigert werden, wenn die Nachhaltigkeitspositionierung von *glaubwürdigen Dritten*, wie z. B. Verbraucherorganisationen oder angesehenen NGOs aufgegriffen wird, die keine kommerziellen Interessen verfolgen (Schrader 2005, 69). Auch durch die Unterstützung *prominenter Persönlichkeiten* können die Attraktivität und Bekanntheit von Nachhaltigkeitsprodukten gesteigert werden (Belz & Peattie 2009, 187). Gerade wenn sich Prominente mit Vorbildfunktion einsetzen, die mehrere Personen begeistern, können Emotionen geweckt werden. *Emotionen* können einen wichtigen Aspekt für die Nachhaltigkeitsmarkenmanagement darstellen, da mit ihnen die Aufmerksamkeit von Konsumenten gewonnen werden kann, die wenig nachhaltigkeitsinteressiert sind (Lichtl 2001, 89).

Da die Repositionierung ähnlich wie der Markenneuaufbau anzusehen ist (Esch 2010), kann die Kommunikationsplanung auch das *Erscheinungsbild* einer Nachhaltigkeitsmarke betreffen. Gegenstand des Erscheinungsbildes (engl. „Corporate Design“) sind symbolische Ele-

mente der Marke und die symbolische Vermittlung der Nachhaltigkeitsmarkenidentität. Zu einem nachhaltigkeitsorientierten Erscheinungsbild können neben dem Markennamen, dem Logo und der Geschäftsausstattung auch Elemente wie die Arbeitskleidung, die Architektur und der akustische oder olfaktorische Auftritt zählen. Der Name beispielsweise kann etwas über die Nachhaltigkeitsqualität und den Nutzen einer Nachhaltigkeitsmarke aussagen (Belz & Peattie 2009, 167). Unternehmen verwenden beispielsweise Adjektive oder Präfixe wie „ökologisch“, „eco“, „bio“, „naturbelassen“, „sozialverträglich“ oder „fair-trade“ (Chen & Chang 2012), um sich im Markt zu positionieren oder die Eigenschaften und Qualität ihrer Produkte, Leistungen und Maßnahmen zu beschreiben. Auch werden die Farbe Grün und Naturtöne zur Gestaltung von Produkten, Logos und Marketingmaterialien verwendet. Die Nachhaltigkeitspositionierung muss aber nicht zwangsläufig mit einem neuen Markennamen oder Logo einhergehen (Stuart 2011). Gerade für Marken, die über eine hohe Bekanntheit und Reputation verfügen, kann es daher sinnvoller zu sein, den bestehenden Markenauftritt beizubehalten.

Abschließend sei zu den strategischen Entscheidungen gesagt, dass es in Anlehnung an den konventionellen Markenmanagementprozess (vgl. Kap. 4.1.1) gilt, die aufgebaute Nachhaltigkeitsmarke rechtlich zu schützen. Die Aufgabe des *Markenschutzes* ist es, die Brand Icons wie Name, Logo oder Jingles vor dem Missbrauch durch Wettbewerber rechtlich abzusichern (Burmam et al. 2003, 43; Meffert et al. 2008, 382).

4.4 Dritter Schritt: Interne Implementierung der Nachhaltigkeitsmarke zum Aufbau und zur Steigerung des Nachhaltigkeitsmarkencommitments

Im Hinblick auf den konventionellen Markenmanagementprozess (vgl. Kap. 4.1.1) und die Relevanz der Mitarbeiter (vgl. Kap. 4.1.2) wird von der *internen Implementierung* als drittem Schritt des NhMMP ausgegangen. In Anlehnung an das innengerichtete Markenmanagement (vgl. Kap. 2.3.4) gilt es, eine nachhaltigkeitsmarkenorientierte Mitarbeiterkommunikation, -führung und -maßnahmen zum *Aufbau und zur Steigerung des Nachhaltigkeitsmarkencommitments* der Mitarbeiter umzusetzen. Nachfolgend wird auf diese Elemente eingegangen (Kap. 4.4.1 bis 4.4.3).

4.4.1 Nachhaltigkeitsmarkenorientierte Mitarbeiterkommunikation

Im Rahmen der *nachhaltigkeitsmarkenorientierten Mitarbeiterkommunikation* ist es zunächst wichtig, die Mitarbeiter über die Nachhaltigkeitspositionierung der Marke und ihre nachhal-

tigkeitsbezogenen Inhalte zu informieren sowie ihre Aufmerksamkeit zu gewinnen (Maon et al. 2009, 82) – insbesondere dann, wenn sie noch nicht in einen der vorhergehenden Elemente der Nachhaltigkeitspositionierung eingebunden waren. Sie scheint deshalb wichtig zu sein, weil eine Repositionierung als Veränderungsprozess verstanden werden und seitens der Mitarbeiter möglicherweise mit Unsicherheiten einhergehen kann. Die interne Kommunikation als Instrument des Change Managements (vgl. Kitchen & Daly 2002; Mast 2008) kann die Nachhaltigkeitsmarkenentwicklung unterstützen, da sie u. a. in einem persönlichen oder mediengestützten Dialog Fragen seitens der Mitarbeiter beantworten, Hintergründe erläutern, bei Missverständnissen aufklären und die Identifikation der Mitarbeiter mit einer Marke stärken kann (Zowislo & Schwab 2003, 15 f.).

4.4.2 Nachhaltigkeitsmarkenorientierte Mitarbeiterführung

In diesem Kontext ist es entscheidend, dass das Management mittels einer nachhaltigkeitsmarkenorientierten Mitarbeiterführung die *Kommunikation* zur Nachhaltigkeitspositionierung der Marke unterstützt und die Werte der Nachhaltigkeitsmarke vorlebt. Dazu gehört auch das Verhalten von Führungskräften, die gegenüber den Mitarbeitern eine Vorbildfunktion einnehmen und ein bestimmtes Verhalten *vorleben* können (Esch & Knörle 2009). Im Rahmen der nachhaltigkeitsmarkenorientierten Mitarbeiterführung können *Führungsgrundsätze* an den Nachhaltigkeitszielen eines Unternehmens ausgerichtet werden. Dies sind Normen und Standards zum Umgang mit den Mitarbeitern (Schreyögg & Koch 2010, 345). Dabei können moralische Werte eine hohe Bedeutung für das Commitment besitzen (Morsing 2006), wobei auf eine eventuelle Diskrepanz zu persönlichen Werten seitens der Mitarbeiter zu achten ist (Powell 2011). Die Führungsgrundsätze können gemeinsam von Führungskräften und Mitarbeitern entwickelt und regelmäßig aktualisiert werden (vgl. Wunderer & Klimecki 1990, 194). Beispielsweise ist bei der Daimler AG Nachhaltigkeit ein Führungsgrundsatz. Im Geschäftsbericht von 2008 heißt es dazu: „Die Aspekte Nachhaltigkeit, Diversity und gesellschaftliche Verantwortung sind in unseren ‚Führungsgrundsätzen‘ formuliert und werden in den jährlichen Zielvereinbarungsprozessen mit unseren Führungskräften berücksichtigt. Alle Daimler-Führungskräfte sind zu einem nachhaltigen Handeln aufgefordert, das sich in den individuellen Zielen niederschlagen soll“ (Daimler 2008).

4.4.3 Nachhaltigkeitsmarkenorientierte Mitarbeitermaßnahmen

Im Rahmen von *nachhaltigkeitsmarkenorientierten Mitarbeitermaßnahmen* können Mitarbeitern die nachhaltigkeitsorientierte Identität vermittelt, die Nachhaltigkeitsmarke erlebbar ge-

macht und ihnen gezeigt werden, dass sie ihnen selbst zugutekommen kann. Die Maßnahmen können die Akzeptanz und die Identifikation der Mitarbeiter mit einer Nachhaltigkeitsmarke beeinflussen (Vallaster & de Chernatony 2006). Mögliche Maßnahmen können beispielsweise die Themen Gesundheit und Sicherheit, Work-Life-Balance, Familienfreundlichkeit, Stressreduzierung oder Diversität betreffen (Ehnert 2008). Mitarbeiter können hierbei involviert und nach ihren Bedürfnissen hinsichtlich der Maßnahmen befragt werden. Dadurch kann nicht nur ein realitätsnahes Bild der Ansprüche gewonnen werden, sondern darauf aufbauend auch ein adäquates Angebot geschaffen werden. Eine Herausforderung dabei ist jedoch, dass gegebenenfalls Ansprüche formuliert werden, die nicht geleistet werden können oder falsche Erwartungen aufgebaut werden, die zu Enttäuschung führen.

4.5 Viertes Schritt: Leistungsgestaltung der Nachhaltigkeitsmarke zum Aufbau und zur Steigerung der Nachhaltigkeitsmarkensubstanz

Dem konventionellen Markenmanagementprozess (vgl. Kap. 4.1.1) folgend und unter Berücksichtigung der Relevanz der Produktgestaltung (vgl. Kap. 4.1.2) wird in einem vierten Schritt die *Leistungsgestaltung* im NhMMP fokussiert. Dabei sind der Aufbau und die kontinuierliche Förderung der realen Nachhaltigkeitsleistung notwendig, um eine *Nachhaltigkeitsmarkensubstanz* aufzubauen und zu steigern. Eine reale Nachhaltigkeitsleistung kann erzielt werden, indem Nachhaltigkeit im Kerngeschäft, d. h. im Geschäftsmodell, der Wertschöpfungskette und im Leistungsangebot (Produkte und Dienstleistungen), verankert wird (Du et al. 2010; Hansen & Schrader 2005; Porter & Kramer 2006). Wie sie im Einzelnen gestaltet werden, ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich und im Einzelfall zu analysieren und zu planen. Auch hier können verschiedene Managementansätze, Systeme, Konzepte und Instrumente des Nachhaltigkeitsmanagements eingesetzt werden (Schaltegger et al. 2007; Schaltegger & Dyllick 2002; vgl. Kap. 4.3.1). Nachfolgend werden daher einige allgemeine Überlegungen zur nachhaltigkeitsorientierten Ausgestaltung der Wertschöpfungskette und des Leistungsangebots (im Folgenden kurz „Produkte“) angestellt (Kap. 4.5.1 und 4.5.2).

4.5.1 Nachhaltigkeitsleistung in der Wertschöpfungskette

Eine *Nachhaltigkeitsleistung in der Wertschöpfungskette* erfordert die Berücksichtigung von ökologischen und sozialen Themen insbesondere in den Bereichen *Forschung und Entwicklung* (z. B. Sustainable Design, Ersetzung problematischer Stoffe), *Produktdesign* (z. B. Bioplastik als Verpackungsmaterial, rohstoffarme Verpackung), *Einkauf* (z. B. Sozial- und Um-

weltchecklisten für den Einkauf, Lieferantenaudits), *Produktion* (z. B. Verwendung erneuerbarer Energie, Minimierung von Abfall) sowie *Vertrieb* und *Logistik* (z. B. Minimierung schädlicher Abgase, Einsatz innovativer Vertriebswege) (Halldórsson et al. 2009; Meffert et al. 2010). Die Verankerung von Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette wird u. a. im Rahmen des „Sustainable Supply Chain Management“ diskutiert (Carter et al. 1998; Carter & Rogers 2008; Harms 2011; Seuring & Müller 2008). Eine Herausforderung, die hierbei in Bezug auf die Informationsökonomik genannt wird, ist der Austausch nachhaltigkeitsrelevanter Informationen zwischen verschiedenen Mitgliedern der Wertschöpfungskette und der Informationsverlust aufgrund der globalen Zerteilung der Kette (Seuring & Müller 2008). Es scheint schwierig alle nachhaltigkeitsrelevanten Informationen zu erhalten und einen kontinuierlichen Austausch zwischen Mitarbeitern und Lieferanten sicherzustellen. Möglicherweise kann daher nicht immer eine vollständige Transparenz der Nachhaltigkeitsleistung sichergestellt werden.

4.5.2 Nachhaltigkeitsleistung der Produkte

Ziel eines nachhaltigkeitsorientierten Leistungsangebots ist es, Produkte zu schaffen, die sowohl Konsumentenbedürfnisse befriedigen als auch eine Verbesserung der sozialen und ökologischen Leistungen während des gesamten Produktlebenszyklus oder einer Dienstleistung erbringen (Hansen et al. 2009; Peattie 1995; Schaltegger 2004). Dabei geht es darum, die negative ökologische und soziale Schadschöpfung zu minimieren, wobei die Nachhaltigkeitsqualität im Vergleich mit Alternativen bzw. Wettbewerbsangeboten zu bewerten ist (Schaltegger & Sturm 2000). Bei Produkten erfordert beispielsweise eine ganzheitliche Life-Cycle-Betrachtung neben einer nachhaltigen Produktion auch die Berücksichtigung der Use- und End-of-Life-Phase (Hansen et al. 2009; Schaltegger et al. 2007). Dabei kann auch die Zielhierarchie „vermeiden, wiederverwenden, weiterverwerten, beseitigen“ (Schaltegger et al. 2007) oder am „Cradle-to-Cradle-Prinzip“ (Braungart et al. 2007) angesetzt werden. Ferner können nachfolgende Gestaltungsprinzipien beim Aufbau nachhaltiger Produkte beachtet werden (Schaltegger 2004, 2692 f.):

- Produkt- und Materialverantwortung (z. B. Vermeidung umwelt- und gesundheitsschädlicher Stoffe, Recyclingfähigkeit, Cradle-to-cradle, Rücknahmegarantien)
- Kreislaufforientierung (z. B. Einsatz von Recycling-Materialien, Wiederverwendung von Produktmodulen, recyclinggerechte Produkte)
- Konsistenz (z. B. Harmonisierung natürlicher und industrieller Stoffwechselprozesse)

- Dematerialisierung (z. B. Ressourcenproduktivität oder Verpackungsverkleinerungen)
- Nutzungsintensivierung (z. B. Aufbereitung von Altprodukten oder Leasing-Modelle)
- Suffizienz (z. B. Verzicht auf Produktraspekte von untergeordnetem Nutzen)
- Regionalität und Saisonalität (z. B. regionale Vertriebskonzepte oder Verwendung von Lebensmitteln der Saison)
- Langlebigkeit (z. B. robuste Verarbeitung oder Verzicht auf schnelllebiges Design)
- Serviceverbesserung (z. B. Kundendienst oder Umweltberatung)

Verursachen Handlungsalternativen jeweils unterschiedliche Nachhaltigkeitsprobleme, wäre sowohl bei der Nachhaltigkeitsleistung der Produkte als auch der Wertschöpfungskette ein Dialog mit sowie die Einbindung von internen und externen Stakeholdern denkbar. Mit ihnen könnten unterschiedliche Alternativen und Zielkonflikte abgewogen werden (Schaltegger 2004, 2686). Auch könnten sie in die nachhaltigkeitsorientierte Weiterentwicklung bestehender Produkte und die Entwicklung neuer, innovativer Nachhaltigkeitsprodukte involviert werden. So kann ein Unternehmen gemeinsam mit seinen Stakeholdern eine Einigung über das weitere Vorgehen finden und Indikatoren zu definieren, um die Leistungen zu überprüfen (Brady 2003, 286). Damit werden Leistungen für Stakeholder nachvollziehbarer, womit etwaige Informationsdefizite und Verunsicherungen reduziert werden könnten. Steht ein Unternehmen am Anfang seiner Nachhaltigkeitsausrichtung und hat noch keine Nachhaltigkeitsleistungen vorzuweisen, kann es möglicherweise hilfreich sein, auf die eingangs erfassten Informationen zur Unternehmenssituation zurückzugreifen und gemeinsam mit Stakeholdern messbare Ziele zu setzen und Maßnahmen zur Verbesserung zu formulieren. Bedeutsam wäre in diesem Zusammenhang, dass ein Unternehmen ernsthafte Anstrengungen unternimmt und diese entsprechend dokumentiert (Schaltegger et al. 2007).

4.6 Fünfter Schritt: Externe Kommunikation der Nachhaltigkeitsmarke zur Steigerung der Nachhaltigkeitsmarkenbekanntheit

Dem konventionellen Markenmanagementprozess (vgl. Kap. 4.1.1) folgend und im Hinblick auf die Relevanz der Kommunikationspolitik (vgl. Kap. 4.1.2) wird von der *externen Kommunikation* der Nachhaltigkeitsmarke als fünftem Schritt des NhMMP ausgegangen. Dabei geht es um die Steigerung der *Bekanntheit einer Nachhaltigkeitsmarke*: Diese Kommunikation scheint erforderlich, um Aufmerksamkeit für die Nachhaltigkeitsmarke und dessen Nachhaltigkeitsengagement zu schaffen und die Bekanntheit der Nachhaltigkeitsmarke und des

Nutzenversprechens zu steigern (Du et al. 2007b, 238; Esch et al. 2006, 321). Erst dadurch können Informationen zu Stakeholdern gelangen und von ihnen abgespeichert (Muth & Imetsberger 2007, 267) sowie Nachhaltigkeitsleistungen generell wahrgenommen werden. Mögliche Elemente im Rahmen der externen Kommunikation werden in Anlehnung an die bereits im zweiten Schritt getätigte Kommunikationsplanung nachfolgend erläutert (Kap. 4.6.1 bis 4.6.4).

4.6.1 Offizielle Nachhaltigkeitsmarkenkommunikation

Zunächst scheint es relevant zu sein, Stakeholder offiziell über die Nachhaltigkeitsmarke sowie Nachhaltigkeitsleistungen zu informieren. Die Kommunikation einer Nachhaltigkeitsmarke fokussiert die nachhaltigkeitsbezogene Kommunikation über Produkte und das Unternehmen selbst (Elkington 1998; Herzig & Schaltegger 2007; Mast & Fiedler 2007; Michelsen 2007). In der *offiziellen Nachhaltigkeitsmarkenkommunikation* werden daher die Maßnahmen auf Basis der Kommunikationsplanung umgesetzt.

In diesem Kontext kann die *Nachhaltigkeitsberichterstattung* (Blanke et al. 2007; Godemann 2008; Herzig & Schaltegger 2007; Schaltegger & Herzig 2008) eine besondere Beachtung erhalten. Ziel eines Nachhaltigkeitsberichts ist es, die realen Nachhaltigkeitsleistungen gegenüber internen und externen Stakeholdern darzulegen und sie zu informieren, in welchem Umfang und in welchen Bereichen das Unternehmen Nachhaltigkeitsleistungen erbringt (Blanke et al. 2007, 5; Schaltegger & Herzig 2008, 60). Durch eine transparente Berichterstattung sollen die Akzeptanz und die Glaubwürdigkeit des ökologischen und sozialen Engagements sowie die Reputation des Unternehmens gesteigert werden (Schaltegger & Herzig 2008, 52 ff.). Zur Orientierung der Berichterstattung haben sich insbesondere die Leitlinien der Global Reporting Initiative (kurz „GRI“) etabliert (Schaltegger & Herzig 2008, 61). Zunehmende Beachtung in der Nachhaltigkeitsberichterstattung erfährt die dialogorientierte sowie internet- und Web-2.0-basierte Berichterstattung (Adams & Frost 2006b; Blanke et al. 2007; Godemann 2008; Kim 2008; Süpke 2009; Süpke et al. 2009).

4.6.2 Proaktive Nachhaltigkeitsmarkenkommunikation

Dann kann eine *proaktive, bekanntheitssteigernde Nachhaltigkeitsmarkenkommunikation* erfolgen. Eine proaktive Kommunikation bedeutet – im Gegensatz zu einer reaktiven, adaptiven oder passiven Kommunikation – eine vorausgreifende Kommunikation (Hettler 2010, 151). Im Vergleich zu reaktiven Kommunikation reagiert ein Unternehmen nicht erst, wenn Stake-

holder dies einfordern. Hinsichtlich einer proaktiven Kommunikation einer Nachhaltigkeitsmarke schlagen Du et al. vor, die intrinsische Motivation des Nachhaltigkeitsengagements gegenüber Stakeholdern anstatt die externe Motivation wie die Profitmaximierung zum Ausdruck zu bringen (Du et al. 2007b, 238). Als Kommunikationsinhalte können u. a. Verbesserungen aus den vorhergehenden Prozessschritten wie zur Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistungen von Produkten und Wertschöpfungskette verwendet werden. Beispielsweise können Mitarbeiter in Youtube-Videos zu Wort kommen, wodurch ein authentisches Bild vermittelt wird. Dabei sind sachgerechte Informationen und Leistungsbeweise sowie Einfühlungsvermögen in die Erwartungen der Stakeholder erforderlich (Meffert 2008, 382).

Im Umgang mit werbeorientierten Maßnahmen ist im Hinblick auf Nachhaltigkeitsthemen eher Vorsicht geboten. Werbung wird von Stigler (1961) und Nelson (1974) zwar als Mittel angesehen, um Informationen zu verbreiten und damit Informationsasymmetrien zu reduzieren. Jedoch gibt Kaas zu bedenken, dass Stakeholder meist eher misstrauisch darauf reagieren, da die Informationen von Unternehmen kommen, die auf den Verkauf ihrer Produkte abzielen (Kaas 1990, 540). Auch wird im Rahmen von Nachhaltigkeitsdiskussionen Werbung kritisiert, da sie unnötige Bedürfnisse schüren und Ressourcenverbrauch mit sich bringen kann. Zwar kann durch die Werbung die Bekanntheit eines unternehmerischen Nachhaltigkeitsengagements gesteigert werden, aber eine werbeorientierte Kommunikation kann auch das Risikoempfinden und damit die adverse Selektion (vgl. Kap. 3.2) steigern.

4.6.3 Nachhaltigkeitsmarkenorientierte Stakeholderdialoge

Angesichts der Stakeholderorientierung und der Relevanz von Stakeholderdialogen im Rahmen des Stakeholder-Relationship-Managements (vgl. Kap. 2.2) sowie ihrer Erörterung im Rahmen bestehender Ansätze des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements (z. B. Middlemiss 2003; Miles et al. 2006) gilt es scheinbar auch, *nachhaltigkeitsmarkenorientierte Stakeholderdialoge* (Carroll & Buchholtz 2007) und nicht nur eine statische One-to-Many-Kommunikation zu führen (Hoffman & Novak 1996, 50), bei der lediglich einseitig Informationen von Seiten des Unternehmens vermittelt werden. Insbesondere Konsumenten des LOHAS (vgl. Kap. 2.2.2) sind an einem aktiven Austausch mit Firmen über deren Produkt- und Markenwelten interessiert (Fieseler et al. 2008, 40). Stakeholderdialoge können dabei als persönlicher oder webbasierter Dialog zwischen zwei oder mehreren Personen im Rahmen eines vertraulichen Gesprächs oder einer Großveranstaltung durchgeführt werden; sie dienen dazu, über kritische Unternehmensthemen aufzuklären, Meinungen auszutauschen und Erwartungen

zu diskutieren (Kaptein & van Tulder 2003; Pedersen 2006). Nachhaltigkeitsorientierte Konsumenten stehen daher den Einladungen zum Dialog meist offen gegenüber und nehmen diese Möglichkeiten auch häufig wahr (Fieseler et al. 2008, 40).

4.6.4 Nachhaltigkeitsmarkenbezogenes Issue-Management

Da Nachhaltigkeit als ein komplexes Thema in vorhandenen Ansätzen des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements behandelt wird (Polonsky & Jevons 2006; Polonsky & Jevons 2009) und sich Nachhaltigkeitsthemen ändern können (vgl. Kap. 3.1.3), können möglicherweise neue ökologische und soziale Themen und Zielkonflikte in den Fokus geraten und unvorhergesehen für eine Nachhaltigkeitsmarke relevant werden (Hall & Vredenburg 2003; Leitschuh-Fecht 2007; Schaltegger 2004). Daher scheint es notwendig zu sein, Stakeholderansprüche und Nachhaltigkeitsthemen im Rahmen eines *nachhaltigkeitsmarkenbezogenen Issue-Managements* kontinuierlich zu beobachten (Luoma-aho & Vos 2010) – auch weil ökologische und soziale Themen plötzlich in den Fokus der öffentlichen Aufmerksamkeit geraten können (Schaltegger 2004). Darin geht es um die frühzeitige Identifizierung, kontinuierliche Beobachtung und Analyse von Stakeholdermeinungen und -themen, die die Reputation beeinflussen können (Ansoff 1980; Chase 1984; Heath 2002). Ferner geht es um den dialogorientierten Ausgleich von Erwartungen zwischen Unternehmen und Stakeholdern (Koller & Alpar 2008, 23). Aufgabe des Issue-Managements im Rahmen des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements ist es demnach, strategisch relevante Nachhaltigkeitsthemen zu identifizieren und diese im Sinne der Nachhaltigkeitsmarke zu beeinflussen (Ingenhoff & Kölling 2011, 482).

4.7 Sechster Schritt: Kontrolle der Nachhaltigkeitsmarke zur Überprüfung und Pflege der Nachhaltigkeitsmarke

Dem konventionellen Markenmanagementprozess (vgl. Kap. 4.1.1) folgend wird von der *Kontrolle* der Nachhaltigkeitsmarke als sechstem Schritt des NhMMP ausgegangen. Ziel dieses Schrittes ist es, die Erreichung der Nachhaltigkeitsmarkenziele und die Entscheidungen des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements zu *überprüfen*, um die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsmarke voranzutreiben und sie damit zu *pflügen*. Im Nachfolgenden werden Elemente dieses Schrittes erörtert (Kap. 4.7.1 und 4.7.2).

4.7.1 Messung und Bericht über die erreichten Nachhaltigkeitsmarkenziele und Überprüfung der Entscheidungsgrundlage

In Anlehnung an die Definition des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements geht es bei der Kontrolle um die Messung des Nachhaltigkeitsmarkenwerts sowie die Öko- und Sozio-Effektivität, die Öko- und Sozio-Effizienz und die ökonomische Effizienz als Zielgrößen des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements und einen Bericht darüber (vgl. Kap. 2.4.3; vgl. auch Meffert & Koers 2005, 273 ff.). Beispielsweise wird das Stimmungsbild relevanter Stakeholder oder Ansichten von Meinungsführern (engl. „Opinion Leaders“) – einzelne Akteure, die einen überproportional großen Einfluss haben – hinsichtlich einer Nachhaltigkeitsmarke als relevant erachtet, um auf das Image einer Nachhaltigkeitsmarke zu schließen. Im Hinblick auf das Nachhaltigkeitsmanagement ist es auch notwendig, die reale Nachhaltigkeitsleistung zu messen, um den Beitrag zur Umwelt und Gesellschaft zu erfassen.

Da sich ferner die interne und externe Markensituation im Laufe der Zeit verändern können, kann eine *erneute Analyse der internen und externen Markensituation* durchgeführt werden. Dadurch kann überprüft werden, ob und inwiefern sich die Entscheidungsgrundlage des NhMMP verändert hat. Es ist damit eine Rückkopplung zum ersten Schritt des NhMMP – der Situationsanalyse – vorhanden.

4.7.2 Überarbeitung der Entscheidungen des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements

Auf Basis eines Berichts zu den erreichten Nachhaltigkeitsmarkenzielen sowie der aktualisierten Entscheidungsgrundlage können dann die Entscheidungen des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements *überarbeitet* und eine *neue Strategie entwickelt* werden. Da sich Nachhaltigkeitsthemen verändern können (vgl. Kap. 3.1.3), ist es scheinbar dann notwendig, die operativen und strategischen Managemententscheidungen zur Entwicklung einer Nachhaltigkeitsmarke anzupassen (Hall & Vredenburg 2003, 63), um eine erfolgreiche Weiterentwicklung, Stärkung und Pflege einer Nachhaltigkeitsmarke zu unterstützen. Ferner sind mit einer zunehmenden Nachhaltigkeitsleistung z. B. auch die Nutzenversprechen zu überprüfen und weiterzuentwickeln, das Kommunikationskonzept zu überarbeiten oder die interne Kommunikation weiterzuentwickeln. Die Kontrolle einer Nachhaltigkeitsmarke ist daher mit Rückkopplungen zu vorhergehenden Schritten des Prozesses verbunden, womit der NhMMP als dynamischer Prozess verstanden wird.

4.8 Konzeption des umfassenden Nachhaltigkeitsmarkenmanagementprozesses

In Anlehnung an den konventionellen Markenmanagementprozess wurden mit der Planung, Umsetzung und Kontrolle drei Prozessphasen des NhMMP erarbeitet, die insgesamt sechs Schritte und 17 Elemente umfassen. Im Rahmen der *Planungsphase* erfolgt zunächst die Situationsanalyse, auf der Basis dann strategische Entscheidungen hinsichtlich der Nachhaltigkeitspositionierung einer Marke und zum Aufbau einer Nachhaltigkeitsmarke getroffen werden. In der *Umsetzungsphase* folgen dann parallel die interne Implementierung sowie die Leistungsgestaltung der entwickelten Nachhaltigkeitsmarke. Damit sollen zum einen das Nachhaltigkeitsmarkencommitment und zum anderen die Nachhaltigkeitsmarkensubstanz aufgebaut und gesteigert werden. Diese Schritte können parallel ablaufen, da es erforderlich scheint, zunächst die Nachhaltigkeitspositionierung für Mitarbeiter verständlich zu machen sowie ihr Verhalten anzupassen und zugleich die Nachhaltigkeitsleistung voranzutreiben. Auch folgt im Rahmen dieser zweiten Phase die externe Kommunikation der Nachhaltigkeitsmarke, womit die Steigerung der Nachhaltigkeitsmarkenbekanntheit verfolgt wird. Als drittes folgt die *Kontrollphase*, in der die Überprüfung und Pflege der Nachhaltigkeitsmarke stattfindet. Wesentliche Gründe für diesen Schritt sind, die Effizienz des Prozesses sicherzustellen und die Veränderungen der Ausgangssituation zu erfassen. Daher können andere Nachhaltigkeitsthemen relevant werden und möglicherweise eine Anpassung der Maßnahmen zur Entwicklung der Nachhaltigkeitsmarke erfordern. Da dieser Schritt offenbar mit einer Analyse der internen und externen Markensituation verbunden ist und weitere Anpassungen der Nachhaltigkeitsmarke erforderlich sein können, sind Rückkopplungen zu den vorausgehenden Schritten wahrscheinlich. Der Prozess erweitert sich damit zu einem Zyklus, indem ein linear geprägtes Handlungsgefüge mit festem Anfangs- und Endpunkt überschritten wird.

Der gesamte Managementprozess zur Entwicklung einer glaubwürdigen Nachhaltigkeitsmarke ist in Abbildung 20 dargestellt und zeigt die Schritte sowie deren einzelne Elemente. Dabei demonstrieren die Pfeile einen zeitlichen Ablauf der hintereinander und parallel stattfindenden Schritte. Die Schritte werden in dem dargestellten, umfassenden Prozess anhand ihrer zeitlichen Abfolge systematisiert, wobei sie parallel ablaufen, sich gegenseitig beeinflussen und sich zwischen ihnen Feedbackschleifen ergeben können; dieser Prozess ist nicht als sequenzielle Abfolge zu interpretieren. Damit wird keine strenge zeitliche Abfolge unterstellt und die Prozessschritte sind als iterative Schritte zu begreifen, da sie nicht zwingend zeitlich nacheinander abfolgen müssen. Vielmehr handelt es sich um einen dynamischen Prozess mit Rückkopplungen, in dem verschiedene Teilaspekte zu berücksichtigen und koordinieren sind.

Da Nachhaltigkeit ein flexibles Thema ist, kann auch die Entscheidungssituation dynamisch sein. Demnach könnten sich im NhMMP im Vergleich zum konventionellen Prozess noch mehr Rückkopplungen und parallele Abläufe einzelner Prozessschritte ergeben. Der Pfeil, der vom sechsten Schritt ausgeht, zeigt daher Auswirkungen auf vorgehende Prozessschritte auf und verdeutlicht die gegenseitige Beeinflussung. Damit wird auch der Auffassung Rechnung getragen, wonach die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsmarke als ein kontinuierlicher Prozess verstanden werden kann (vgl. Hatch & Schultz 2003). Möglicherweise kommt es darum im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement viel mehr auf den Prozess, als auf ein konkretes Ergebnis an. Da in dem Prozess auch Stakeholder eingebunden werden können, ist der konzipierte Prozess damit wichtiger als ein fixes Endergebnis. Zudem ist es denkbar, dass der Prozess nie enden wird, da eine ständige Weiterentwicklung angesichts sich ändernder Ausgangsbedingungen – gerade bei komplexen und flexiblen Nachhaltigkeitsthemen – erforderlich ist.

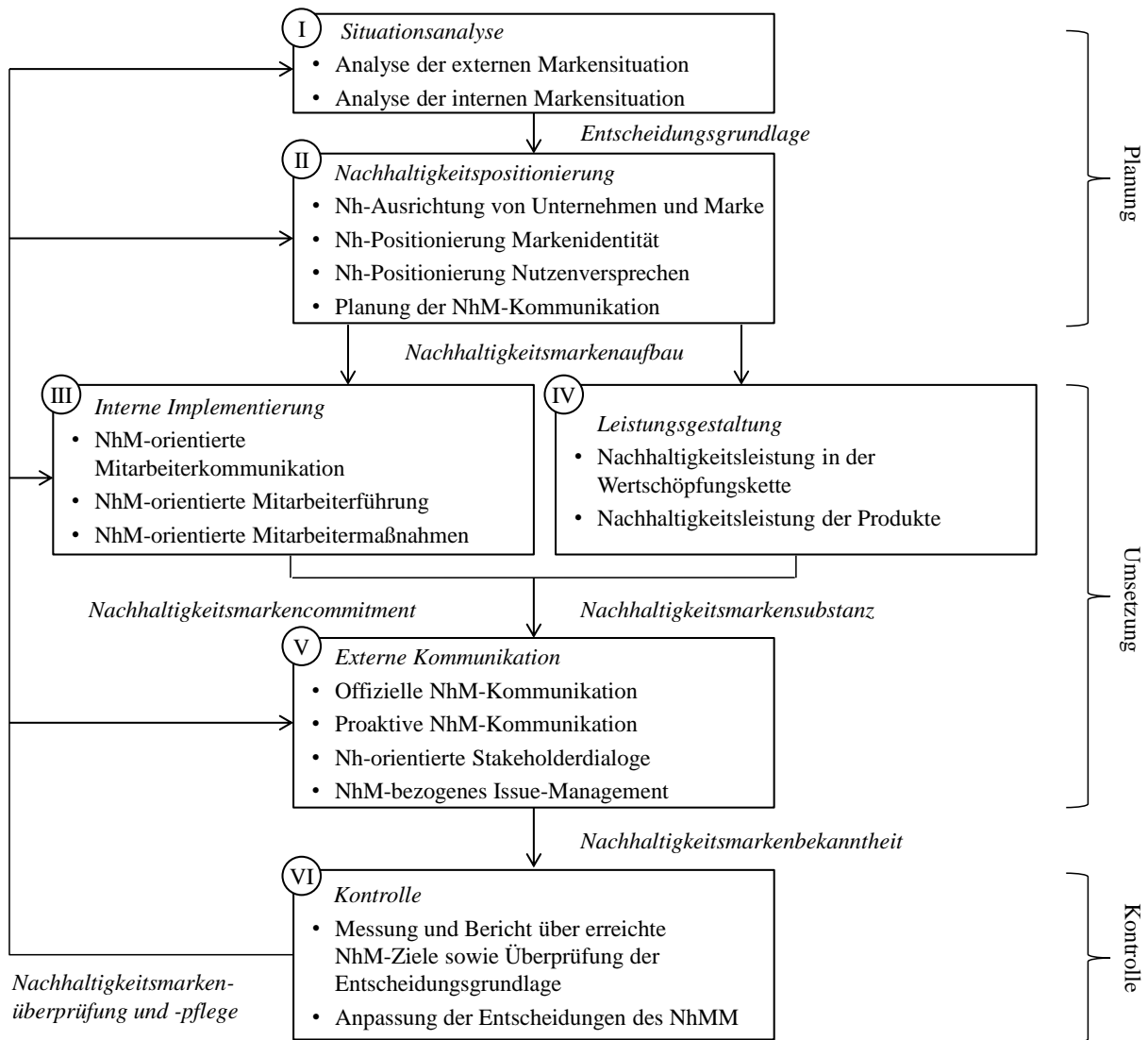


Abbildung 20: Nachhaltigkeitsmarkenmanagementprozess

Der NhMMP zeigt *keinen allgemeingültigen Prozess* auf, mit dem eine glaubwürdige Nachhaltigkeitsmarkenentwicklung zweifellos sichergestellt werden kann, da z. B. je nach Unternehmenssituation ein individuelles Vorgehen erforderlich ist. Gürhan-Canli und Fries nennen dafür beispielhaft die Reputation (Gürhan-Canli & Fries 2010, 96). So kann z. B. ein Unternehmen aus der Bergbauindustrie per se aufgrund seiner Branche kritisiert werden. Bei dem konzipierten NhMMP handelt sich damit vielmehr um einen idealtypischen Prozess, der mögliche Schritte vorschlägt. Im weiteren Verlauf der Arbeit werden sie jedoch als essenzielle, grundlegende Schritte für das Nachhaltigkeitsmarkenmanagement angesehen, da hierbei Glaubwürdigkeit und die Reduzierung der Informationsasymmetrien kontinuierlich im Zentrum stehen und konkrete Schritte zur Entwicklung einer Nachhaltigkeitsmarke aufgezeigt werden.

In diesem Abschnitt wurde ein umfassender Managementprozess zur Entwicklung einer glaubwürdigen Nachhaltigkeitsmarke konzipiert. Hierzu wird folgendes *Zwischenfazit* aufgestellt: Der NhMMP umfasst die sechs Schritte Situationsanalyse, Nachhaltigkeitspositionierung, interne Implementierung, Leistungsgestaltung, externe Kommunikation sowie Kontrolle. Mit diesen Schritten wird explizit die Erzielung und Förderung der Glaubwürdigkeit im Rahmen der Entwicklung einer Nachhaltigkeitsmarke verfolgt. Daher wurde der Prozess so und nicht anders entwickelt. Dabei handelt es sich um einen dynamischen, kontinuierlichen und idealtypischen Prozess, bei dem vielfältige Möglichkeiten zur Einbindung interner und externer Stakeholder bestehen und es vielmehr auf den Prozess an sich als auf ein konkretes Endergebnis ankommt.

Als *Zusammenfassung dieses Kapitels* wird festgehalten, dass hierin ein Nachhaltigkeitsmarkenmanagementprozess konzipiert wurde, dessen Schritte zunächst erarbeitet und dann jeweils einzeln erörtert wurden. Mit der vorliegenden Konzeption des NhMMP wurde die erste Forschungsfrage beantwortet, bei der es um die Erörterung ging, wie eine etablierte (konventionelle) Unternehmensmarke zu einer glaubwürdigen Nachhaltigkeitsmarke weiterentwickelt werden kann (vgl. Kap. 1.1). Der entwickelte NhMMP stellt daher ein zentrales konzeptionelles Ergebnis dar. Er wird als Voraussetzung für die weitere Arbeit verwendet.

Als Mittel des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements werden in dieser Arbeit Social Media betrachtet (vgl. Kap. 2.5), da sie einem Unternehmen neue Interaktionsmöglichkeiten mit Stakeholdern und neue Möglichkeiten des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements bieten. Ferner können Stakeholder darüber Inhalte erstellen und veröffentlichen, die sich auf eine Nachhaltigkeitsmarke beziehen und deren Image beeinflussen können. Sie werden daher im Nachfolgenden thematisiert.

5 Verwendung von Social Media im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement

In Kapitel 5 werden Social Media als Mittel des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements betrachtet. Es wird die zweite forschungsleitende Frage erörtert, *wie* Maßnahmen zum Nachhaltigkeitsmarkenmanagement und der Umgang mit Stakeholdern im Social Web gestaltet werden können, um die stakeholdergenerierten Inhalte mit einer intendierten Nachhaltigkeitsmarke in Übereinstimmung zu bringen und deren Kraft für die Nachhaltigkeitsmarkenentwicklung zu nutzen (vgl. Kap. 1.1). Da bereits erläutert wurde, was Social Media sind und was sich durch sie verändert hat (vgl. Kap. 2.5), werden in diesem Kapitel zunächst die Auswirkungen dieser Veränderungen auf die Situation der Stakeholder erörtert (Kap. 5.1). Auf dieser Basis werden dann Konsequenzen für das Nachhaltigkeitsmarkenmanagement abgeleitet (Kap. 5.2). Anschließend werden bestehende Ansätze zur Verwendung sozialer Medien im Markenmanagement erläutert und Besonderheiten bei ihrer Anwendung auf eine Nachhaltigkeitsmarke dargestellt (Kap. 5.3). Schließlich werden die gewonnenen Erkenntnisse auf das Nachhaltigkeitsmarkenmanagement übertragen und Gestaltungsmöglichkeiten der Maßnahmen und des Umgangs mit Stakeholdern im Social Web erörtert (Kap. 5.4).

5.1 Auswirkungen der Veränderungen durch Social Media auf die Situation der Stakeholder

In diesem Abschnitt wird erläutert, wie sich die beschriebenen Veränderungen durch soziale Medien (vgl. Kap. 2.5.2) auf die Situation der Stakeholder auswirken können. In diesem Kontext werden die Informationsverfügbarkeit und der Informationserhalt (Kap. 5.1.1), die Informationskosten (Kap. 5.1.2), die Organisationsfähigkeit (Kap. 5.1.3), die „Machtverhältnisse“ zwischen Unternehmen und Stakeholdern (Kap. 5.1.4), die Kontrollmöglichkeiten (Kap. 5.1.5) sowie die Erwartungshaltung und das Verhalten (Kap. 5.1.6) der Stakeholder erörtert.

5.1.1 Gesteigerte Informationsverfügbarkeit und verbesserter Informationserhalt

Social Media können für Stakeholder die *Verfügbarkeit von nachhaltigkeitsmarkenrelevanten Informationen steigern*, denn das Social Web zum einen eine immer größere Vielfalt an Informationen bietet (Burgold et al. 2009, 10; Hobsbawm 2009, 230): Da Stakeholder im Social Web eigene Inhalte veröffentlichen können (Kaplan & Haenlein 2010, 61), weshalb auch vom „Mitmach-Web“ die Rede ist (Reiss 2009, 173; Saldsieder & Saldsieder 2010, 151), unterstützen soziale Medien die Bereitstellung von verschiedenartigen stakeholdergenerierten Informationen. Diese können sich auf ökologische und soziale Themen beziehen. Beispielswei-

se können unter Wegreen.de Nutzer ihre Meinungen zu einer Nachhaltigkeitsmarke darlegen und Erfahrungen mit einem Nachhaltigkeitsprodukt schildern. Zum anderen können soziale Medien den Austausch von Informationen zwischen Stakeholdern vereinfachen und fördern, weil die Kommunikation mittels sozialer Medien zwischen Stakeholdern schneller und aktiver geworden ist (Kaplan & Haenlein 2010; O'Reilly 2005). Entsprechend steigert sich nicht nur die Vielfalt, sondern auch die Menge der zur Verfügung stehenden nachhaltigkeitsmarkenrelevanten Informationen.

Darüber hinaus können soziale Medien für Stakeholder den *Erhalt von nachhaltigkeitsmarkenrelevanten Informationen verbessern* (Adams & Frost 2006a, 282), da die stakeholdergenerierten Informationen im Social Web öffentlich bereitgestellt und der Allgemeinheit zugänglich gemacht werden können (Hobsbawm 2009, 219). Es stehen im Social Web zudem Suchmaschinen wie Wegreen.de, Brandoscope.com oder Rankabrand.de zur Verfügung, die u. a. die Auffindbarkeit von Nachhaltigkeitsmarkeninformationen vereinfachen und Auskunft über die ökologische und soziale Leistung einer Marke geben. Außerdem können durch die Vernetzung im Social Web Informationen an andere Stakeholder weitergegeben und damit verbreitet werden (Brown et al. 2007; Gladwell 2000). Durch diese Verbreitung können Empfehlungen und Kritik bezüglich ökologischer und sozialer Aspekte einer Marke eine größere Reichweite erzielen. Dadurch können Stakeholdern neue oder mehr nachhaltigkeitsmarkenrelevante Informationen zur Verfügung stehen, die vor der Zeit des Social Web nicht oder nur schwierig zugänglich waren.

5.1.2 Reduzierte Informationskosten

Bei der Recherche nach und dem Erwerb von nachhaltigkeitsrelevanten Informationen fallen für Stakeholder üblicherweise Kosten an (Kaas 1992; Stigler 1961; Williamson 1985). Bereits im Vorfeld wurde erörtert, dass Stakeholder aufgrund der mit einer Nachhaltigkeitsmarke verbundenen Informationsasymmetrien Ex-ante-Transaktionskosten in Form von Such-, Beobachtungs- und Informationskosten und Ex-post-Transaktionskosten in Form von Kosten für die nachträgliche Überwachung von Leistungspflichten anfallen (Williamson 1985, 20 ff.; vgl. Kap. 3.2). Diese Kosten können für im Social Web aktive Stakeholder sinken, da hier angesichts der beschriebenen gesteigerten Informationsverfügbarkeit und dem verbesserten Informationserhalt (vgl. Kap. 5.1.1) ein vereinfachter Zugang zu nachhaltigkeitsrelevanten Informationen möglich ist. Daher kann im Kontext des Social Web bezüglich der Informationsgewinnung eines Stakeholders von *fallenden Transaktionskosten für nachhaltigkeits- und*

markenrelevante Informationen ausgegangen werden. Die Kosten für die Suche nach und den Erwerb von nachhaltigkeitsrelevanten Informationen können somit durch das Social Web reduziert werden. Siano et al. sprechen zudem von real niedrigen Kosten dafür, die eigene Meinung zum Ausdruck zu bringen (Siano et al. 2011, 60). Die reduzierten Informationskosten können wiederum einen positiven Einfluss auf die *Informationseffizienz* haben, die dann vorliegt, wenn keine bessere Möglichkeit mehr zur Reduzierung der Informationskosten besteht (Rauch 2012, 52).

5.1.3 Verbesserte Organisationsfähigkeit

Social Media können darüber hinaus die *Organisationsfähigkeit der Stakeholder verbessern*. In der Zeit vor dem Social Web konnten sie sich im Vergleich zu einem Unternehmen, das meist hierarchisch gegliedert ist, schlechter organisieren (Schaltegger 1999) – abgesehen von gut organisierten, starken und großen NGOs, die durch Kampagnen Aufmerksamkeit erregen und erhalten (Sørensen & Peitersen 2007). Die Organisationsfähigkeit ist jedoch eine zentrale Voraussetzung, um Interessen vertreten zu können (Olson 1968). Stakeholder konnten daher bis zur Etablierung der Social Media ihre Anliegen nicht immer zufriedenstellend darstellen und durchsetzen (Schaltegger 1999, 11 ff.). Im öffentlich zugänglichen Raum des Social Web können sich Stakeholder nun aber einfacher finden und in einer Gruppe zusammenzuschließen (Kaplan & Haenlein 2010; O'Reilly 2005) sowie sich besser organisieren (Shirky 2008), beispielsweise durch die Gründung einer Facebook-Gruppe, wo sich Personen mit gleichen Interessen vernetzen. Durch die verbesserte Organisationsfähigkeit von Stakeholdern im Social Web können sie ihre Interessen besser vertreten, ihren Forderungen dadurch mehr Ausdruck verleihen sowie mehr Druck auf ein Unternehmen ausüben (Ingenhoff & Kölling 2011; Kucuk 2007; Siano et al. 2011).

5.1.4 Erhöhte Macht

Mit der beschriebenen gesteigerten Informationsverfügbarkeit und des verbesserten Informationserhalts (vgl. Kap. 5.1.1) sowie der reduzierten Informationskosten (vgl. Kap. 5.1.2) und der verbesserten Organisationsfähigkeit der Stakeholder (vgl. Kap. 5.1.3) geht im Social Web eine *Verschiebung der Macht* zwischen Unternehmen und Stakeholdern einher (Coombs 1998; Sørensen & Peitersen 2007). Diese Machtverschiebung zugunsten der Stakeholder basiert auch auf diversen Eingriffs-, Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten seitens der Stakeholder durch soziale Medien (Leggiewie & Bieber 2004; vgl. Kap. 2.5.4). Es wird daher von einem *Machtgewinn* der Stakeholder gesprochen (Coombs 1998; Füller et al. 2009; Walter &

Saldsieder 2010). In der Literatur wird dieser Machtgewinn der Stakeholder auch unter dem Schlagwort des „(Consumer oder Customer) Empowerment“ behandelt (Füller et al. 2009, 71; Reiss 2009, 173; Rezabakhsh et al. 2006, 12; Salmen et al. 2008, 27 ff.; Siano et al. 2011, 57). Darunter wird die Ermächtigung und Bevollmächtigung (Salmen et al. 2008, 35) bzw. die Stärkung der Marktmacht der Nutzer (Walter & Saldsieder 2010, 130) verstanden. In diesem Zusammenhang wird auch vom „Enabling“ (dt. „Ermöglichung“) der Stakeholder gesprochen, da das Social Web Handlungsspielräume ermöglicht, die ohne es nicht möglich wären (Reiss 2009, 173).

Durch den Machtzuwachs können Stakeholder im Social Web ebenfalls ihren Interessen, ihren Empfehlungen und etwaiger Kritik mehr Ausdruck verleihen und Sichtbarkeit verschaffen (Ingenhoff & Kölling 2011; Kucuk 2007; Siano et al. 2011). Indem sie mehr Druck gegenüber einem Unternehmen aufbauen (Ingenhoff & Kölling 2011; Sørensen & Peitersen 2007), können sie möglicherweise auch ihre Forderungen besser durchsetzen. Da im Social Web eine große Zuhörerschaft bereitsteht (Sørensen & Peitersen 2007), kann zudem nachhaltigkeitsrelevantes Fehlverhalten durch Social Media einfacher beobachtet und verbreitet werden (Bittner & Leimeister 2011, 3). Von Vorteil für die Stakeholder ist auch, dass sie selbst bestimmen können, über wen und was sie kommunizieren. Der kommunikative Machtzuwachs der Stakeholder äußert sich dann darin, dass sie ihr eigenes „Agenda Setting“ (dt. „Agendasetzung“) durchführen können (Stanoevska-Slabeva 2008, 13): Sie können mitbestimmen, welche Themen behandelt und welche Meldungen verbreitet werden. Beispielsweise können sie mitbestimmen, wo ein „Carrotmob“ (Erläuterung Kap. 3.1.7) durchgeführt wird. Stanoevska-Slabeva mutmaßt, dass sich soziale und klassische Medien künftig das Agenda Setting teilen werden (Stanoevska-Slabeva 2008, 13). Wie auch immer die Machtverteilung sein wird, werden vermutlich die klassischen Medien und Unternehmen zunehmend ihre Rolle als Gatekeeper verlieren (Mielau & Schmiegelow 2010, 107). Das bedeutet, dass die *Kommunikationshoheit* nicht länger nur bei Medien oder Unternehmen liegt und Stakeholder ihnen auf Augenhöhe begegnen können (Burgold et al. 2009, 14; Mielau & Schmiegelow 2010, 107).

Ferner können die Stakeholder ihren Machtzuwachs nutzen, um zusätzliche Informationen zu Nachhaltigkeitsthemen zu erhalten sowie eventuelle Nachhaltigkeitsdefizite aufzudecken und publik zu machen. Dabei können Stakeholder umso deutlicher ihrer Kritik Ausdruck verleihen, je besser organisiert und damit stärker sie sind (Maignan & Ferrell 2004, 8; Mitchell et al. 1997, 854 ff.).

5.1.5 Erweiterte Kontrollmöglichkeiten

Aufgrund des beschriebenen Machtzuwachses der Stakeholder wird oft auch von einem *Kontrollverlust* über das Markenmanagement seitens eines Unternehmens und damit einem *Kontrollzuwachs* seitens der Stakeholder gesprochen (Berthon et al. 2008, 7; Burmann et al. 2010a, 348; Burmann & Hemmann 2011, 154; Muñiz & Schau 2007, 198; Siano et al. 2011, 60). Dabei scheint es nicht nur relevant zu sein, dass Stakeholder ihre Interessen sichtbar machen und besser vertreten können, sondern auch, dass sie eigene, nachhaltigkeitsmarkenrelevante Inhalte veröffentlichen können (Burgold et al. 2009; Burmann & Arnhold 2008; Siano et al. 2011). Angesichts der Herausforderungen durch Nachhaltigkeitsthemen (vgl. Kap. 3.1) können dabei vielfältige konträre Themen in Bezug auf eine Nachhaltigkeitsmarke diskutiert werden. Allerdings ist zu bedenken, dass angesichts des beschriebenen Markenverständnisses eine Marke ohnehin nie komplett von einem Unternehmen kontrolliert werden kann, da sie erst in der Psyche eines Betrachters entsteht (Meffert & Burmann 1996; vgl. Kap. 2.3.1). Pitt et al. sprechen daher vielmehr von einer *Dezentralisierung der Kontrolle* und einer *Heterarchie* in Bezug auf eine im Social Web diskutierte Marke (Pitt et al. 2006, 115). Ferner verwenden Walter und Saldsieder den Ausdruck der *Demokratisierung* zur Beschreibung der Verschiebung von Macht und Kontrolle zwischen Unternehmen und Stakeholdern (Walter & Saldsieder 2010, 132).

5.1.6 Veränderte Erwartungshaltung und Verhalten

Mit ihrem soeben beschriebenen Macht- und Kontrollzuwachs (vgl. Kap. 5.1.4 und 5.1.5) haben sich offenbar auch die *Erwartungen der Stakeholder* gegenüber einer Nachhaltigkeitsmarke geändert. Da Stakeholder einem Unternehmen zunehmend auf Augenhöhe begegnen können, fordern sie mehr und mehr einen gleichberechtigten Dialog in Bezug auf eine Marke (Burgold et al. 2009, 14). Darüber hinaus erwarten Stakeholder, mehr in Nachhaltigkeitsthemen eingebunden zu werden: Sie wollen „Enactors“ und „Partner der Organisation“ sein sowie aktiv an der Gestaltung von Nachhaltigkeitsinitiativen beteiligt (Bhattacharya et al. 2011, 35 f.) und damit als gleichwertige Partner behandelt werden. Sie fordern daher von einem Unternehmen nicht mehr nur ein „show me“, sondern zunehmend auch ein „involve me“ (Bhattacharya et al. 2011, 36; Kaptein & van Tulder 2003, 209). Auch Konfuzius meinte: „Tell me, and I will forget. Show me, and I may remember. Involve me, and I will understand.“ (Konfuzius, zitiert nach Sonnenburg 2009a, 8). Ferner fordern sie ein verantwortungsvolles Verhalten (Kaptein & van Tulder 2003; Maignan et al. 2005; Maignan & Ferrell 2004)

und werden daher immer kritischer – insbesondere hinsichtlich ökologischer und sozialer Themen (Fieseler et al. 2010a, 610).

Zudem besteht scheinbar ein *verändertes Verhalten* der Stakeholder, da sie sich im Social Web befähigt fühlen, anderen Nutzern zu widersprechen und noch mehr ihre persönliche und eventuell andersartige Meinungen ausdrücken (Berthon et al. 2000, 269). Möglicherweise wird dies dadurch gefördert, dass sie im Social Web ihre reale Identität nicht preisgeben müssen oder verschiedene Identitäten annehmen können (Berthon et al. 2000, 269). Im Hinblick auf das Social Web wird daher auch von einem „Unmanageable Consumer“ gesprochen (Yiannis & Lang 2006, 4 ff.). Dieser ist durch ein individuelles und teils widersprüchliches Konsumverhalten gekennzeichnet und kaum über klassische Größen wie Alter oder Einkommen klassifizierbar (Mueller 2009, 22). Es kann dadurch für ein Unternehmen immer schwieriger werden, relevante Stakeholder im Social Web zu identifizieren (vgl. Kap. 2.2.4).

In diesem Abschnitt wurden Auswirkungen der Veränderungen durch soziale Medien auf die Position der Stakeholder erörtert. Abschließend wird hierzu folgendes *Zwischenfazit* aufgestellt: Aufgrund der Änderungen durch die Existenz sozialer Medien stehen Stakeholdern mehr nachhaltigkeitsrelevante Informationen zur Verfügung, ihre Kosten der Informationssuche und Meinungsartikulation werden dadurch reduziert, ihre Fähigkeiten zur Organisation untereinander verbessert sowie ihre Macht- und Kontrollmöglichkeiten gesteigert. Die Position der Stakeholder wird damit gestärkt. Zudem wird davon ausgegangen, dass sich ihre Erwartungen und Verhalten gegenüber einer Nachhaltigkeitsmarke verändert haben: Sie wünschen einen gleichberechtigten Umgang.

Diese gestärkte Position der Stakeholder kann Auswirkungen auf das Nachhaltigkeitsmarkenmanagement haben, was im Folgenden erörtert wird.

5.2 Konsequenzen durch die gestärkte Stakeholderposition für das Nachhaltigkeitsmarkenmanagement

In diesem Abschnitt wird diskutiert, welche Konsequenzen aus der gestärkten Stakeholderposition für das Nachhaltigkeitsmarkenmanagement resultieren können. Dafür wird zunächst auf nachhaltigkeitsmarkenbezogene Inhalte eingegangen, die von Stakeholdern im Social Web erstellt (Kap. 5.2.1) und zunehmend von anderen Stakeholdern als Informationsquelle verwendet werden (Kap. 5.2.2). Anschließend werden das Umfeld einer Nachhaltigkeitsmarke im Social Web (Kap. 5.2.3) und die Entwicklung seines Images dort erläutert (Kap. 5.2.4).

5.2.1 Beeinflussung einer Nachhaltigkeitsmarke durch stakeholdergenerierte Inhalte

Wie die Social-Media-Definition zeigt (vgl. Kap. 2.5.1), können Stakeholder eigene Inhalte im Social Web veröffentlichen (Kaplan & Haenlein 2010; O'Reilly 2005). Diese Inhalte können sich auch auf eine Marke beziehen; in der markenbezogenen Literatur werden die von Social-Media-Nutzern produzierten Inhalte als „User Generated Content“ (kurz „UGC“; dt. „nutzergenerierte Inhalte“) (Burmam & Arnhold 2008; Campbell et al. 2011; Christodoulides et al. 2011; Daugherty et al. 2010) oder „Consumer Created Communication“ (Muñiz & Schau 2007, 187) bezeichnet. Darunter werden Inhalte im Social Web verstanden, die von der breiten Öffentlichkeit und nicht von Unternehmensvertretern oder bezahlten Dienstleistern erstellt werden (Daugherty et al. 2010, 16). Beziehen sich diese Inhalte auf eine Marke (Langner & Fischer 2008) ist von einem „Brand-related User Generated Content“ die Rede (Arnhold 2010; Burmann & Arnhold 2008). Da es in dieser Arbeit um eine Nachhaltigkeitsmarke geht und verschiedene Stakeholder berücksichtigt werden, wird von *nachhaltigkeits- und markenbezogenen stakeholdergenerierten Inhalten* oder *stakeholdergenerierten Nachhaltigkeitsmarkeninhalten* gesprochen. Burgold et al. gehen davon aus, dass Nutzer inzwischen mindestens genauso viele oder sogar mehr dieser Inhalte bereitstellen wie ein Unternehmen selbst (Burgold et al. 2009, 15). Beispielsweise verwenden NGOs wie Greenpeace intensiv Social Media, um mit Stakeholdern zu kommunizieren und sie einzubinden (Bittner & Leimeister 2011, 3).

Stakeholder werden in diesem Kontext auch als „Prosumenten“ (Zusammensetzung aus *Produzent* und *Konsument*) bezeichnet, wenn sie inhaltgenerierende Nutzer sind (Mielau & Schmiegelow 2010, 107; Salmen et al. 2008, 32), da die einst rein passiven Informationskonsumenten gleichzeitig zu Informationsproduzenten werden (Berthon et al. 2008, 6 f.; Tapscott & Williams 2007, 1). Konsumenten werden damit ein Teil eines Produktionsprozesses. Der Prosumenten-Begriff wurde 1980 von Toffler im Buch „The Third Wave“ geprägt. Zur Bezeichnung der aktiv an der Erstellung von Markeninhalten beteiligten Social-Media-Nutzer werden u. a. auch die Begriffe „Fan“, „Akteur“, „Liebhaber“, „emanzipierter Konsument“ oder „Creative Consumer“ verwendet (Berthon et al. 2007, 39; Burgold et al. 2009, 16). Da es bei einer Nachhaltigkeitsmarke um ökologische und soziale Markeninhalte geht, könnte im Kontext dieser Arbeit daher auch von *nachhaltigkeitsorientierten Prosumenten* gesprochen werden.

Hinsichtlich des Prosumerverhaltens haben Burmann et al. (2010a) festgestellt, dass es viele skeptische Stakeholder gibt, die den Aussagen von Unternehmen wenig Beachtung schenken und sich immer mehr dem Social Web zuwenden, um Informationen zu erhalten. Jedoch verfassen bislang nur wenige Nutzer eigene Beiträge oder kommentieren vorhandene Inhalte (Burmann et al. 2010a, 351). Dietrich und Schmidt-Bleeker (2009) vergleichen daher in Anlehnung an den Tipping-Point-Ansatz von Gladwell (2000) die Verbreitung von Inhalten im Social Web mit Virusepidemien. Sie behaupten, dass nur wenige Nutzer den großen Teil der kommunikativen Arbeit verrichten (Dietrich & Schmidt-Bleeker 2009, 30). In Anlehnung an Lazarsfeld et al. (1948), wonach Informationen über Meinungsführer diffundiert werden und sich andere Personen nach ihnen richten, werden im Social Web die Inhalte im Social Web nur durch wenige Meinungsführer bestimmt (Trusov et al. 2010).

Die stakeholdergenerierten Nachhaltigkeitsmarkeninhalte können dabei losgelöst von den unternehmerischen Inhalten sein und sich von diesen unterscheiden oder ihnen sogar widersprechen (Aula 2010, 45; Burmann et al. 2010a, 347; Muñiz & Schau 2007, 198), da sie unabhängig von einem Unternehmen und dessen Beteiligung verfasst und veröffentlicht werden (Burgold et al. 2009, 14; Muñiz & Schau 2007, 187). Zudem akzeptieren Nutzer nicht immer die vom Unternehmen vorgegebenen Inhalte zu einer (Nachhaltigkeits-)Marke; manchmal werden diese Bedeutungen gar zu einem Antiprogramm, in denen die beabsichtigten Bedeutungen einer (Nachhaltigkeits-)Marke von Nutzern zurückgewiesen werden (Muñiz & Schau 2007, 198). Die Nutzer übernehmen damit teils Kontrolle über eine Marke (Berthon et al. 2008, 7; Burmann et al. 2010a, 348; Burmann & Hemmann 2011, 154; Muñiz & Schau 2007, 198; Siano et al. 2011, 60). Ferner können im Social Web sowohl „Markenfans“ als auch „Markengegner“ (Burmann et al. 2010a, 347) bzw. „Brand Terrorists“ (Hobsbawm 2009, 220) oder „Reputationsterroristen“ (Meckel 2008, 487) ihre Ansichten kundgeben. Damit können die von Nutzern verfassten Inhalte in Bezug auf eine Marke positiv oder negativ (Edelman 2010, 65), genauso wie sie korrekt oder falsch, wahr oder erlogen sein können (Aula 2010; Siano et al. 2011). Mit den stakeholdergenerierten Nachhaltigkeitsmarkeninhalten können Nutzer somit eine Marke unterstützen oder schädigen (Burgold et al. 2009, 15). Bei der Veröffentlichung vertraulicher Informationen besteht ferner die Gefahr des Missbrauchs (Pressley 2006; Schneider et al. 2007, 5). Bei der Einschätzung der stakeholdergenerierten Nachhaltigkeitsmarkeninhalte ist daher zu berücksichtigen, dass sich sowohl Risiken als auch Chancen für eine Nachhaltigkeitsmarke ergeben können (Aula 2010; Edelman 2010, 65; Li & Bernoff 2008; Muñiz & Schau 2007, 199; Siano et al. 2011; Woodward 2010).

Risiken können beispielsweise hinsichtlich der Beeinträchtigung der Markenreputation (Catlin 2009, 48) durch die stakeholdergenerierten Nachhaltigkeitsmarkeninhalte bestehen. Bisweilen gab es verschiedene Attacken auf Marken im Social Web, wobei deren Reputation geschädigt wurde, wie im Fall der Marke Nestlé. Das Unternehmen wurde für seine Palmöl-Verwendung und die damit einhergehende Umweltzerstörung in einem Youtube-Video stark kritisiert. Dieses Video wurde von der NGO Greenpeace im Social Web verbreitet (Youtube.com 2010). Zudem können im Social Web Reputationsrisiken durch das eigene unternehmerische Verhalten oder dessen Reaktionen auf stakeholdergenerierte Inhalte entstehen (Aula 2010, 45). Ferner beschreiben Ward und Ostrom das Gedeihen von Plattformen, auf denen unzufriedene Stakeholder ihrer Kritik Ausdruck verleihen, wodurch eine negative Mundpropaganda entsteht (Ward & Ostrom 2006, 220).

Durch die interaktiven Möglichkeiten des Social Web können sich aber auch bislang unbekannte *Chancen* ergeben, wie beispielsweise durch eine Verbreitung von Empfehlungen mittels Mundpropaganda (Brown et al. 2007; Fieseler et al. 2010a). Daher können nicht nur Stakeholder, sondern auch Unternehmen von den Interaktionsmöglichkeiten des Social Web profitieren. Ein Unternehmen hat die grundsätzlichen Optionen, sich gegenüber dem Social Web und den stakeholdergenerierten Inhalten *aktiv* oder *passiv* zu verhalten (Berthon et al. 2008, 16). Da Nutzer unabhängig von einem Unternehmen über eine Marke kommunizieren und jene Inhalte schaffen können – ob es ein Unternehmen will oder nicht – erscheint es sinnvoll, die Inhalte zumindest passiv zu verfolgen und sich aktiv an der Kommunikation zu beteiligen. Gegebenenfalls können hierdurch Einblicke in die Ansichten und Meinungen von Stakeholdern gewonnen und Inhalte im Sinne des Unternehmens beeinflusst und klargestellt werden.

Im Hinblick auf die *Motivation* der Nutzer, Inhalte zu verfassen (vgl. auch Füller 2006; Henig-Thurau et al. 2004), zu veröffentlichen und zu kommentieren, zeigen Daugherty et al. in Anlehnung an das „Functional-Approach-Model“ von Katz (1960) vier Funktionen auf (Daugherty et al. 2010, 17 f.): Erstens nennen sie die „utilitarian function“, bei der Personen durch die Anerkennung und das Ausbleiben einer Bestrafungen durch andere Nutzer motiviert werden; Nutzer generieren hierbei Inhalte aus eigenem Ansporn. Bei der „knowledge function“ werden Nutzer davon angetrieben, dass sie Informationen zum Verständnis ihrer Umwelt benötigen. Bei der „value-expressive function“ werden Nutzer deshalb aktiv, weil sie ihre eigenen Ansichten und Werte zum Ausdruck bringen können. Dies ist eine Form der Selbstbestätigung. Bei der „ego-defensive function“ werden Nutzer deshalb aktiv, um sich

von inneren Unsicherheiten und äußeren Bedrohungen zu schützen. Dies betrifft nach Ansicht von Daugherty et al. (2010) den Schutz des eigenen Images, die Steigerung eines Zugehörigkeitsgefühls und die Reduzierung von Selbstzweifeln. Darüber hinaus nennen Daugherty et al. die „social function“, wonach Nutzer aktiv werden, um mit Freunden zu interagieren und an Aktivitäten teilzunehmen. In ihrer empirischen Untersuchung stellen sie zudem fest, dass insbesondere die „ego-defensive function“ und die „social function“ Nutzer zu Erstellung von Inhalten motivieren (Daugherty et al. 2010, 23): Jene wollen dabei Selbstzweifel reduzieren, Zeit mit anderen Nutzern verbringen und ein Gemeinschaftsgefühl erleben. Auch Stöckl et al. (2008) identifizieren basierend auf einer empirischen Untersuchung den Faktor Spaß als die wichtigste Motivation. Zu den weiteren Motivationsgründen zählen die Informationsverbreitung, Kontakte und die persönliche Dokumentation. Akshay et al. (2007) haben durch die empirische Untersuchung des Mikroblogs Twitter herausgefunden, dass er genutzt wird, um täglich über sich selbst zu berichten, um sich zu unterhalten, Informationen zu teilen und Neuigkeiten zu kommunizieren. Hinsichtlich der Mitarbeiterbeteiligung an einem internen Netzwerk identifizieren DiMicco et al. (2008) ein persönliches Verhältnis zu den Kollegen, die Förderung der eigenen Karriere innerhalb des Unternehmens und die Suche nach der Unterstützung für eigene Projekte und Vorhaben im Unternehmen. Die genannten Motive von Nutzern, eigene Inhalte im Social Web zu erstellen, sind vielfältig, wobei es sich vornehmlich um intrinsische Motive handelt (Berthon et al. 2008, 12). Im Hinblick auf die Motivation von Nutzern, *nachhaltigkeitsrelevante Informationen* im Social Web zu veröffentlichen, betrachten Li und Ah Pak verschiedene Motivationstheorien und stellen fest, dass u. a. die Wertschätzung und Beachtung durch andere Nutzer wichtige Faktoren sind (Li & Ah Pak 2010, 259).

5.2.2 Stakeholdergenerierte Nachhaltigkeitsmarkeninhalte als Informationsquelle

Die stakeholdergenerierten Nachhaltigkeitsmarkeninhalte werden von nachhaltigkeitsinteressierten Stakeholdern zunehmend als *Informationsquelle* verwendet, da sie generell immer mehr Informationen aus dem Social Web erhalten (Burmann et al. 2010b, 363; Kaplan & Haenlein 2010, 62; Walter & Schögel 2008, 29). Da das Social Web grundsätzlich für alle Stakeholder zugänglich ist, nutzen sie dieses in Anlehnung an die Theorie des wahrgenommenen Risikos (vgl. Kap. 3.2) möglicherweise intensiver, da sie Informationen zur Risikoreduzierung suchen. Auch wenn die stakeholdergenerierten Informationen nicht immer wahr oder korrekt sind, hören Nutzer anderen Nutzern meist mehr zu und schenken ihnen oftmals mehr Vertrauen als den Aussagen von Unternehmen (Arnhold 2010; Hubig & Siemoneit 2007;

Schrader 2005), da sie bei Unternehmen oftmals Eigeninteressen vermuten (Kaas 1990). Nutzer befürchten bei ihnen oft ausschließlich ökonomische Ziele zur Gewinnmaximierung; bei Nutzern sehen sie hingegen weniger oder keine monetären Interessen als Anreiz, Informationen bereitzustellen (Kaas 1990). Nutzer stehen daher Unternehmensinformationen oftmals eher skeptisch gegenüber, wohingegen sie Empfehlungen und Meinungen anderer Nutzern als glaubwürdiger wahrnehmen (Arnhold 2010). Entsprechend wird den stakeholdergenerierten Inhalten mehr Glaubwürdigkeit geschenkt als der klassischen Markenkommunikation eines Unternehmens (Arnhold 2010, 347; vgl. auch Dawkins 2004; Hubig & Siemoneit 2007; Kaplan & Haenlein 2010; Schrader 2005; Uusi-Rauva & Nurkka 2010). Der Nutzen der potenziell zur Verfügung stehenden Informationen, ob sie einen zweckdienlichen Informationszuwachs leisten, hängt dabei von der *Informationseffektivität* ab (Weiber & Adler 1995).

Dem Beschriebenen ist zu entnehmen, dass durch das Social Web möglicherweise ökologischen und sozialen Informationen eines Unternehmens weniger Glaubwürdigkeit beigemessen wird, als nachhaltigkeitsrelevanten Informationen, die von Social-Media-Nutzern stammen. Zudem können die stakeholdergenerierten Nachhaltigkeitsmarkeninhalte eine hohe Bedeutung für eine Nachhaltigkeitsmarke erhalten, da diesen Inhalten die notwendige Glaubwürdigkeit geschenkt wird. Dabei wird insbesondere den Aussagen von *Meinungsführern* eine große Wichtigkeit beigemessen. Bereits Lazarsfeld et al. (1948) und Katz (1957) entwickelten die Two-Step-Flow-of-Communication-Theorie, wonach Informationen üblicherweise nicht direkt und ununterbrochen von einem Kommunikator zu einem Empfänger fließen. Vielmehr fließen Informationen von einem Kommunikator zu einem Meinungsführer und erst dann zu den Zuhörern des Meinungsführers, was auch für Nachhaltigkeitsthemen relevant ist (Fieseler et al. 2010a, 609).

5.2.3 Veränderung des Umfelds einer Nachhaltigkeitsmarke

Angesichts der gestärkten Stakeholderposition (vgl. Kap. 5.2.1) und der stakeholdergenerierten Nachhaltigkeitsmarkeninhalte (vgl. Kap. 5.2.2) hat sich durch das Social Web vermutlich auch das Umfeld einer Nachhaltigkeitsmarke im Vergleich zu einem statischen Umfeld verändert. Da im Rahmen des Nachhaltigkeitsmanagements viele verschiedene Stakeholder berücksichtigt werden (vgl. Kap. 2.2), wird im Nachfolgenden vom Many-to-Many-Kommunikationsmodell (vgl. Abbildung 15, S. 57) und interaktiven Stakeholdermodell (vgl. Abbildung 8, S. 23) als Grundlage zur Skizzierung eines spezifischen Nachhaltigkeitsmarkenumfelds im Social Web ausgegangen. Dieses ist in Abbildung 21 dargestellt.

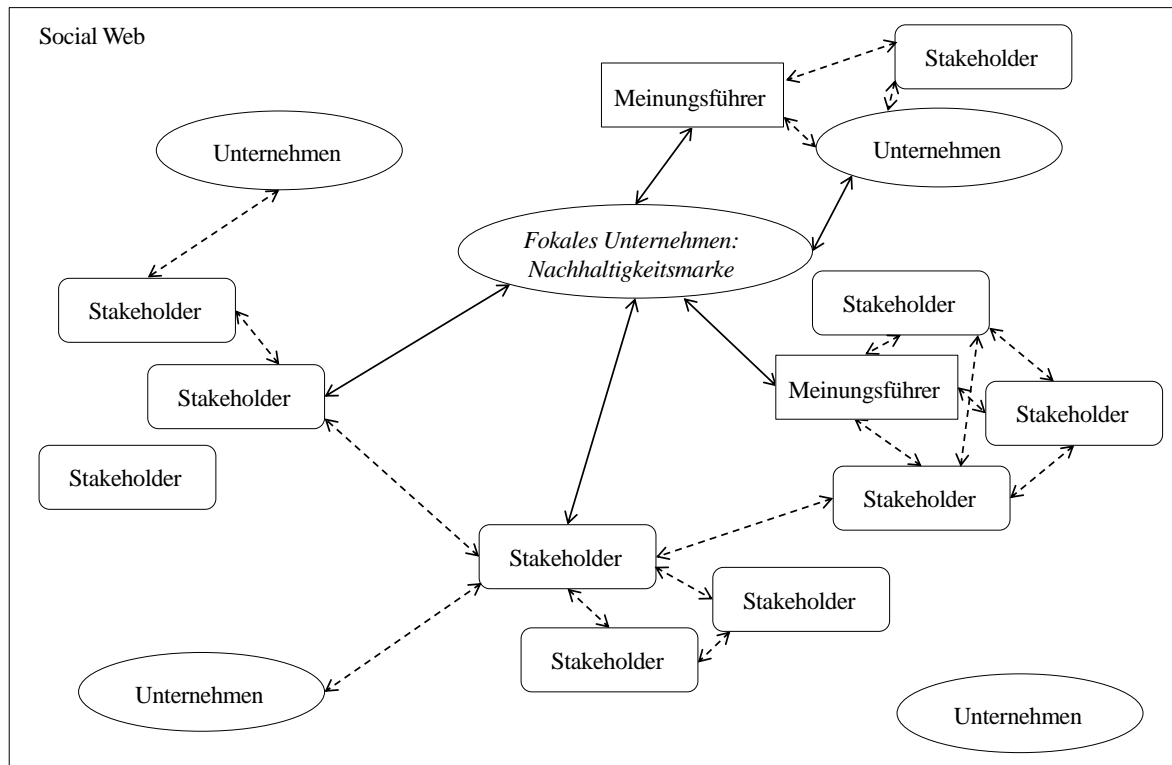


Abbildung 21: Umfeld einer Nachhaltigkeitsmarke im Social Web

Die Abbildung zeigt verschiedene Stakeholder, Meinungsführer und Unternehmen im Rahmen des Social Web, die das Umfeld einer Nachhaltigkeitsmarke ausmachen. Die Unternehmen sind in Ovalen, die Meinungsführer in Rechtecken und die Stakeholder in Rechtecken mit abgerundeten Ecken dargestellt. Zwischen ihnen bestehen vielfältige Beziehungen und Interaktionen, die in Form von zweiseitigen Pfeilen abgebildet werden. Diese Pfeile verdeutlichen die Beidseitigkeit der Beziehungen zwischen den Unternehmen, Meinungsführern und/oder ihren Stakeholdern. Zudem ist ein fokales Unternehmen dargestellt, auf dessen Nachhaltigkeitsmarke sich die Interaktionen beziehen. Findet eine Interaktion unter den Akteuren mit Beteiligung eines fokalen Unternehmens statt, ist ein durchgezogener Pfeil abgebildet; findet sie ohne Beteiligung des fokalen Unternehmens statt, ist ein gestrichelter Pfeil dargestellt. Einzelne Stakeholder und Unternehmen sind verbindungslos; hier findet kein Austausch in Bezug auf das fokale Unternehmen statt. Im Social Web entsteht daher ein unregelmäßiges Netz aus unterschiedlichen Beziehungen zwischen Unternehmen, Meinungsführern und Stakeholdern. Wie beim interaktiven Stakeholdermodell nach Rowley (1997; vgl. Abbildung 8) steht das fokale Unternehmen dabei nicht im Zentrum der Interaktionen, sondern ist ein Teil des sich ergebenden Netzwerks. Außerdem bilden einzelne Stakeholder, Meinungsführer und Unternehmen eigenständige Netzwerke – auch ohne Beteiligung eines fokalen Un-

ternehmens. Dies verdeutlicht, dass es im Social Web Interaktionen bezüglich einer Nachhaltigkeitsmarke im Social Web gibt, die ohne Beteiligung eines fokalen Unternehmens ablaufen und auf die es möglicherweise keinen Einfluss nehmen kann. Darin zeigt sich die fehlende unternehmerische Steuerbarkeit und Beeinflussbarkeit der Interaktionen durch die Interaktivität sozialer Medien (vgl. Kap. 2.5.2).

5.2.4 Entwicklung des Images einer Nachhaltigkeitsmarke im Social Web

Da Stakeholder Nachhaltigkeitsmarkeninhalte im Social Web veröffentlichen können (vgl. Kap. 5.2.1), die auch als Informationsquelle verwendet werden (vgl. Kap. 5.2.2) und ein dynamisches Umfeld einer Nachhaltigkeitsmarke im Social Web besteht (vgl. Kap. 5.2.3), entwickelt sich vermutlich das Image einer Nachhaltigkeitsmarke im Social Web anders als in einem statischen Mediumfeld ohne eine gestärkte Stakeholderposition. Da stakeholdergenerierte Nachhaltigkeitsmarkeninhalte als Informationen dienen, als glaubwürdig wahrgenommen werden und individuell zusammengestellt werden können, können Stakeholder ein *individuelles Image einer Nachhaltigkeitsmarke* entwickeln. Ist ein Unternehmen nicht an der Erstellung der stakeholdergenerierten Nachhaltigkeitsmarkeninhalte beteiligt, kann es nicht oder kaum beeinflussen, was von den Stakeholdern über eine Nachhaltigkeitsmarke veröffentlicht wird. Auch kann das Unternehmen kaum oder nicht steuern, an wen die Nachhaltigkeitsmarkeninhalte kommuniziert werden und welche Inhalte die Stakeholder aufnehmen. Stakeholder können also den Meinungsbildungsprozess anderer Stakeholder sowie das Image einer Nachhaltigkeitsmarke erheblich beeinflussen (Mielau & Schmiegelow 2010, 109).

Die Meinungs- und Imagebildung scheinen gerade bei Nachhaltigkeitsmarken relevant zu sein, denn gerade bei ökologischen und sozialen Themen kann seitens der Stakeholder ein Bedürfnis bestehen, zusätzliche nachhaltigkeitsrelevante Informationen zu erhalten (vgl. Kap. 3.1.8). Zu berücksichtigen ist bei Nachhaltigkeitsthemen im Vergleich zu konventionellen Themen auch das vermehrte Auftreten kontroverser Meinungen (Fieseler et al. 2008, 40; vgl. Kap. 3.1.5). Zudem können Stakeholder angesichts der Informationsverfügbarkeit (vgl. Kap. 5.1.1) besser entscheiden, welche Informationsquelle sie verwenden, mit welchen Marken sie sich beschäftigen und letztlich auch, welche Nachhaltigkeitsmarkeninhalte sie aufnehmen (Burgold et al. 2009, 14 f.). Dadurch erfolgt ein Paradigmenwechsel weg vom durch das Unternehmen bestimmte Push-Prinzip hin zum Pull-Prinzip, bei dem sich Stakeholder individuell Informationen selbst zusammenstellen können (Burgold et al. 2009, 14). Außerdem kann der Meinungsbildungsprozess hinsichtlich einer Nachhaltigkeitsmarke dahingehend unterstützt

werden, dass die Stakeholder unterschiedliche Interessen, Werthaltungen und Zielkonflikte mit Gleichgesinnten diskutieren.

Angesichts der individuellen Meinungsbildung und der spezifischen Nachhaltigkeitsmarkenimages kann es für ein Unternehmen schwieriger werden, das Image einer Nachhaltigkeitsmarke selbst zu steuern und folglich die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsmarke im Sinne der Identität zu kontrollieren. Im Hinblick auf das Umfeld einer Nachhaltigkeitsmarke wird sie möglicherweise auch immer weniger von einem Unternehmen selbst, sondern vielmehr durch vielfältige Meinungen und Beurteilungen von Stakeholdern, die im Social Web aktiv sind, geprägt. Siano et al. (2011) zeigen diese Entwicklung anhand der Reputation im Kontext des Social Web auf. Auf Basis des sozialen Prozesses zur Entwicklung der Reputation nach Fombrun (2001) diskutieren sie die ermächtigten Konsumenten (vgl. Kap. 5.1.4) als zusätzliche der „Intermediaries“ (dt. „Mittelsleute“), die die Reputationsentwicklung beeinflussen.

Folglich können die stakeholdergenerierten Nachhaltigkeitsmarkeninhalte das individuelle Image einer Nachhaltigkeitsmarke bei einzelnen Stakeholdern prägen und damit das gesamte Image einer Nachhaltigkeitsmarke beeinflussen. Gerade im Social Web entsteht also das Image nicht nur in Wechselwirkung mit den Kunden, sondern auch mit weiteren Stakeholdern (Fieseler et al. 2008, 43). Das Modell von Riley und Riley (1959) besagt dabei, dass Kommunikator und Rezipient sozialen Gruppen angehören, die deren Verhalten beeinflussen, womit das Image einer Nachhaltigkeitsmarke durch die soziale Zugehörigkeit zu einer Gruppe mitbestimmt werden kann. Die individuelle Imagebildung verschiedener Stakeholder über eine Nachhaltigkeitsmarke im Social Web wird in Abbildung 22 veranschaulicht.

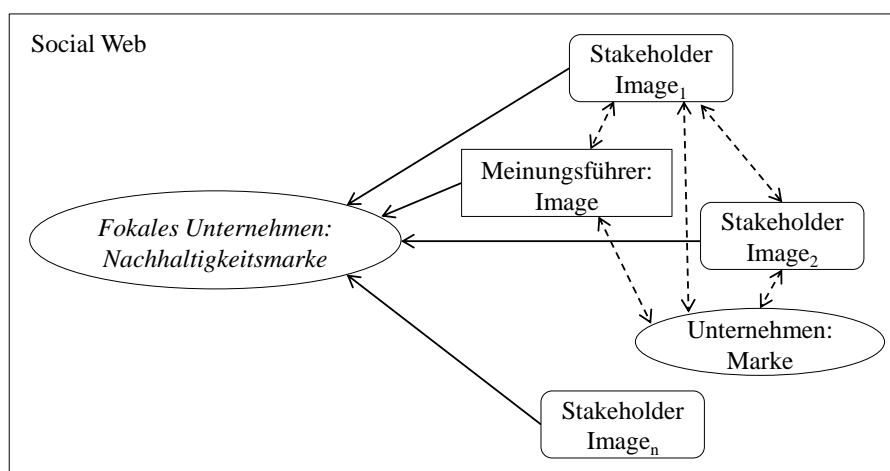


Abbildung 22: Nachhaltigkeitsmarkenimages im Social Web

Wie in der vorausgehenden Abbildung ist ein Netzwerk aus Stakeholdern, Meinungsführern und Unternehmen dargestellt. Die gestrichelten Pfeile markieren einen Austausch zwischen diesen Akteuren im Social Web. Die Abbildung verdeutlicht mittels der durchgezogenen Pfeile, dass eine Nachhaltigkeitsmarke im Social Web durch viele individuelle Images unterschiedlicher Stakeholder und Meinungsführer geprägt wird. Damit wird auch deutlich, dass die Wahrnehmung einer Nachhaltigkeitsmarke eventuell mehr durch Stakeholder als durch das (fokale) Unternehmen selbst gesteuert wird. Daher könnte es für ein Unternehmen zunehmend schwieriger werden, Identität und Image einer Nachhaltigkeitsmarke in Übereinstimmung zu bringen.

Folglich können sogenannte „Identitätslücken“, Lücken zwischen dem Image und der Identität, entstehen (Münstermann 2007, 72). Münstermann hat ein Gap-Modell zur identitätsorientierten Vorsteuerung des CSR-Engagements entwickelt (Münstermann 2007, 74 ff.). Nach Aussage dieses Modells können nicht nur Diskrepanzen zwischen der Ist-Identität und dem Ist-Image, sondern auch zwischen der Soll-Identität und dem Soll-Image sowie zwischen der Soll-Identität des Managements und der Soll-Identität der Mitarbeiter oder dem Image verschiedener Stakeholdergruppen bestehen. Durch die Zusammenarbeit mit Stakeholdern könnte die Lücke zwischen ihren Erwartungen und den unternehmerischen Antworten reduziert werden (Bhattacharya et al. 2011, 35). Denkbar wäre, diese Zusammenarbeit mit den Stakeholdern mittels sozialer Medien zu realisieren. Dadurch wären Stakeholder nicht mehr nur Konsumenten, End-user oder Zuschauer, sondern am Anfang, in der Mitte und am Ende des Prozesses einer Identitäts- und Imagebildung involviert (Sørensen & Peitersen 2007).

In diesem Abschnitt wurden etwaige Konsequenzen für das Nachhaltigkeitsmarkenmanagement durch die gestärkte Stakeholderposition erörtert. Abschließend wird hierzu folgendes *Zwischenfazit* aufgestellt: Das Image einer Nachhaltigkeitsmarke wird im Social Web zunehmend durch selbstbestimmte stakeholdergenerierte Nachhaltigkeitsmarkeninhalte geprägt, da diese Inhalte von als glaubwürdig wahrgenommenen Stakeholdern bereitgestellt, dann als Informationsquelle verwendet und schließlich in einem dynamischen Umfeld verbreitet und ausgetauscht werden. Für das Nachhaltigkeitsmarkenmanagement kann es dadurch schwieriger werden, Identität und Image der Nachhaltigkeitsmarke in Übereinstimmung zu bringen.

Im Nachfolgenden werden Ansätze erörtert, die Aufschluss über die Verwendung sozialer Medien im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement geben können. Als Grundlage dienen (wiederum) Ansätze aus dem konventionellen Markenmanagement.

5.3 Ansätze zur Verwendung sozialer Medien im Markenmanagement und ihre Anwendung bei Nachhaltigkeitsmarken

In diesem Abschnitt werden bestehende Ansätze erläutert, um zu erörtern, wie der Umgang mit sozialen Medien im Markenmanagement gestaltet werden kann. Da bislang keine Ansätze für die Social-Media-Verwendung im Rahmen des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements vorliegen oder bekannt sind, wird von Ansätzen des konventionellen Markenmanagements ausgegangen (Kap. 5.3.1). Besonderheiten der Behandlung von Nachhaltigkeitsmarken im Vergleich zu konventionellen Marken werden abschließend erläutert (Kap. 5.3.2).

5.3.1 Bisherige Ansätze der Social-Media-Verwendung im Markenmanagement

Die Verwendung sozialer Medien im konventionellen Markenmanagement ist Gegenstand verschiedener Ansätze. Dazu gehören das „E-Branding“ (Ibeh et al. 2005; Lee & Miller 2007; Pfeffermann 2008), das „Branding 2.0“ (Mairinger 2008) oder das „User Generated Advertising“ (Campbell et al. 2011; Pitt et al. 2006). Sie alle betrachten insbesondere soziale Medien als Kommunikationskanal. Weitere Ansätze gehen darüber hinaus und verstehen soziale Medien nicht nur als Kommunikationskanal, sondern auch als Mittel, um Stakeholder zu involvieren. Dazu zählen das „Co-Creative Branding“, das „kollaborative Branding“, das „Swarm Branding“, das „Open Source Branding“, das „Vigilante Marketing“ und das „User Generated Branding“. Diese als relevant erachteten Ansätze sind in Tabelle 2 im Überblick dargestellt und werden nachfolgend erläutert.

<i>Autor/en (Jahr)</i>	<i>Ansatz</i>	<i>Kernaussage</i>
Arnhold (2010), Burmamann & Arnhold (2008)	User Generated Branding	Management nutzergenerierter Inhalte
Burgold et al. (2009)	Swarm Branding	Bildung einer Marke in einem Schwarm von Akteuren
Chakrabarti (2007), Pitt et al. (2006)	Open Source Branding	Entwicklung von einer geschlossenen zu einer offenen Marke
Hannemann (2009)	Co-Creative Branding	Co-Created Content, Co-Created Competence und Co-Created Community als inhaltliche Leitlinien
Mueller (2009)	Kollaboratives Branding	Markenmanagement als kollaborativer Prozess
Muñiz & Schau (2007)	Vigilante Marketing	Kostenloses Marketing

Tabelle 2: Ansätze zur Social-Media-Verwendung im Markenmanagement

Burgold et al. betrachten im Rahmen des *Swarm Branding* Marken als Kommunikationsphänomene, die sich im Zusammenspiel von Unternehmen und Markeninteressierten bzw. in einer Art „Schwarm von Akteuren“ im Social Web bilden (Burgold et al. 2009, 17). Sie plädieren dafür, dass ein Unternehmen Teil dieses Schwarms wird und Konsumenten in den Prozess der Markenbildung einbezieht (Burgold et al. 2009, 17). So besteht ihrer Ansicht nach die beste Möglichkeit, eine Marke in den Alltag von Konsumenten zu integrieren (Burgold et al. 2009, 18). Als Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Markenbildung nennen sie Vertrauen, Ehrlichkeit, Fairness und Transparenz (Burgold et al. 2009, 17).

Ferner betrachtet Chakrabarti eine Marke in seinem *Open-Source-Branding-Ansatz* als Indikator für die Qualität der Stakeholderbeziehungen, da sie von verschiedenen Stakeholdern geprägt wird (Chakrabarti 2007, 948). Dabei sind die Meinungen der Stakeholder flexibel (Chakrabarti 2007, 952). Entsprechend wird sich seiner Ansicht nach die Bedeutung einer Marke immer weiterentwickeln (Chakrabarti 2007, 953). Zudem stellen Pitt et al. (2006), die ebenfalls in das *Open Source Branding* einzuordnen sind, die Evolution einer Marke von einer geschlossenen zu einer offenen Marke dar, was durch Open-Source-Software ermöglicht wird.

Nach Hannemann besitzt das *Co-Creative Branding* drei inhaltliche Leitlinien: Mit dem „co-created content“ plädiert sie für eine Beteiligung der Konsumenten am Markengespräch und eine gemeinsame Kreation der Markeninhalte (Hannemann 2009, 53); das „co-created competence“ zielt ab auf die Ideenentwicklung durch die Konsumenten (Hannemann 2009, 55); bei der „co-created community“ geht es darum, die Konsumenten zu vernetzen und zu involvieren (Hannemann 2009, 56 f.). Nach Ansicht Hannemanns stehen bei einem ko-kreativen Markenmanagementverständnis nicht die Planung und Umsetzung von Maßnahmen, sondern das Streben nach der Angleichung zwischen unternehmens- und kundenseitigen Wertvorstellungen im Vordergrund (Hannemann 2009, 64). Sie spricht daher von einem „Markenmanagementnetzwerk“, um hervorzuheben, dass ein Netzwerk ein größeres Maß an Involviertheit seitens der Konsumenten ermöglicht (Hannemann 2009, 64).

Im Rahmen des *kollaborativen Brandings* betrachtet Mueller eine Marke sogar als einen kollaborativen Prozess, bei dem Konsumenten als „Co-Créateur“ unmittelbar an der Entstehung und der Führung einer Marke beteiligt werden (Mueller 2009, 24). Er geht davon aus, dass diese auch daran beteiligt werden möchten (Mueller 2009, 24).

Muñiz und Schau verstehen unter dem *Vigilante Marketing* „unpaid advertising and marketing efforts, including one-to-one, one-to-many, and many-to-many commercially oriented communications, undertaken by brand loyalists on behalf of the brand” (Muñiz & Schau 2007, 187). Ihre Untersuchung ergab, dass Konsumenten erfolgreich markenrelevante Kommunikationsinhalte schaffen können (Muñiz & Schau 2007, 198). Sie betrachten dabei insbesondere Markennetzwerke, in denen Nutzer die vom Unternehmen vorgegebenen Inhalte interpretieren und ihre eigenen Markeninhalte schaffen. Nach Ansicht von Muñiz und Schau kann ein Unternehmen daraus wertvolle Ideen generieren (Muñiz & Schau 2007, 199).

Diese Arbeit folgt im speziellen dem *User-Generated-Branding-Ansatz* von Burmann und Arnhold (2008) bzw. Arnhold (2010), da er sich explizit mit nutzergenerierten Inhalten aus der Perspektive des Markenmanagements befasst und im identitätsbasierten Markenmanagementansatz nach Burmann et al. (2003) (vgl. Kap. 2.3.3) verankert ist (Arnhold 2010, 34; Burmann & Arnhold 2008, 41), der die Basis des konzipierten Nachhaltigkeitsmarkenmanagementprozesses (vgl. Kap. 4) darstellt. Die Markenidentität wird diesem Markenverständnis zufolge sowohl durch die Interaktionen mit internen Stakeholdern als auch durch Interaktionen mit externen Stakeholdern gebildet.

Burmann und Arnhold (2008) definieren das *User Generated Branding* (kurz „UGB“) und grenzen ihn zu vorhandenen Ansätzen ab. Sie verstehen darunter „the strategic and operative management of brand related user-generated content to achieve brand goals“ (Burmann & Arnhold 2008, 66). Ihren *User-Generated-Branding-Ansatz* entwickeln sie auf Basis verwandter Forschungsfelder und ziehen dabei zunächst die Forschung zum Innovationsmanagement, zur kollektiven Intelligenz, zur Mundpropaganda und zur Netzwerkforschung heran (Burmann & Arnhold 2008, 73 ff.). Zudem berücksichtigen sie vorhandene Ansätze zum *User Generated Content* (Burmann & Arnhold 2008, 121 ff.) und *User Generated Branding* (Burmann & Arnhold 2008, 136 ff.). Hinsichtlich des UGB unterscheiden sie zwischen „sponsored UGB“ – Inhalte, die durch Anreize des Unternehmens publiziert werden – und einem „non-sponsored UGB“ – Inhalte, die ohne Einwirkung oder Anreiz des markenführenden Unternehmens veröffentlicht werden (Burmann & Arnhold 2008, 154 ff.). Ferner sehen Burmann und Arnhold die angewandte Marktforschung, die Kommerzialisierung, die Kundenbindung und die interne Markenmanagement als die vier Zwecke an, für die Social Media in der Markenmanagement eingesetzt werden können (Burmann & Arnhold 2008, 158 ff.).

Arnhold führt zudem eine empirische Untersuchung zum UGB durch. Sie belegt damit, dass u. a. Programme zum sponsored UGB ein effektives und effizientes Instrument der Markenkommunikation darstellen (Arnhold 2010, 333) und dass dadurch die Konsumenten-Marken-Beziehungen gestärkt und die Haltung der Konsumenten gegenüber einer Marke insgesamt verbessert werden können (Arnhold 2010, 338). Das UGB hat damit keine direkte ökonomische Wirkungen: Nach Ansicht Arnholds ist das UGB vielmehr ein „pre-economic value“ und die verbesserte Konsumenten-Marken-Beziehung die Basis eines umfassenden Markenwertes (Arnhold 2010, 338). Arnhold schlägt vor Programme zum User Generated Branding als Zeichen der Offenheit, Transparenz und Partizipation zu kommunizieren (Arnhold 2010, 338). Auch sollen diese Programme sich an alle Zielgruppen, sowohl an bestehende als auch potenzielle Kunden richten (Arnhold 2010, 339). Sie weist zudem darauf hin, dass das UGB traditionelle Kommunikationsmaßnahmen nicht ersetzen kann und vielmehr in diese integriert werden sollten (Arnhold 2010, 339).

Als einen Erfolgsfaktor des Markenmanagements bei der Nutzung sozialer Medien sehen Burmann und Hemmann, die ebenfalls dem UGB-Ansatz von Burmann und Arnhold (2008) folgen, die *Interaktionskompetenz* an (Burmann & Hemmann 2011, 174). Möchte ein Unternehmen das UGC nutzen, muss es den Nutzern durch die Interaktion Vorteile bieten, so dass ihre Mitarbeit gefördert wird (Belz et al. 2008, 14). Durch die Interaktion kann ein Unternehmen zudem individuell auf die Wünsche eines Nutzers eingehen (Burmann & Hemmann 2011, 167). Liegt eine hohe Interaktionsintensität zwischen Marke und Nachfragern vor, wird dadurch die Glaubwürdigkeit einer Marke gesteigert (Burmann & Hemmann 2011, 170). Da diese nicht allein durch eine Abteilung erreicht werden kann, ist die Unterstützung des gesamten Unternehmens erforderlich, womit das innengerichtete Markenmanagement ins Spiel kommt (Burmann & Hemmann 2011, 173 f.). Wie schon Burmann und Arnhold (2008) sowie Arnhold (2010) meinten, erhält das innengerichtete Markenmanagement eine hohe Bedeutung, da dadurch die Mitarbeiter befähigt werden sollen, sich im Social Web markenkonform zu verhalten (Burmann & Hemmann 2011, 174). Das UGB kann dazu dienen, die von Mitarbeitern erstellten Inhalte zu beobachten und zu stimulieren (Arnhold 2010, 332).

Die bisherigen Ausführungen zeigen, dass das Markenmanagement unter Zuhilfenahme sozialer Medien als co-kreativer Prozess verstanden werden kann. Damit verliert das „Top-Down-Branding“ an Bedeutung und soziale Medien gewinnen gleichzeitig als interaktives und kollaboratives Mittel an Relevanz für das Markenmanagement (Mielau & Schmiegelow 2010,

114). Zudem scheinen bisherige Markenmanagementansätze im Hinblick auf das Social Web überholt, da sie Konsumenten als passive Wesen verstehen (Burgold et al. 2009, 16). Denkbar ist, die bisherigen Erkenntnisse zum UGB auch auf das Nachhaltigkeitsmarkenmanagement anzuwenden. Dies wird im Nachfolgenden erörtert.

5.3.2 Besonderheiten bei der Übertragung auf eine Nachhaltigkeitsmarke

Da im Rahmen des NhMMP verschiedene Möglichkeiten zum Dialog mit und zur Involvierung von Stakeholdern aufgezeigt wurden (vgl. Kap. 4.8) sowie soeben erläutert das Markenmanagement unter Zuhilfenahme sozialer Medien als co-kreativer Prozess verstanden werden kann (vgl. Kap. 5.3.1), scheinen die Ansätze grundsätzlich auf das Nachhaltigkeitsmarkenmanagement übertragbar zu sein. Aufgrund der Herausforderungen, die Nachhaltigkeitsthemen mit sich bringen (vgl. Kap. 3.1), und der gestärkten Stakeholderposition (vgl. Kap. 5.1) bestehen aber auch *Besonderheiten* hinsichtlich der Verwendung der Ansätze bei einer Nachhaltigkeitsmarke im Vergleich zu einer konventionellen Marke.

Erstens kann im Fall einer Nachhaltigkeitsmarke bei viel mehr Stakeholdern ein Bedürfnis bestehen, nachhaltigkeitsmarkenrelevante Informationen zu finden (vgl. Kap. 3.1.8). Angesichts der schwierigen Überprüfbarkeit und Beurteilbarkeit (vgl. Kap. 3.1.1) sowie der Komplexität von Nachhaltigkeitsthemen und etwaigen Zielkonflikten (vgl. Kap. 3.1.3) können gerade im Social Web vielfältige Fragen und Anliegen an ein Unternehmen gestellt werden. Ein Unternehmen kann gefordert werden, mehr (nachhaltigkeitsmarkenrelevante) Informationen bereitzustellen. Möglicherweise erwarten Stakeholder dann, umfassende Informationen zu unterschiedlichen Themen zu erhalten.

Zweitens kann bei viel mehr Stakeholdern ein Bedürfnis bestehen, mögliche ökologische und soziale Defizite zu identifizieren (vgl. Kap. 3.1.8). Stakeholder können ihnen aufgrund ihres Machtzuwachses mehr Ausdruck verleihen und aufgrund ihrer Vernetzungsmöglichkeiten im Social Web verbreiten. Ein Unternehmen steht dann vor der Herausforderung, mit der möglichen Missbilligung der Stakeholder umzugehen und etwaige Missverständnisse aufzuklären.

Drittens können angesichts der Stakeholder-, Anspruchs-, Wertvorstellungs- und Meinungs- vielfalt (vgl. Kap. 3.1.4 und 3.1.5) sowie der Diskurserfordernis (vgl. Kap. 3.1.6) kontroverse Diskussionen zwischen einem Unternehmen und/oder seinen Stakeholdern im Social Web entstehen. Auch können sich Stakeholder bestimmter Ansichten und mit bestimmten Interessen vernetzen, organisieren und dann gebündelt gegenüber einem Unternehmen vortragen.

Beispielsweise können sie im Social Web einen „Shitstorm“ (dt. Empörungswelle) initiieren oder einen Flashmob organisieren und dann zu einem bestimmten Zeitpunkt in der realen Welt ihre Interessen und Ansichten kundgeben. Ein Unternehmen kann mit mehr kritischen Stakeholdermeinungen und -wertvorstellungen konfrontiert werden.

In diesem Abschnitt wurden bisherige Ansätze zur Verwendung sozialer Medien im Markenmanagement erläutert und Besonderheiten beim der Anwendung auf eine Nachhaltigkeitsmarke erörtert. Abschließend wird hierzu folgendes *Zwischenfazit* aufgestellt: Das Markenmanagement wird angesichts sozialer Medien als co-kreativer Prozess verstanden, in den Stakeholder einbezogen und involviert werden können, um als Unternehmen eine Marke gemeinsam mit Stakeholdern zu entwickeln. Dieses Vorgehen ist auch auf eine Nachhaltigkeitsmarke anwendbar, wobei Besonderheiten aufgrund der gestärkten Stakeholderposition und der Herausforderungen durch Nachhaltigkeitsthemen bestehen.

Im Nachfolgenden werden Möglichkeiten zur Gestaltung der Maßnahmen zum Nachhaltigkeitsmarkenmanagement und des Umgangs mit Stakeholdern im Social Web erläutert.

5.4 Gestaltungsmöglichkeiten sozialer Medien im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement

In diesem Abschnitt wird erörtert, wie Maßnahmen des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements und der Umgang mit Stakeholdern angesichts des Social Web gestaltet werden können, indem bereits vorhandene Kenntnisse auf das Nachhaltigkeitsmarkenmanagement übertragen werden (Weick 1989; vgl. Kap. 1.3). Den Ausgangspunkt der zu erarbeitenden *Gestaltungsmöglichkeiten* (kurz „GM“) bilden die Erfolgsfaktoren (Glaubwürdigkeit, Expertise, Vertrauenswürdigkeit, Bekanntheit, Legitimität; vgl. Kap. 3.3) einer Nachhaltigkeitsmarke (Kap. 5.4.1 bis 5.4.6). Die erarbeiteten Gestaltungsmöglichkeiten werden im Nachfolgenden kursiv gesetzt und mit einer in eckigen Klammer stehenden Zahl gekennzeichnet.

5.4.1 Schrittweises Vorgehen

Wenn ein Unternehmen im Social Web aktiv wird, scheint es zunächst – unabhängig von möglichen Erfolgsfaktoren – wichtig zu sein, dass es relevante Communities und andere Interaktionsorte sowie Meinungsführer identifiziert und ihre Ansichten erfasst (Li & Bernoff 2008; Muñoz & Schau 2007; Weinberg et al. 2010), sie beobachtet (Walter & Saldsieder 2010, 142), ihre Anliegen versteht (Muñoz & Schau 2007, 199 f.) und sich erst dann an den Konversationen beteiligt (Li & Bernoff 2008). Als wichtig wird auch erachtet, dass Unternehmen

zunächst keine eigennützigen Ziele verfolgen und keine Marketingbotschaften kommunizieren, sondern *wertvolle und lesenswerte Inhalte* [GM1] beitragen (Kent & Taylor 1998, 327; Walter & Schögel 2008, 33; Weinberg et al. 2010, 31) und sich damit an dem sozialen Prozess der Bildung von Nachhaltigkeitsmarkeninformationen beteiligen (Aula 2010, 48). Dies scheint auch im Hinblick auf die Informationseffektivität bedeutsam zu sein (vgl. Kap. 5.2.2; Weiber & Adler 1995). Fieseler et al. empfehlen, die Nutzer ernstzunehmen, ihre Beiträge gründlich zu lesen und ihnen ein reflektiertes Feedback zu geben (Fieseler et al. 2010a, 611). Dies soll jedoch nicht bedeuten, dass ein Unternehmen blind alles von den Nutzern Gesagte akzeptieren oder ihren Wünschen immer folgen soll (Muñiz & Schau 2007, 199 f.). Offenbar können Stakeholder erst langfristig proaktiv angesprochen und Marketingbotschaften lanciert werden (Weinberg et al. 2010), was Geduld seitens des Unternehmens erfordert (Fieseler et al. 2010a, 611). Fieseler et al. weisen darauf hin, dass insbesondere innerhalb der Blogosphäre die Kommunikation sozialen und ökologischen Engagements nicht als eine reine Marketingmaßnahme verstanden werden soll (Fieseler et al. 2008, 43). Demnach geht es um eine *schrittweise Steigerung der Interaktionen mit Stakeholdern* [GM2]. Dieses schrittweise Vorgehen scheint eine grundlegende Herangehensweise zum Umgang mit Stakeholdern im Social Web darzustellen.

5.4.2 Informationserhalt und -vermittlung

Als zentraler Erfolgsfaktor einer Nachhaltigkeitsmarke gilt aufgrund etwaiger Informationsasymmetrien die Glaubwürdigkeit (vgl. Kap. 3.3.1). Um nachhaltigkeitsbezogene Informationsasymmetrien zu überwinden, plädiert Kaas für den Informationserhalt und die Informationsvermittlung (Kaas 1990, 542 ff.). Die Social-Media-Maßnahmen zum Nachhaltigkeitsmarkenmanagement sind daher insbesondere durch den Erhalt und die Vermittlung nachhaltigkeitsmarkenrelevanter Informationen zu auszugestalten.

Hinsichtlich des *nachhaltigkeitsmarkenrelevanten Informationserhalts* [GM3] kann ein Unternehmen durch die passive Beobachtung von Interaktionen zwischen Stakeholdern oder in direkten Interaktionen mit Stakeholdern Einblicke in deren Informationsbedürfnisse, Wünsche und Ansprüche erhalten. Zudem kann es kontinuierlich beobachten, welche ökologischen und sozialen Themen aktuell diskutiert werden oder möglicherweise neu entstehen. Das bedeutet, dass ein Unternehmen von der verbesserten Informationsverfügbarkeit durch das Social Web (vgl. Kap. 5.1.1) profitieren und eigene Informationsdefizite reduzieren kann. Auf Basis der mittels sozialer Medien erhaltenen Informationen kann ein Unternehmen dann passende In-

formationsangebote je nach Bedürfnis der Stakeholder bereitstellen und lesenswerte Informationen anbieten. Dadurch können wiederum etwaige Informationsdefizite seitens der Stakeholder reduziert werden.

Hinsichtlich der *nachhaltigkeitsmarkenrelevanten Informationsvermittlung* [GM4] besteht gerade im Social Web die Möglichkeit, je nach Stakeholdergruppe und ihren Informationsbedürfnissen auf verschiedenen Plattformen als Unternehmen aktiv zu werden und das Aufbereitungsformat (z. B. Video, Audio), den Informationsumfang sowie die sprachliche und bildliche Ausdrucksweise der Informationen anzupassen. Auch können durch Verlinkungen vertiefende Informationen angeboten werden, die je nach Informationsbedarf und Interessen abgerufen werden können. Diese stakeholder-spezifisch aufbereiteten Inhalte scheinen auch deshalb erforderlich zu sein, weil verschiedene Stakeholderansprüche bestehen (Dawkins 2004, 109). So können beispielsweise für eine Umweltschutzorganisation Maßnahmen zum Erhalt der Biodiversität und für Investoren umweltrelevante Kennzahlen angezeigt werden. Da ein Unternehmen auf einer Social-Media-Plattform unverzüglich reagieren kann, kann eine Kommunikation in Echtzeit stattfinden und bei Fragen und Kritik unverzüglich geantwortet werden. Rheinländer et al. schlagen als weitere Nutzungsformen sozialer Medien für Nachhaltigkeitszwecke die Unterstützung der Berichterstattung, die Bereitstellung einer „Nachhaltigkeitsinfothek“ oder die Bereitstellung von Hilfsangeboten und Informationen zu nachhaltigen Produkten vor (Rheinländer et al. 2011, 99). Darüber hinaus können Stakeholder im Social Web direkt und persönlich angesprochen werden (Hoffman & Novak 1996, 54; Maclaran & Catterall 2002, 319), was die gezielte Pflege von Kontakten sowie ein individuelles Eingehen auf Fragen und Kritik ermöglicht. Je individueller die Informationen auf die Stakeholder zugeschnitten werden, umso interessanter werden sie möglicherweise für sie, können die Aufmerksamkeitsgewinnung der Stakeholder unterstützen und ihren Informationsüberdruß überwinden. Beachtet werden muss jedoch, dass ein Unternehmen für unzureichende Nachhaltigkeitsleistungen kritisiert werden kann, denn je mehr Informationen zu ökologischen und sozialen Themen publik gemacht werden, umso schneller zieht es gegebenenfalls kritische Stakeholderstimmen auf sich (Ashforth & Gibbs 1990; Morsing & Schultz 2006).

5.4.3 Stakeholderpartizipation

Laut den eruierten Erfolgsfaktoren einer Nachhaltigkeitsmarke (vgl. Kap. 3.3) geht es im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement auch darum, die Expertise unter Beweis zu stellen und damit die reale Nachhaltigkeitsleistung zu belegen (vgl. Kap. 3.3.2). Als zentrale Mittel dafür

wurden bereits die *Fähigkeit* und *Kompetenz* genannt (vgl. Bentele 1998; Erdem & Swait 1998; Fieseler et al. 2010a; Newell & Goldsmith 2001). Sie können mittels sozialer Medien unter Beweis gestellt werden, indem ökologische und soziale Leistungen in Dialogen erläutert und Hintergründe sichtbar gemacht werden. Dabei können bereits erläuterte Möglichkeiten der Informationsvermittlung genutzt werden, beispielsweise indem Produktionsprozesse mittels Videos dokumentiert werden.

Darüber hinaus können die Fähigkeit und Kompetenz mittels sozialer Medien erweitert werden, indem Stakeholder in *nachhaltigkeitsmarkenbezogene Unternehmensprozesse einbezogen* und *ihr Wissen genutzt* [GM5] wird. Im Cluetrain Manifest stellen Levine et al. (2000) fest, dass Kunden über ein großes Wissenspotenzial verfügen. Im Kontext der Social-Media-Literatur wird von der „kollektiven Intelligenz“ der Nutzer gesprochen (Surowieki 2005), was auch unter dem Begriff „Schwarmintelligenz“ behandelt wird (Burgold et al. 2009). Nach Surowieki (2005) gibt es eine „Wisdom of Crowds“ (dt. „Weisheit der Vielen“), wobei die Entscheidungen einer Gruppe so gut sind wie die eines Experten, wenn ihr Wissen aggregiert wird (vgl. auch Kozinets et al. 2008). Unternehmen können dieses kollektive Wissen mittels des Mitmach-Webs nutzen (Reiss 2009, 173; Saldsieder & Saldsieder 2010, 151), indem sie Stakeholder einbinden, ihre Ideen und Verbesserungsvorschläge aufnehmen und diese umsetzen. Dabei scheint eine Herausforderung zu sein, jene Stakeholder zu identifizieren, die an einem ernsthaften Austausch und Dialogangebot interessiert sind.

Beispielsweise kann ein Unternehmen das kollektive Wissen im Kontext des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements für die gemeinsame Gestaltung eines Slogans und Logos oder Nachhaltigkeitsinnovationen nutzen. Stakeholder können beispielsweise im Rahmen des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements zu innovativen ökologischen und sozialen Initiativen beitragen, indem sie zur Entwicklung neuer Technologien eingeladen oder an der Gestaltung neuer Produkte beteiligt werden (Cândea & Cândea 2009, 456). Zu den Ansätzen zählen z. B. „Communities“ (Füller et al. 2006), „Lead User“ (von Hippel 1986) oder das „Crowdsourcing“ (Howe 2008). Im Rahmen des „Crowdsourcing-Ansatzes“ wird z. B. ein öffentlicher Aufruf gemacht und es findet eine Auslagerung ursprünglich unternehmensinterner Prozesse an eine große Gruppe von Stakeholder statt, die eine Aufgaben- oder Problemstellung im Social Web – beispielsweise in einem Netzwerk – gemeinschaftlich diskutieren und lösen (Cândea & Cândea 2009, 456). So können im Social Web auch Problemstellungen an eine breite Öffentlichkeit weitergegeben und gemeinsam eine Lösungsidee erarbeitet werden.

Auch Li und Ah Pak (2010) plädieren für einen Wissensaustausch zu nachhaltigen Lösungen über das Social Web. Sie stellen jedoch gleichzeitig fest, dass bislang die neuen Möglichkeiten des Wissensaustauschs noch nicht genutzt werden.

Auch wird die Relevanz interner Stakeholder zur Generierung von Ideen, Vorschlägen und neuem Wissen diskutiert. Granovetter entwickelte mit „the Strength of Weak Ties“ (dt. „Stärken schwacher Beziehungen“) einen Ansatz, wonach zwischen Mitgliedern einer Organisation Beziehungen bestehen, die stärker oder schwächer sind (Granovetter 1973). Üblicherweise nutzen Mitarbeiter die starken Beziehungen, um beispielsweise Ideen zu generieren oder Probleme zu lösen. Granovetter betont jedoch, dass gerade die schwachen Beziehungen, die bislang kaum oder wenig genutzt werden, Potenziale für die Generierung innovativer Ideen bieten. Kernelement des „Wikinomics-Ansatzes“ von Tapscott und Williams (2007) ist die „Peer-Production“, wonach durch die neuen Formen der kooperativen Zusammenarbeit die Chance besteht, Probleme zu lösen, die bislang zu komplex oder kostenaufwendig waren, um ihnen beizukommen, oder als unlösbar galten.

Nach Căndeia und Căndeia (2009) ist die Stakeholderbeteiligung im Social Web der Schlüssel zu einer effizienten und effektiven Nachhaltigkeitsausrichtung eines Unternehmens. Ihrer Ansicht nach können Stakeholder durch eine Beteiligung zu einem Teil der Lösung gemacht werden, anstatt als Teil des Problems angesehen zu werden (Căndeia & Căndeia 2009, 457), wobei sich durch die Web-2.0-Technologie die Einstellung gegenüber Stakeholdern verändert. Dies ist in Abbildung 23 zusammengefasst. Dabei sind für die Einbindung positive Voraussetzungen gegeben, da Social Media im Kern sozial orientiert sind und damit den Gemeinschaftssinn sowie die Offenheit für die Zusammenarbeit unterstützen (Căndeia & Căndeia 2009, 457).

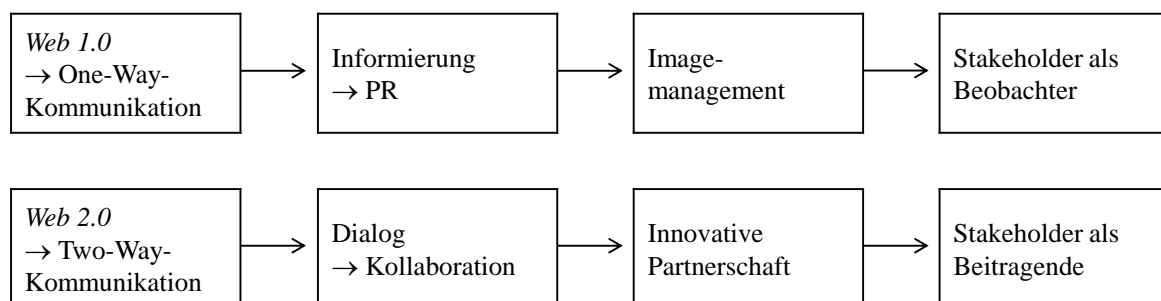


Abbildung 23: Wirkung der Web-2.0-Technologie auf die Einstellung gegenüber Stakeholdern (nach Căndeia & Căndeia 2009, 456)

Werden Stakeholder involviert, scheint es dann vor allem notwendig zu sein, die *Stakeholder-vorschläge und -ideen tatsächlich zu realisieren* [GM6]. Schenken Unternehmen Stakeholdern Beachtung und nehmen ihre Vorschläge auf, kann den Stakeholdern das Gefühl gegeben werden, dass sie ernstgenommen werden und die Unternehmen können ihren Willen demonstrieren, tatsächlich etwas zu unternehmen (Kaptein & van Tulder 2003, 210). In der Folge können die Nachhaltigkeitsaktivitäten eine höhere Akzeptanz finden (Burgold et al. 2009, 15). Zudem kann ihre Zufriedenheit gesteigert werden (Brady 2003). Dies kann auch Vertrauen schaffen, was die Markenunterstützung fördern kann (Ladueque 2010). Auch können eine höhere Akzeptanz und Identifikation mit den neuen Produkten und Marke geschaffen werden (Chakravorti 2010). Dadurch kann der Social Commerce verbessert werden – eine Sonderform des elektronischen Handels, bei der die aktive Beteiligung und Interaktion der Kunden sowie ihre persönliche Beziehung untereinander im Fokus stehen (Bächle 2008, 130). Hier werden die Produkte von Internetnutzern bewertet und weiterempfohlen sowie in die Gestaltung einbezogen (Koch & Richter 2009, 21 und 191). Dies ist gerade für Nachhaltigkeitsprodukte relevant, da diese oft (noch) Nischenprodukte sind (Schaltegger 2004). Im Social Web besteht die Möglichkeit, dass ehemalige Nischenprodukte eine große Zielgruppe erreichen (Anderson 2007; 2009). Anderson (2007; 2009) hat mit dem Long-Tail-Prinzip das Pareto-Prinzip widerlegt und zeigt auf, dass sich mit Nischenprodukten mehr Umsatz erzielen lässt, als mit Bestsellern. Dadurch kann ein Wettbewerbsvorteil geschaffen werden, was den Markenwert der Nachhaltigkeitsmarke steigern kann.

5.4.4 Ehrlichkeit und Transparenz

Laut den eruierten Erfolgsfaktoren einer Nachhaltigkeitsmarke (vgl. Kap. 3.3) geht es im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement auch darum, die Vertrauenswürdigkeit zu fördern (vgl. Kap. 3.3.3). Als zentrale Mittel dafür wurden *Ehrlichkeit* und *Transparenz* genannt (Bentele 1998; Brady 2003; Erdem & Swait 1998; Fieseler et al. 2010a; Hermann 2009; Newell & Goldsmith 2001). Da, wie erläutert, mittels sozialer Medien vielfältige Formen der Informationsvermittlung bestehen, können sie auch das Belegen der Ehrlichkeit und die Herstellung der Transparenz unterstützen.

Ehrlichkeit scheint durch korrekte und umfassende Informationen *belegt* werden zu können [GM7]. Da aber Unternehmen oftmals opportunistisches Verhalten unterstellt wird (vgl. Kap. 3.2), wissen Stakeholder möglicherweise nicht, ob die Informationen korrekt sind. Ein Unternehmen könnte daher beispielsweise Meinungsführer oder Dritte, wie Mitarbeiter, NGOs oder

Bewertungsinstitute, im Social Web sprechen lassen, denen mehr Ehrlichkeit durch Stakeholder zugesprochen wird. Beispielsweise könnte ein Blog für Erfahrungen seitens der Stakeholder eingerichtet werden, deren Aussagen durch Videos untermalt werden.

Transparenz kann insbesondere durch die Offenheit von Seiten des Unternehmens *hergestellt* [GM8] werden (Fieseler et al. 2010a, 611), indem es beispielsweise Dialogbereitschaft demonstriert, Stakeholderfragen ernstnimmt und darauf antwortet, Partizipationsmöglichkeiten bietet oder zur Teilnahme an Unternehmensprozessen einlädt. Dann sind die Handlungen eines Unternehmens beobachtbar (Weiber & Adler 1995, 55). Auch kann ein Unternehmen durch diese Art der Kommunikation im Social Web den Bedürfnissen der Stakeholder entgegenkommen, die nicht mehr nur ein „show me“, sondern ein „involve me“ fordern (Bhattacharya et al. 2011, 36; Kaptein & van Tulder 2003, 209). Aus dem oft zitierten wie auch kritisch hinterfragten PR-Vorsatz „Tue Gutes und rede darüber“ (Zedtwitz-Arnim 1962) wird im Social Web deshalb ein „Tue Gutes und diskutiere darüber“ (Petzi 2011, 15). Fieseler et al. betonen die Notwendigkeit der Transparenz bei Nachhaltigkeitsthemen, da Stakeholder ökologische und soziale Verantwortung von Unternehmen fordern und daher die Frage immer wichtiger wird, ob den nachhaltigkeitsrelevanten Belangen Folge geleistet wird (Fieseler et al. 2008, 41). Ferner können Stakeholder durch ihre Involvierung die Nachhaltigkeitsstrategie und Identität besser nachvollziehen und beurteilen. Auch weiß das Unternehmen, was von ihm erwartet wird (Leitschuh-Fecht 2007, 606; Mast & Fiedler 2007, 574). Damit kann Klarheit über die Bewertungsmaßstäbe der Nachhaltigkeitsmarke und möglicherweise ein Konsens geschaffen werden.

Ehrlichkeit und Transparenz können möglicherweise der Identifizierung etwaiger Nachhaltigkeitsskandale vorbeugen (Bittner & Leimeister 2011, 13), die von Kritikern aufgedeckt werden. Nach Ives können verschiedene Onlinekritiker unterschieden werden (Ives 2004, zitiert nach Zerfaß & Boelter 2005, 109): „Hear-me-Blogger“ sind Stakeholder, die einem möglicherweise berechtigten Interesse Gehör schaffen wollen. Sie können durch eine schnelle Kontaktaufnahme und Problemlösung zufriedengestellt werden. „Reputation Terrorists“ sind Menschen, die eine Firma aus persönlichen Gründen öffentlich bloßstellen wollen (vgl. auch Meckel 2008, 487 ff.). Auch gibt es „Competitive Destroyers“, die eigene geschäftliche Interessen verfolgen. Eine möglichst offene und schnelle Informationspolitik könnte dazu beitragen, dass diese Gruppe wenige Angriffschancen hat.

5.4.5 Beziehungen zu Meinungsführern und Netzwerkbeteiligung

Laut den eruierten Erfolgsfaktoren einer Nachhaltigkeitsmarke (vgl. Kap. 3.3) geht es im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement auch darum, die *Bekanntheit* einer Nachhaltigkeitsmarke zu steigern (vgl. Kap. 3.3.4). Im Social Web scheinen hierfür insbesondere der *Beziehungsaufbau zu Meinungsführern* sowie die *Etablierung von und Beteiligung an Netzwerken* in Betracht zu kommen, was sich durch die Mundpropaganda und virale Effekte im Social Web begründen lässt.

Durch die *Mundpropaganda* können Informationen von einem Nutzer zu einem anderen Nutzer übertragen werden. Die Verbreitung folgt hier dem Tipping-Point-Prinzip nach Gladwell (2000; vgl. auch Kap. 5.2.1): Ein bislang scheinbar irrelevantes Thema kann unvorhersehbar an Relevanz gewinnen und nach der Überschreitung des Tipping Points intensiv im Social Web diskutiert werden. Die Mundpropaganda kann seitens des Unternehmens durch vielfältige Verlinkungen und Netzwerke begünstigt werden (Zerfaß & Boelter 2005, 102). Neben Markennetzwerken plädiert Edelman auch für Wettbewerbe und E-Mail-Promotions (Edelman 2010, 67). Das „Buzz Marketing“ geht sogar noch weiter, indem es durch spektakuläre Aktionen auf ein Produkt aufmerksam gemacht. Auch das „virale Marketing“ verfolgt eine gezielte Anregung der Mundpropaganda. Hinsichtlich der Bekanntheitssteigerung kann erneut der Ansatz „Tue Gutes und lass Andere darüber reden“ (Schrader 2005, 69) besondere Relevanz gewinnen, da durch die Vernetzung die Verbreitung einer Nachricht durch Mundpropaganda ermöglicht wird (Brown et al. 2007; Gladwell 2000; vgl. auch Granovetter 1973; Milgram 1967).

Zudem kann die Verbreitung von Informationen durch die *Initiierung viraler Effekte* gefördert werden. Milgram (1967) beschreibt das „Small World Phenomenon“ (dt. „Kleine-Welt-Phänomen“). Demzufolge ist jeder Mensch mit einer anderen Person über höchstens sechs Beziehungen zu anderen Personen bekannt (Milgram 1967). Dadurch entsteht ein Netz, in dem Informationen schnell verbreitet werden können. Einen bekannten Ansatz zur viralen Verbreitung liefert auch Gladwell (2000) mit dem „Tipping-Point-Ansatz“. In diesem Ansatz verläuft eine soziale Informationsverbreitung wie eine Masernepidemie; an dem Tipping Point beginnt die Epidemie und damit vergleichsweise eine unkontrollierte Verbreitung von Informationen. Nach dem „Gesetz der Wenigen“ (engl. „the Law of the Few“) können Meinungsführer zu einem Tipping Point führen. Dietrich und Schmidt-Bleeker (2009) sprechen ferner von der „Infectuos Minority“.

Eine positive Mundpropaganda kann im Social Web insbesondere durch *Markenbotschafter* und *Meinungsführer* (nicht unbedingt Meinungsmacher) im Sinne von Multiplikatoren gefördert werden, da sie eine Marke (de Chernatony 2001a) und damit ein Nachhaltigkeitsversprechen zum Leben erwecken können und selbst im Social Web aktiv werden. Die Meinungsführer sind Nutzer, die vorrangig als Multiplikatoren wirken, weil sie beispielsweise ein reichweitenstarkes Weblog betreiben oder in einer bestimmten Fachöffentlichkeit ein hohes Renommee genießen (Zerfaß & Boelter 2005, 109). Mittels Meinungsführern kann damit eine größere Öffentlichkeit erreicht werden (Fieseler et al. 2010a, 609). Social Media, die sich einer starken thematischen Fokussierung (wie Umweltthemen) bedienen, erreichen andere Nutzer daher mehr innerhalb der Blogosphäre, die via „Third Party Endorsement“ im Idealfall zu Botschaftern der eigenen Unternehmensmarke werden (Fieseler et al. 2008, 44). Als Botschafter kommen auch Mitarbeiter in Betracht (Kernstock & Brexendorf 2006, 255; Vallaster & de Chernatony 2006, 776), da sie ein hohes Vertrauen bei externen Stakeholdern genießen (Dawkins 2004; Schrader 2005; Uusi-Rauva & Nurkka 2010). Aber auch andere Stakeholder wie Kunden oder NGOs können eine wichtige Bedeutung für den Erhalt von Aufmerksamkeit haben, da Dritten mehr zugehört wird als den Unternehmen (Hubig & Siemoneit 2007; Kaplan & Haenlein 2010; Schrader 2005). Indem „Andere darüber sprechen“ können nicht nur die Bekanntheit gesteigert, sondern auch Glaubwürdigkeitsvorbehalte überwunden werden (Schrader 2005), da Informationen vermittelt werden, die Bewertung jedoch Dritten überlassen wird, denen mehr Vertrauen beigemessen wird als Unternehmen. Durch ihre Involvierung können ferner etwaige Markenschädigungen vermieden und Konsumenten zu Markenunterstützern und -botschaftern aufgebaut werden (Burgold et al. 2009, 15). Es gilt daher, zu *Meinungsführern wie Bloggern eine positive Beziehung aufzubauen* (vgl. Trusov et al. 2010) und sie *in Kommunikationsmaßnahmen zu involvieren* (Siano et al. 2011, 68) [GM9].

Dies wird im Rahmen des „Blogger Relationship Management“ behandelt (Zerfaß & Boelter 2005, 115). Nach Zerfaß und Boelter gilt es zunächst zu klären, welche Blogger auf welche Weise und in welchem Umfang relevant sind (Zerfaß & Boelter 2005, 115). Dabei gilt es festzustellen, ob überhaupt Blogs zu strategiekritischen Themen betrieben werden (Zerfaß & Boelter 2005, 115). Davon ausgehend kann dann versucht werden, Kontakt aufzunehmen, die jeweiligen Interessen zu erkunden und eine Vertrauensbeziehung aufzubauen (Zerfaß & Boelter 2005, 115). Fieseler et al. sprechen zudem von einem „Micro Dialogue“ (Fieseler et al. 2010a, 500). Diese Dialoge zu spezifischen und vorab definierten Themen finden zwischen einem Unternehmen und einer stark eingebundenen Hörerschaft im Social Web statt. Dabei

bestehen keine formellen Hierarchien. Es können daran potenziell alle interessierten Stakeholder teilnehmen, wobei die Ergebnisse in einem öffentlichen Review-Prozess begutachtet werden, was gleichzeitig die Authentizität, Transparenz und Glaubwürdigkeit steigern kann (Fieseler et al. 2010a, 500).

Darüber hinaus haben *Netzwerke* eine hohe Bedeutung für die Verbreitung durch Meinungsführer und Markenbotschafter, da sich Nutzer hierin zusammenschließen und organisieren können. Dabei bestehen verschiedene Arten von Netzwerken, wobei in dieser Arbeit von Markennetzwerken (engl. „Brand Communities“) ausgegangen wird. Diese werden als geographisch ungebundene Netzwerke von Konsumenten verstanden, die ihr Interesse für eine Marke, ihr Wissen und ihre Erfahrung teilen und in einer sozialen Beziehung interagieren (Mueller 2009, 22). Nach Ansicht von Burmann et al. können durch ein virtuelles Markennetzwerk Kunden gebunden und gewonnen, und wenn sie Mundpropaganda betreiben, zu Markenbotschaftern werden (Burmann et al. 2010b, 372). Sie betonen auch die Notwendigkeit kritischer Stimmen, um die Authentizität und Glaubwürdigkeit einer Marke sicherzustellen (Burmann et al. 2010b, 376). Auch nach Ansicht Sonnenburgs ist ohne Meinungsfreiheit keine Glaubwürdigkeit möglich (Sonnenburg 2009b, 74). Burmann und Hemmann (2011) betrachten eine Brand Community als ein Mittel des Markenmanagements im Social Web. Die Involvierung in Markennetzwerke kann sich dabei auch positiv auf die Mundpropaganda auswirken (Burgold et al. 2009, 18). Es ist daher wichtig, *Markennetzwerke zu etablieren und sich aktiv darin zu beteiligen* [GM10].

In diesem Zusammenhang steht auch das frühzeitige Erkennen nachhaltigkeitskritischer Themen, die im Rahmen spezialisierter Fachdiskussionen im Social Web entstehen können; eine Diskussion wird dann entfacht, wenn solche Themen problematisiert werden und von mächtigen Stakeholdergruppen auf die Agenda gehoben werden (Zerfaß & Boelter 2005, 95). Daher scheint dem *Issue-Management* eine zentrale Bedeutung zuzukommen (Eck & Pleil 2006; Mohr & Schaffner 2011; Zerfaß & Boelter 2005). Darin geht es um die *frühzeitige Identifizierung, kontinuierliche Beobachtung und Analyse von Stakeholdermeinungen und -themen* [GM11], die die Reputation beeinflussen können (Ansoff 1980; Chase 1984; Heath 2002). Ferner geht es um den dialogorientierten Ausgleich von Erwartungen zwischen Unternehmen und Stakeholdern (Koller & Alpar 2008, 23). Aufgabe des Issue-Managements im Rahmen des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements ist es, strategisch relevante Nachhaltigkeitsthemen zu identifizieren und diese im Sinne der Nachhaltigkeitsmarke zu beeinflussen (Ingenhoff &

Kölling 2011, 482). Dabei können die Themen eine Gefahr oder eine Chance darstellen und sich auf ein Unternehmen auswirken (Ansoff 1980). Daher ist es das Ziel des Issue-Managements, Chancen für das Nachhaltigkeitsmarkenmanagement zu nutzen und Risiken zu vermeiden (Einwiller & Ingenhoff 2007). Unternehmen können durch das Issue-Management früh und proaktiv auf Themen und Gerüchte reagieren, bevor sie zum Thema einer Krisenkommunikation werden; Risiken für die Reputation können dann reduziert werden (Hettler 2010), womit Social Media auch das Risikomanagement (Burchell & Cook 2006, 168) unterstützen können. Außerdem kann das Issue-Management verwendet werden, um Nachhaltigkeitsthemen im Sinne des Unternehmens zu beeinflussen (Ingenhoff & Röttger 2008, 324). So hat es die Möglichkeit, selbst das Agenda Setting zu bestimmen und das öffentliche Meinungsbild zu prägen. Ein Unternehmen kann sich dann als Meinungsführer etablieren.

5.4.6 Motivierung

Laut den eruierten Erfolgsfaktoren einer Nachhaltigkeitsmarke (vgl. Kap. 3.3) geht es im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement auch darum, die *Legitimität* – die soziale Akzeptanz durch Stakeholder – zu erhalten (vgl. Kap. 3.3.5). Als zentrale Mittel dafür wurden im Rahmen des Stakeholder-Relationship-Managements die *Dialoge* mit und die *Einbindung* von Stakeholdern genannt (u. a. Heugens et al. 2002; vgl. Kap. 2.2.4). Da im Social Web möglicherweise nicht alle relevanten Stakeholder vertreten sind oder damit umzugehen wissen, scheint es notwendig zu sein, Stakeholder zur Teilnahme an Interaktionsangeboten im Social Web zu motivieren. Auch deshalb, weil gewisse Interaktionsangebote seitens eines Unternehmens eine genügend große Anzahl von Personen benötigt, um eine kritische Masse zu erreichen (Saldsieder & Saldsieder 2010, 156).

Stakeholder zu einer Beteiligung zu motivieren kann gemäß der Motivationstheorie nach Maslow (1943) über extrinsische Anreize (finanzielle Aspekte, Preise, Prämien oder Sachprämien) oder intrinsische Anreize erfolgen; zu letzteren zählen wesentlich die *Anerkennung von Vorgesetzten und Kollegen sowie die Umsetzung des Inputs* [GM12], den die Stakeholder beitragen (Buhse 2010; Chakravorti 2010; Piller & Reichwald 2009). Wichtige Gründe für die Nutzung von Social Media und die Herstellung nutzergenerierter Inhalte ist die Stillung menschlicher Bedürfnisse wie Selbstdarstellung, Interaktion und persönlicher Kontakt (Koch & Richter 2009, 158; vgl. Kap. 5.2.1). Intrinsische Anreize sind daher erfolgsversprechender als extrinsische Anreize (Buhse 2010; Koch & Richter 2009).

Nicht zuletzt kann ein *respektvoller Umgang des Unternehmens mit seinen Stakeholdern* [GM13] die Motivierung fördern: Indem ein Unternehmen seinen Stakeholdern auf Augenhöhe begegnet und sie als gleichwertige Partner behandelt, ihren Äußerungen Beachtung schenkt und auf sie reagiert, kann ein Unternehmen Wertschätzung signalisieren und demonstrieren, dass es ihren Beiträgen eine Relevanz beimisst sowie an einem ehrlichen Austausch und einer realen Nachhaltigkeitsleistung interessiert ist (Brady 2003; Hubig & Siemoneit 2007). Gefördert werden kann die Teilnahme der Mitarbeiter durch Schulungen, Mentoren, Kontaktpersonen, Social-Media-Manager und ein Vorleben durch Führungskräfte (Buhse 2010). Auch können Innovatoren und „Early Adopters“ (Rogers 2003 nach Stuart 2011, 144) einen großen Einfluss auf andere Mitarbeiter haben.

5.4.7 Zusammenfassung der Gestaltungsmöglichkeiten

In Tabelle 3 werden die Gestaltungsmöglichkeiten bei der Verwendung sozialer Medien zusammengefasst. Sie gelten als zentrales konzeptionelles Ergebnis dieser Arbeit.

<i>Ausgangsbasis</i>	<i>Gestaltungsmöglichkeiten (GM) der Social-Media-Verwendung im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement</i>	
Generell	GM1	Verfassen wertvoller und lesenswerter Inhalte
	GM2	Schrittweise Steigerung der Interaktionen mit Stakeholdern
Glaubwürdigkeit (vgl. Kap. 3.3.1)	GM3	Erhalt von nachhaltigkeitsmarkenrelevanten Informationen
	GM4	Vermittlung von nachhaltigkeitsmarkenrelevanten Informationen
Expertise (vgl. Kap. 3.3.2)	GM5	Involvierung von Stakeholdern und Nutzung des kollektiven Wissens
	GM6	Realisierung der Stakeholdervorschläge und -ideen
Vertrauenswürdigkeit (vgl. Kap. 3.3.3)	GM7	Beleg der Ehrlichkeit
	GM8	Herstellung von Transparenz
Bekanntheit (vgl. Kap. 3.3.4)	GM9	Beziehungsaufbau zu Meinungsführern
	GM10	Etablierung von und Beteiligung an Netzwerken
	GM11	Identifizierung und Beobachtung nachhaltigkeitskritischer Themen
Legitimität (vgl. Kap. 3.3.5)	GM12	Anerkennung und Umsetzung des Inputs von Stakeholdern
	GM13	Respektvoller Umgang mit Stakeholdern

Tabelle 3: Zusammenfassung der Gestaltungsmöglichkeiten

In diesem Abschnitt wurden Gestaltungsmöglichkeiten sozialer Medien erörtert. Abschließend wird hierzu folgendes *Zwischenfazit* aufgestellt: Um die stakeholdergenerierten Nachhaltigkeitsmarkeninhalte mit einer Nachhaltigkeitsmarke in Übereinstimmung zu bringen und deren Kraft zu nutzen, sind im Wesentlichen wertvolle und lesenswerte Inhalte zu verfassen,

die Interaktionen mit Stakeholdern schrittweise zu steigern, nachhaltigkeitsmarkenrelevante Informationen zu erhalten und vermitteln, Stakeholder zu involvieren und ihre Vorschläge zu realisieren, die Ehrlichkeit zu belegen und Transparenz herzustellen, Beziehungen zu Meinungsführern aufzubauen, Netzwerke zu etablieren und daran zu beteiligen, nachhaltigkeitskritische Themen zu identifizieren und zu beobachten sowie den Input von Stakeholdern umzusetzen und respektvoll mit ihnen umzugehen. Der wesentliche Unterschied zum konventionellen Markenmanagement ist dabei, dass es hierbei insbesondere um Gestaltungsfragen zur Steigerung der Glaubwürdigkeit als zentralem Erfolgsfaktor und damit zusammenhängende erfolgsrelevante Faktoren einer Nachhaltigkeitsmarke geht.

Als *Zusammenfassung dieses Kapitels* wird festgehalten, dass Stakeholder durch Social Media mehr Macht erhalten haben. Eine Nachhaltigkeitsmarke wird im Social Web zudem immer mehr durch Stakeholder geprägt, wobei sich diese einfacher ihr eigenes Bild einer Nachhaltigkeitsmarke machen, ihren Ansichten Ausdruck verleihen und damit die Ansichten anderer Stakeholder prägen können. Zugleich bieten soziale Medien auch Potenziale für ein Unternehmen zur erfolgreichen Entwicklung einer Nachhaltigkeitsmarke. Porter nannte das Internet bereits als Chance: „The winners will be those that view the Internet as a complement to, not a cannibal of, traditional ways of competing“ (Porter 2001, 2). Es scheint daher relevant zu sein, dass ein Unternehmen sich frühzeitig mit Stakeholdern und ihren Interessen beschäftigt, sie involviert und einen kontinuierlichen Austausch mit ihnen schafft.

Mit den qualitativen Aussagen zu den Gestaltungsmöglichkeiten wurde die zweite Forschungsfrage beantwortet (vgl. Kap. 1.1). Die Gestaltungsmöglichkeiten werden als ein zentrales konzeptionelles Ergebnis behandelt. Angesichts der vielfältigen Verwendungsmöglichkeiten sozialer Medien ist eine Konzeption zur ihrer gezielten Verwendung im Rahmen des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements erforderlich. Dies wird im Nachfolgenden thematisiert.

6 Konzeption einer Rahmenstruktur zur Social-Media-Verwendung im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement

In Kapitel 6 geht es um die gezielte Verwendung sozialer Medien zur Unterstützung des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements und die Konzeption einer entsprechenden Rahmenstruktur. Es wird daher die dritte forschungsleitende Frage erörtert, *wo* Social Media gezielt im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement verwendet werden können und *welche* sich dafür eignen, um die Weiterentwicklung zu einer glaubwürdigen Nachhaltigkeitsmarke zu unterstützen (vgl. Kap. 1.1). Dafür werden zunächst Funktionen sozialer Medien beschrieben, die zur Unterstützung der Nachhaltigkeitsmarkenentwicklung relevant sein können (Kap. 6.1). Da Social Media bislang pauschal als „Plattformen“ behandelt wurden, werden sie danach ausdifferenziert und verschiedene Instrumente erläutert (Kap. 6.2). Auf dieser Basis wird erörtert, welche Instrumente für welche Funktion eingesetzt werden können (Kap. 6.3). Anschließend werden mögliche Ansatzpunkte für die gezielte Verwendung innerhalb des NhMMP geklärt (Kap. 6.4). Auf den so erhaltenen Kenntnissen aufbauend wird eine konzeptionelle Rahmenstruktur zur gezielten Verwendung von Social Media im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement dargelegt (Kap. 6.5).

6.1 Relevante Social-Media-Funktionen im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement

In diesem Abschnitt wird erörtert, welche *Funktionen* soziale Medien leisten und zur Unterstützung des NhMMP relevant sein können. Unter einer Social-Media-Funktion wird in vorliegender Arbeit ein Zweck verstanden, für den soziale Medien eingesetzt werden können. Im Hinblick auf das Nachhaltigkeitsmarkenmanagement konnte keine Erörterung und Strukturierung relevanter Social-Media-Funktionen identifiziert werden. Wie die Social-Media-Definition indiziert, ermöglichen soziale Medien *Interaktionen* (vgl. Kap. 2.5.1), die unterschiedliche Kommunikations- und Partizipationstypen umfassen (vgl. Kap. 2.5.3). Daher werden zur Erörterung und Strukturierung relevanter Social-Media-Funktionen verschiedene *Interaktionstypen* verwendet und diese im Folgenden erörtert.

Was die Interaktionstypen ohne speziellen Bezug auf Social Media anbelangt, unterscheiden Morsing und Schultz (2006) drei CSR-Kommunikationsstrategien zur Involvierung von Stakeholdern. Dies sind die *stakeholder information strategy*, die *stakeholder response strategy* und die *stakeholder involvement strategy* (Morsing & Schultz 2006, 325 ff.). Green und Hutton-Clarke entwickeln eine Typologie der Stakeholderpartizipation, die insbesondere für

Umweltthemen anwendbar ist. Ihre Typologie umfasst die *informative participation*, die *consultative participation* und die *decisional participation* (Green & Hunton-Clarke 2003, 294). Diese sind aufsteigend hinsichtlich ihres Involvierungsgrads angeordnet. Zur Entwicklung ihrer Typologie beziehen sie sich u. a. auf Pretty und Shah, die die sechs Partizipationsschritte *passive participation*, *participation by information giving*, *participation by consultation*, *functional participation*, *interactive participation* und *self mobilisation* unterscheiden (Pretty & Shah 1994, zitiert nach Green & Hunton-Clarke 2003, 294). Rowe und Frewer (2000) identifizieren drei Interaktionstypen hinsichtlich des Informationsflusses zwischen Unternehmen und Stakeholdern. Sie unterscheiden die *communication* zur Informierung von passiven Informationsrezipienten, die *consultation* zum Informationserhalt von Teilnehmenden und die *participation* zur Beteiligung der Teilnehmenden an unternehmerischen Entscheidungen (Rowe & Frewer 2000, 3). Mit einem Fokus auf *Interaktionstypen im Social Web* differenziert Reiss im Rahmen der Verwendung sozialer Medien im Change Management die fünf Interaktionsformen *Information*, *Kommunikation*, *Wissensaustausch*, *Koordination* und *Kollaboration* und sortiert diese aufsteigend hinsichtlich ihrer Interaktivität (Reiss 2009, 174). Bezüglich ökologischer und sozialer Themen betrachten Adams und Frost (2006a) das Social Web als *Kommunikations- und Involvierungsmittel*.

Uneinigkeit besteht darüber, ob es sich bei der Informierung um eine Interaktion handelt oder nicht. Da sich bei der reinen Bereitstellung von Informationen, wie beispielsweise auf einer Website, Personen nicht wahrnehmen und nicht aufeinander einwirken können, wäre die Informierung demnach keine Interaktion (vgl. Kap. 2.5.4). Dahingegen fasst Schönhagen (2002) die Massenkommunikation als interaktiv auf, da Personen mittels anderer Medien wie Zeitungsbriefe oder der Teilnahme an einer Talkshow hierauf reagieren könnten. Diese Auffassung wird jedoch wiederum kritisiert, da diese Kommunikation vor einem unbeteiligten Massenpublikum stattfindet (Sutter 2010). Dennoch wird der Auffassung gefolgt, dass es sich bei der Informierung um eine Interaktion handelt.

In Anlehnung an die beschriebenen Ansätze werden bei der Verwendung sozialer Medien im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement *vier Interaktionstypen* unterschieden: Erstens das *Monitoring* (vgl. Pretty & Shah (1994): „passive participation“); zweitens die *Informierung* (vgl. Morsing & Schultz (2006): „stakeholder information strategy“; Pretty & Shah (1994): „participation by information giving“; Reiss (2009): „Information“ und „Kommunikation“; Rowe & Frewer (2000): „communication“); drittens der *Dialog* (vgl. Green & Hunton-Clarke

(2003): „consultative participation“; Morsing & Schultz (2006): „stakeholder response strategy“; Pretty & Shah (1994): „participation by consultation“; Reiss (2009): „Wissensaustausch“; Rowe & Frewer (2000): „consultation“); viertens die *Partizipation* (vgl. Green & Hunton-Clarke (2003): „decisional participation“; Morsing & Schultz (2006): „stakeholder involvement strategy“; Reiss (2009): „Kollaboration“ und „Koordination“; Rowe & Frewer (2000): „participation“).

Die vier erörterten Interaktionstypen werden in dieser Arbeit als relevante Social-Media-Funktionen im Rahmen des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements angesehen. Die Funktionen können sich jeweils auf Interaktionen *mit internen und/oder externen Stakeholdern* beziehen. Zu ihrer Strukturierung wird das *Ausmaß ihrer Interaktivität* verwendet (vgl. Green & Hunton-Clarke 2003; Reiss 2009). Auch bietet sich die Interaktivität als Strukturierungsgrundlage an, weil sie die zentrale Eigenschaft der Web 2.0-Technologie darstellt (vgl. Neuberger 2007), auf der die Interaktionstypen basieren (vgl. Kap. 2.5.4). Daher wird zunächst das Monitoring genannt, wo keine direkten Interaktionen zwischen einem Unternehmen und seinen Stakeholdern stattfinden und der geringste Interaktionsgrad besteht. Danach folgt die Informierung, bei der lediglich Informationen einseitig durch das Unternehmen übermittelt werden; beim Dialog findet ein Informationsaustausch statt; bei der Partizipation führt der Informationsaustausch zu konkreten Problemlösungen oder Ergebnissen.

Die vier Social-Media-Funktionen sind in Abbildung 24 dargestellt und mit den Buchstaben „A“ bis „D“ gekennzeichnet. Das Ausmaß ihrer Interaktivität wird durch den waagrechten Pfeil im Minus- bis Plusbereich gekennzeichnet.

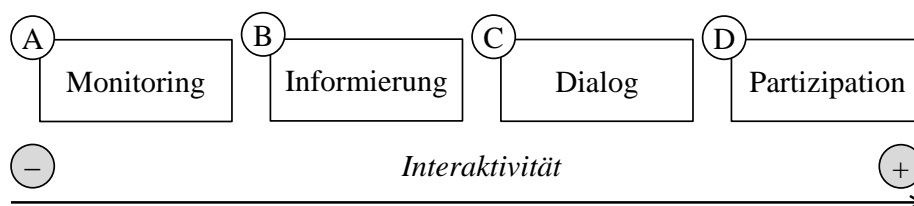


Abbildung 24: Strukturierung relevanter Social-Media-Funktionen nach ihrem Interaktivitätsausmaß

6.1.1 Monitoring

In Fortführung der vorausgehenden Erörterungen zu den Interaktionstypen kann ein Unternehmen Social Media im Rahmen des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements für das *Monitoring* von Social-Media-Inhalten verwenden (vgl. Catlin 2009, 48; Hoffmann 2009; Laine & Frühwirth 2010, 193 ff.; Maclaran & Catterall 2002, 319; Mohr & Schaffner 2011, 115 ff.;

Stanoevska-Slabeva 2008, 30). Beispielsweise können soziale Medien für die Markt- und die Meinungsforschung eingesetzt werden (Arnhold 2010; Burmann & Arnhold 2008; Carson 2008; Kozinets 2002). Beim Monitoring geht es aus einer informationsökonomischen Perspektive um den Erhalt nachhaltigkeitsmarkenrelevanter Informationen aus dem Social Web (vgl. Kaas 1990). Dadurch kann ein Unternehmen Informationen zu Stakeholderbedürfnissen, -interessen und -ansichten sowie nachhaltigkeitskritischen Themen ermitteln.

Hinsichtlich der Umsetzung des Monitorings kann ein Unternehmen beispielsweise Dialoge, Diskussionen und weitere Interaktionen von Stakeholdern im Social Web zu ökologischen und sozialen Themen sowie zu einer Nachhaltigkeitsmarke und Branche passiv verfolgen und den Stakeholdern zuhören. Sofern Social Media unternehmensintern eingesetzt werden, können darüber hinaus die Interaktionen innerhalb eines Unternehmens beobachtet werden. Für das Monitoring können qualitative und quantitative sowie reaktive und non-reaktive Methoden in Betracht gezogen werden (Mohr & Schaffner 2011, 120) und es kann automatisch und/oder manuell (Koller & Alpar 2008, 32) umgesetzt werden. Entsprechend können kostenlose und/oder kostenpflichtige Programme eingesetzt werden. Die Durchführung des Monitorings kann ferner intern von Mitarbeitern geleistet werden oder über einen externen Monitoring-Anbieter erfolgen. Im Hinblick auf das Nachhaltigkeitsmarkenmanagement sind vermutlich insbesondere nachhaltigkeits-, branchen- und produktspezifische Social-Media-Plattformen relevant, obwohl nachhaltigkeitskritische Themen auch auf konventionellen Plattformen ihren Ursprung haben können.

6.1.2 Informierung

In Anlehnung an die vorausgehende Erörterung zu den Interaktionstypen kann ein Unternehmen Social Media im Rahmen des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements für die *Informierung* verwenden (vgl. Arnhold 2010; Burmann & Arnhold 2008; Koch & Richter 2009; McAfee 2006b; Raabe 2007; Schmidt 2006; Waters & Jones 2011; Yates & Paquette 2011). Beispielsweise sind sie für die Public-Relations-Arbeit oder die Echtzeitkommunikation geeignet (vgl. Pressley 2006). Bei der Informierung geht es aus einer informationsökonomischen Perspektive um die Vermittlung nachhaltigkeitsmarkenrelevanter Informationen (vgl. Kaas 1990), d. h. ein Unternehmen kann Informationen im Social Web anbieten und verbreiten.

Für die Umsetzung der Informierung kann ein Unternehmen Informationen auf vorhandenen Seiten publizieren oder extra Seiten dafür einrichten. Auch kann es sich an bestehenden Kon-

versationen im Social Web beteiligen oder neue Diskussionen initiieren und dadurch Informationen vermitteln. Nach Adams und Frost (2006a) stellen Social Media ein Mittel dar, um mit einer großen Stakeholdergruppe zu kommunizieren.

6.1.3 Dialog

Angesichts der vorausgehenden Erläuterungen zu den Interaktionstypen kann ein Unternehmen Social Media im Rahmen des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements für *Dialoge* verwenden (vgl. Arnhold 2010; Burmann & Arnhold 2008; Ingenhoff & Kölling 2011; Stanoevska-Slabeva 2008). Beispielsweise können mittels sozialer Medien aktuelle nachhaltigkeitsmarkenrelevante Informationen verbreitet werden, auf die Stakeholder aufgrund der Interaktivität (Neuberger 2007) reagieren und Fragen stellen können. Da ein Dialog durch einen Rollenwechsel zwischen Kommunikator und Rezipient gekennzeichnet ist (Zerfaß & Boelter 2005, 71), geht es bei Dialogen um Diskussionen (Green & Hunton-Clarke 2003), einen Austausch (Reis 2009) und Beratungen (Green & Hunton-Clarke 2003; Pretty & Shah 1994; Rowe & Frewer 2000) mit internen und externen Stakeholdern. Dabei werden Stakeholder nach ihren Ansichten und Meinungen hinsichtlich bestimmter Themen oder organisatorischer Fragen konsultiert; die daraus erhaltenen Informationen können in Unternehmensentscheidungen berücksichtigt werden und können diese beeinflussen, müssen dies aber nicht (Green & Hunton-Clarke 2003, 295). Demnach werden Stakeholder bei einem Dialog nicht direkt an Unternehmensprozessen beteiligt. Ein Unternehmen kann durch einen Dialog aber Ansichten von Stakeholdern erheben und eine Umsetzung ihrer Vorschläge kann die Akzeptanz von unternehmerischen Entscheidungen steigern (Green & Hunton-Clarke 2003, 296).

Im Hinblick auf die Umsetzung des Dialogs kann ein Unternehmen sich an bestehenden Dialogen im Social Web beteiligen oder eigene Dialoge initiieren. Ebenso können eine unternehmenseigene Plattform eingerichtet oder bestehende, externe Plattformen genutzt werden. Vorteil einer bereits bestehenden externen Dialoggruppe ist beispielsweise, dass ein Unternehmen auf eine vorhandene, meist themenorientierte Gruppe von Stakeholdern zurückgreifen kann. Auf einer eigenen Plattform können wiederum beispielsweise Mitarbeiter zu aktuellen Entwicklungen und Produkten schreiben, wodurch den Inhalten ein Gesicht verliehen und Stakeholdern ein neuer Blick auf das Unternehmen ermöglicht wird.

6.1.4 Partizipation

In Fortführung der vorausgehenden Erörterungen kann ein Unternehmen Social Media im Rahmen des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements auch für die *Partizipation* verwenden (vgl. Bächle 2008; Chakravorti 2010; Füller et al. 2009; Hobsbawm 2009; Sawhney et al. 2005). Die Partizipation geht über die Informierung und den Dialog hinaus, da Stakeholder hierbei in einen unternehmerischen Entscheidungsprozess eingebunden und daran beteiligt werden (Green & Hunton-Clarke 2003, 296). Durch diese Involvierung von Stakeholdern kann ein Unternehmen bislang unbekanntes und ungenutztes Know-how erschließen (Burchell & Cook 2006, 156). Die Partizipation fördert damit die Problemlösungs- und Entscheidungsfindung durch Nutzung einer „kollektiven Intelligenz“ (Reiss 2009, 174). Zudem zielt die Partizipation auf eine konkrete Problemlösung und Entscheidung und damit die Co-Kreation und ein konkretes Resultat (Green & Hunton-Clarke 2003, 296). Ferner kann ein Unternehmen dadurch die Akzeptanz der gemeinsam erarbeiteten Lösungen steigern und durch eine frühzeitige Einbindung mehr Wissen berücksichtigen und Bedenken eindämmen (Green & Hunton-Clarke 2003, 296).

Zur Umsetzung der Partizipation kann ein Unternehmen zu Beginn entweder einen Aufruf zum Mitmachen an eine offene, undefinierte Gruppe starten (Piller & Reichwald 2009, 190 f.), auf ein vorhandenes Netzwerk zurückgreifen oder ein eigenes Netzwerk aufbauen (Füller et al. 2006, 62). Auch kann es dann Stakeholder mittels sozialer Medien in Unternehmensprozesse einbinden und sie an Entscheidungen partizipieren lassen oder sie selbst bestimmen lassen (Bächle 2008; Chakravorti 2010; Füller et al. 2009; von Hippel 1978; Howe 2008; Piller & Reichwald 2009; Sawhney et al. 2005). Somit wäre es auch denkbar, bislang unternehmensinterne Prozesse an Stakeholder auszulagern (Crowdsourcing) und von Stakeholdern allein bearbeiten zu lassen (Piller & Reichwald 2009). Bei der Umsetzung kann es auch notwendig sein, eine Aufgabe in mehrere Teilaufgaben zu zerlegen und an einer Teilnahme interessierte und motivierte Stakeholder zu gewinnen (Piller & Reichwald 2009, 193 ff.). Umgesetzt werden kann die Partizipation ferner durch unabhängige oder unternehmenseigene Ideenportale, Ideennetzwerke oder Open-Innovation-Portale (Burgold et al. 2009, 17; Hettler 2010, 241 ff.).

Vermehrte Aufmerksamkeit erhält die interne Verwendung sozialer Medien zur Partizipation. In diesem Zusammenhang werden u. a. das Identitätsmanagement (Koch & Richter 2009; Schmidt 2006), das Beziehungs- und Kontaktmanagement (Koch & Richter 2009; Schmidt

2006), die Expertensuche (Koch & Richter 2009) sowie das Wissensmanagement (Yates & Paquette 2011) genannt. Sie beziehen sich damit auf die unternehmensinterne Zusammenarbeit bzw. Kollaboration und Kooperation sowie die Koordination der Mitarbeiter (Bächle 2006; Burmann & Hemmann 2011; Pressley 2006; Rheinländer et al. 2011). Beispielsweise kann ein Unternehmen ein internes Netzwerk einrichten, wobei jeder Mitarbeiter sein eigenes Profil erstellen und seine Arbeitsbereiche erläutern kann. Dadurch können persönliche Daten für Kollegen zugänglich gemacht (Bächle 2006) und das Suchen und Auffinden unternehmensinterner Experten vereinfacht werden (Koch & Richter 2009).

In diesem Abschnitt wurden relevante Social-Media-Funktionen des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements erörtert. Abschließend wird hierzu folgendes *Zwischenfazit* aufgestellt: Im Rahmen des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements stellen erstens das Monitoring, zweitens die Informierung, drittens der Dialog und viertens die Partizipation relevante Social-Media-Funktionen dar.

In Anlehnung an Reiss (2009) können nicht alle sozialen Medien die vier erörterten Funktionen gleichermaßen erfüllen. Daher werden im Nachfolgenden geeignete Social-Media-Instrumente erläutert.

6.2 Social-Media-Instrumente im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement

Social Media wurden in dieser Arbeit bislang als „Plattformen“ bezeichnet (Kaplan & Haenlein 2010; vgl. Kap. 2.5.1). Diese Plattformen können unterschiedlich ausgestaltet sein und umfassen daher unterschiedliche Instrumente. In diesem Abschnitt wird erörtert, *welche Social-Media-Instrumente* sich zur Unterstützung des NhMMP eignen. Als zentrale Instrumente werden in der Literatur folgende acht Instrumente genannt: Weblog, Mikroblog, Forum, Social Community, Wiki, Multimedia-Sharing-Site, Bewertungsportal und Social-Bookmarking-Site (vgl. Bächle 2006; Ebersbach et al. 2011; Hettler 2010; Koch & Richter 2009; Rheinländer et al. 2011; Stanoevska-Slabeva 2008). Sie werden im Nachfolgenden näher betrachtet und im Hinblick auf ihre Nutzbarkeit im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement untersucht. Dadurch wird ihre Auswahl untermauert. Diese acht als relevant erachteten Instrumente sind in Abbildung 25 dargestellt. Sie sind mit den Buchstaben „a“ bis „h“ zur Sortierung gekennzeichnet.

Jedes Social-Media-Instrument kann Nachhaltigkeit als Hauptthema haben oder eine nachhaltigkeitsorientierte Untergruppe besitzen. Zudem bestehen im Social Web Portale, die verschiedene Instrumente kombinieren wie beispielsweise Utopia.de, wo Elemente einer Social Community, eines Forums und eines Sharing-Portals verwendet werden (Rheinländer et al. 2011). Es entstehen auch neue Instrumente, wie etwa Location-Dienste (z. B. Foursquare.de).

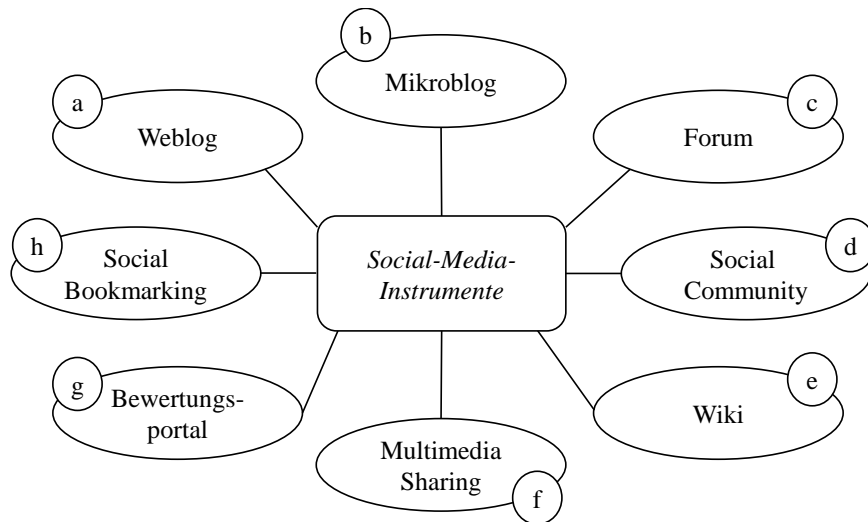


Abbildung 25: Betrachtete Social-Media-Instrumente

6.2.1 Weblog

Ein *Weblog* (Zusammensetzung aus „Web“ und „Log“; auch „Blog“) ist ein Online-Tagebuch eines Social-Media-Nutzers (Zerfaß & Boelter 2005, 20) – einem sogenannten *Blogger*. In einem Blog kann er regelmäßig seine persönlichen Meinungen, Ideen oder Erlebnisse darstellen und veröffentlichen (Fieseler et al. 2010a; Schulz 2009). Die Inhalte umfassen ein Text-, Video-, Bild- oder Audioformat und sind in einer achronologischen Reihenfolge aufgeführt (Schmidt 2007; Zerfaß & Boelter 2005). Leser eines Blogs können vorhandene Beiträge eines Blogs kommentieren und mit anderen Seiten im Social Web verlinken sowie mittels eines RSS-Feeds („Really Simple Syndication“) über Aktualisierungen in einem Blog informiert werden (Pleil & Zerfaß 2007, 525; Schmidt 2007, 1412; Zerfaß & Boelter 2005, 35).

Durch die Möglichkeit der Kommentierung eines Blogs durch einen Leser können zwischen dem Blog-Anbieter und mehreren Blog-Lesern Konversationen geführt werden (Zerfaß & Boelter 2005; vgl. auch Gruhl et al. 2004). Aufgrund der Möglichkeit der Verlinkung eines Blogs mit einem anderen Blog sowie der Kommentierung eines Blogs durch andere Blogger bilden die Blogs ein Netzwerk miteinander verbundener Inhalte, was als *Blogosphäre* (engl. „Blogosphere“) bezeichnet wird (Fieseler et al. 2010a, 602; Schmidt 2007, 1409; Zerfaß &

Boelter 2005, 20). Aufgrund der Vielzahl an Blogs und der kontinuierlichen Entstehung neuer Blogs kann die Suche nach relevanten Blogs durch spezielle Suchmaschinen wie Technorati.com oder Blogpulse.com unterstützt werden (Fieseler et al. 2010a; Schmidt 2007).

Ein Unternehmen kann sich an Konversationen in vorhandenen Blogs beteiligen und/oder einen eigenen Blog betreiben (Cândea & Cândea 2009, 455; Zerfaß & Boelter 2005, 92). Dieser wird als „Corporate Blog“ (dt. „Unternehmensblog“) bezeichnet (Fieseler et al. 2010a; Zerfaß & Boelter 2005). Er kann sich an interne und/oder externe Stakeholder richten (Ingenhoff & Kölling 2011, 483; Zerfaß & Boelter 2005, 93). Zudem ermöglicht er die Interaktion mit einer großen oder einer kleinen Gruppe von internen und/oder externen Stakeholdern (Adams & Frost 2006a; Fieseler et al. 2010a). Im Kontext von Nachhaltigkeitsthemen zählen Blogs im Vergleich zu anderen sozialen Medien zu den am häufigsten von Unternehmen verwendeten Instrumenten (vgl. Fieseler et al. 2008; Fieseler et al. 2010a; Ingenhoff & Kölling 2011; Schulz 2009). Nachhaltigkeitsspezifische Unternehmensblogs sind z. B. Nachhaltigkeit.blogs.com, De.hessnatur.com/blog, Naturpflege.de/blog oder A-lohas.de/blog. Im Zusammenhang mit Blogs, die Ökologisches und Soziales thematisieren, wird auch von einer „Nachhaltigkeitsblogosphäre“ gesprochen (Schulz 2009, 149).

Hinsichtlich der Verwendung eines Blogs im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement scheinen folgende Möglichkeiten zu bestehen: Erstens kann ein Blog ein Lieferant von Informationen sein und dementsprechend zur Informationsgewinnung genutzt werden (Carson 2008; Fieseler et al. 2010a; Hoffmann 2009). Da Blogs intern und extern einsetzbar sind (Baxter et al. 2010; Koch & Richter 2009), können sowohl Informationen über interne als auch über externe Stakeholder gewonnen werden. Zweitens kann ein Unternehmen einen Blog verwendet werden, um Informationen zu verbreiten, wenn es vorhandene Blogs kommentiert oder Inhalte auf einem eigenen Blog einstellt. Drittens kann ein Blog für Dialoge mit internen und externen Stakeholder genutzt werden (Smudde 2005), da sich ein Unternehmen durch die Kommentierung unternehmensfremder Blogs an bestehenden Diskussionen beteiligen und durch die Bereitstellung eines Corporate Blogs Stakeholder zu einem Dialog einladen kann. Viertens können Blogs die Involvierung von internen und externen Stakeholder unterstützen (Fieseler et al. 2010a; Smudde 2005). Zusammengefasst können Blogs damit für das Monitoring, die Informierung, den Dialog und die Partizipation verwendet werden.

6.2.2 Mikroblog

Ein *Mikroblog* (auch „Mini-Weblog“; Koch & Richter 2009, 35) ist ein Kurznachrichtendienst, auf dem ein Nutzer – ein sogenannter Mikroblogger – ein „Update“ (auch „Kurznachricht“ oder „Tweet“) in einem Netzwerk aus „Followern“ (Mikroblog-Leser) verbreiten kann (Akshay et al. 2007; Heaps 2009; Huberman et al. 2008). Nutzer verwenden das Mikroblogging, um über ihre Aktivitäten zu berichten, Meinungen zu kommunizieren und Informationen zu teilen sowie Informationen von anderen Mikrobloggern zu erhalten (Akshay et al. 2007), denn üblicherweise folgt jeder Mikroblogger auch anderen Mikrobloggern (Efron 2011). Ein Mikroblog umfasst viele, sehr kurze Updates, die üblicherweise mehrmals täglich aktualisiert werden, sich an Mikroblog-Leser richten und in einer achronologischen Reihenfolge präsentiert werden (Efron 2011). Pro Update stehen 140 Zeichen zur Verfügung (Koch & Richter 2009, 35). Zu den bekanntesten Mikroblog-Anbietern zählt Twitter.com (Efron 2011), ein weiterer Mikroblog-Anbieter ist z. B. Jaiku.com.

Ein Mikroblog kann von einem Unternehmen genutzt werden, indem es ein eigenes Profil bei einem der Anbieter erstellt, Inhalte publiziert, Mikrobloggern folgt und dadurch ein Teil dieses Netzwerks wird. Ein nachhaltigkeitspezifischer Twitter-Kanal ist z. B. [Twitter.com/dm_alverde](https://twitter.com/dm_alverde). Hinsichtlich der unternehmensinternen Verwendung werden Mikroblogs kaum in Erwägung gezogen bzw. untersucht (Koch & Richter 2009, 37).

Aufgrund der Möglichkeit des einander „Folgens“ (Koch & Richter 2009, 35) und der daraus entstehenden Vernetzung stellen Mikroblogs gewissermaßen ein soziales Netzwerk dar (Huberman et al. 2008; Koch & Richter 2009). Mikroblogger können indirekte Updates veröffentlichen, die an alle seine Follower gerichtet sind (Huberman et al. 2008, 3). Direkte Updates richten sich an einzelne Nutzer und werden mit einem „@“ gekennzeichnet (Huberman et al. 2008, 3). Zudem kann ein Mikroblogger seine Inhalte allen anonymen Mikroblog-Nutzern zur Verfügung stellen (Koch & Richter 2009, 35). Auf Twitter finden Interaktionen zwischen Mikrobloggern zum einen durch das „Retweeten“ statt, wodurch ein Tweet von einem anderen Mikroblogger meist wörtlich und unkommentiert wiederholt wird. Zum anderen können Mikroblogger auf einen Tweet antworten. Dadurch können mittels eines Mikroblogs auch Konversationen geführt werden. Zudem kann mittels eines Mikroblogs eine direkte und schnelle Kommunikation sichergestellt werden, da Mitteilungen rasch verfasst und binnen kurzer Zeit übermittelt werden können (Akshay et al. 2007). Daher sind sie für Unternehmen zu einem wichtigen Medium in der Krisenkommunikation geworden (Weinberg et al. 2010,

166): Ein Unternehmen kann über einen Mikroblogs ständig für seine Stakeholder erreichbar sein und so zeitnah Fragen beantworten.

Daher können Mikroblogs gute Dienste leisten, da sie erstens relevante Informationen im Rahmen einer Beobachtung nachhaltigkeitsrelevanter Informationen liefern; zweitens können sie zur Informierung insbesondere externer Stakeholder, drittens für Dialoge mit diesen verwendet werden. Aufgrund der begrenzten Zeichenanzahl eines Tweets sind jedoch ausgedehnte Konversationen und Diskussionen in einem Mikroblog schwierig. Daher scheinen Mikroblogs für eine Involvierung von Stakeholdern kaum geeignet zu sein. Zusammengefasst eignen sich Mikroblogs damit für das Monitoring, die Informierung und den Dialog.

6.2.3 Forum

Ein *Forum* ist eine Austausch- und Diskussionsplattform, auf der ein Nutzer seine Erfahrungen mit sowie seine Beurteilungen und Meinungen über eine Marke darstellen und mit anderen Nutzern diskutieren kann (Bächle 2006). Die von Nutzern verfassten Beiträge (auch „Postings“) können von anderen Nutzern gelesen und beantwortet werden (Bächle 2006, 122; Hettler 2010, 93). Müssen sich Nutzer für die Teilnahme an einem Forum registrieren, kann von der Entwicklung eines Netzwerks gesprochen werden (Hettler 2010, 93). Zudem haben die Foren oft eine themenspezifische Ausrichtung (Bächle 2006). In einem Forum finden daher meist fachbezogene Diskussionen statt, wobei ein bestimmtes Thema in Unterforen gegliedert wird (Hettler 2010, 93). Nachhaltigkeitsspezifische Foren sind z. B. Energie-bewusstsein.de, Oekoportal.diskutieren.at oder Utopia.de. Es bestehen ferner unterschiedliche Forentypen, wie Hilfe- oder Support-Foren, auf denen Benutzerratschläge gegeben werden oder ein Unternehmen seinen Kunden Hilfe anbieten kann (Hettler 2010, 93).

Ein Unternehmen kann sich an bestehenden Foren beteiligen und ein Teil eines bestehenden, meist themenspezifischen Netzwerks werden oder ein eigenes Forum einrichten, auf dem es z. B. Kunden Hilfe und Unterstützung anbietet oder mit weiteren Stakeholdergruppen bestimmte Themen diskutiert. Damit kann ein Unternehmen in einem Forum nachhaltigkeitsrelevante Informationen bereitstellen und Dialoge mit Stakeholdern führen. Da Foren oftmals auch Orte sind, auf denen sich Stakeholder beschweren und ihre schlechten Erfahrungen teilen (Harrison-Walker 2001), kann ein Unternehmen durch die Teilnahme an einem Forum auch auf etwaige Stakeholderkritik eingehen, ökologische und soziale Informationen liefern, Detailfragen beantworten und Missverständnisse klären. Weniger geeignet scheinen Foren für

die Kommunikation mit internen Stakeholdern zu sein, da Diskussionsforen im Social Web in der Regel für Diskussionen mit externen Stakeholdern eingerichtet werden.

Ferner kann ein Forum offenbar für die Informationsgewinnung eingesetzt werden, denn durch die Beobachtung verschiedener Foren kann ein Unternehmen Einblicke in die Informationsbedürfnisse, Fragestellungen und Interessen von Stakeholdern erhalten. Zusammengefasst können Foren damit für das Monitoring, die Informierung und den Dialog mit externen Stakeholdern verwendet werden.

6.2.4 Social Community

Eine *Social Community* (auch „Social Network“ oder „soziales Netzwerk“) ist eine Personengruppe bzw. Personennetzwerk im Social Web, dessen Mitglieder ein eigenes Profil besitzen (Bächle 2006, 124; Stanoevska-Slabeva 2008, 10), das teilweise oder ganz öffentlich oder für weitere Gruppenmitglieder einsehbar ist (Boyd & Ellison 2008, 211). Daher sind verschiedene persönliche Daten eines Nutzers für die Öffentlichkeit oder andere Mitglieder der Gruppe teilweise oder ganz zugänglich (Bächle 2006, 124). Zudem bietet eine Social Community die Möglichkeit, sich mit anderen Mitgliedern in Gruppen zusammenschließen und zu vernetzen (Bächle 2006, 124; Boyd & Ellison 2008, 211). Dadurch entstehen Beziehungen und ein Netzwerk (Boyd & Ellison 2008, 211).

Nutzer können sich innerhalb dieses Netzwerks organisieren, austauschen und interagieren (Câdea & Câdea 2009, 456), was über integrierte Blogs, Instant-Messaging-Funktionen oder Foto- und Video-Sharing-Funktionen stattfindet (Boyd & Ellison 2008, 214). Es bestehen Netzwerke zu spezifischen Themen, wobei sich die Mitglieder hier präsentieren oder gegenseitig helfen (Boyd & Ellison 2008). Neben konventionellen Netzwerken wie Facebook.com oder Xing.de mit einigen nachhaltigkeitsrelevanten Untergruppen existieren auch spezifische Communities für ökologische und soziale Themen wie Karmakonsum.de oder Utopia.de.

Ein Unternehmen kann ein eigenes Profil in vorhandenen Netzwerken erstellen und Teil einer existierenden Community werden oder ein eigenes Netzwerk einrichten (Rooksby et al. 2009). Dieses kann sich an externe und/oder interne Stakeholder richten (Koch & Richter 2009). Innerhalb einer Community kann ein Unternehmen zunächst Diskussionsgruppen aufbauen (Stanoevska-Slabeva 2008, 10), dann in einen nachhaltigkeitsorientierten Dialog mit relevanten Stakeholdern treten (Walter & Schögel 2008) sowie Beziehungen zu ihnen etablie-

ren (Bächle 2006) und pflegen (Stanoevska-Slabeva 2008). Beispielsweise kann so ein kontinuierlicher Austausch zu einer Nachhaltigkeitsmarke unterstützt werden. Zudem kann ein Netzwerk genutzt werden, um Stakeholder in Unternehmensprozesse einzubinden: Diese können hier gemeinsam mit einem Unternehmen oder unabhängig von ihm Nachhaltigkeitslösungen erarbeiten (Cândea & Cândea 2009, 456; Holmström 2001, 299).

Damit sind Netzwerke sowohl für die Informierung von, den Dialog mit und die Einbindung von internen und externen Stakeholdern geeignet. Ferner kann ein Unternehmen mittels der Teilnahme an oder der Beobachtung von Netzwerken Einblicke in die Informationsbedürfnisse, Meinungen und Ansprüche von Stakeholdern bekommen. Damit sind Netzwerke auch für die Informationsgewinnung geeignet. Zusammengefasst können Social Communities für das Monitoring, die Informierung, den Dialog und die Partizipation verwendet werden.

6.2.5 Wiki

Ein *Wiki* ist ein soziales Informationsportal oder Wissensnetzwerk, das es Nutzern ermöglicht, darin eigene Inhalte zu erstellen, vorhandene Inhalte zu bearbeiten oder Inhalte gemeinsam zu verfassen (Cândea & Cândea 2009; Koch & Richter 2009; Leuf & Cunningham 2001). So können Nutzer in Kooperation ein Dokument in Form mehrerer Websites gestalten (Koch & Richter 2009, 38). Dabei werden die Seiten online im Web-Browser bearbeitet, wodurch eine einfach zu bedienende Plattform für kooperatives Arbeiten an Texten bereitgestellt wird und Nutzer orts- und zeitunabhängig daran arbeiten können (Ebersbach & Glaser 2005). Es bestehen Wikis, bei denen keine Registrierung erforderlich ist; bei anderen Wikis werden hingegen die Namen der Autoren angegeben (Ebersbach & Glaser 2005, 132). Durch interne Verlinkungen innerhalb des Wikis können Inhalte in einen größeren Kontext gestellt werden (Ebersbach & Glaser 2005). Durch die Speicherung verschiedener Versionen und die Diskussionsmöglichkeiten können Nutzer nachvollziehen, welche Änderungen von welchen Nutzern getätigt wurden (Koch & Richter 2009, 38). Die Speicherfunktion ermöglicht dabei einen Rückblick oder auch die Wiederherstellung alter Versionen (Ebersbach & Glaser 2005, 132). Zu den bekanntesten öffentlich zugänglichen Wikis zählt Wikipedia, das auch Nachhaltigkeitsthemen behandelt. Spezielle Nachhaltigkeits-Wikis sind z. B. Biomass.wikia.com, Greenleaks.com/de oder Green.wikia.com.

Ein Unternehmen kann sich an einem vorhandenen Wiki beteiligen, z. B. als Redakteur bei Wikipedia. Ebenso kann es ein eigenes Wiki einrichten, das sich an eine kleine oder große

Gruppe interner und/oder externer Stakeholder richtet (Cândea & Cândea 2009, 456). Da ein Wiki Diskussionsmöglichkeiten bietet (Koch & Richter 2009, 38), kann ein Unternehmen es zur Bereitstellung von Informationen und Förderung von Dialogen verwenden. Weil Stakeholder über ein Wiki involviert werden können, kann es auch als Instrument der co-kreativen Wissensgenerierung eines Unternehmens genutzt werden (Cândea & Cândea 2009, 456). Ein unternehmensinternes Wiki kann zudem beim Zusammentragen und der Dokumentation von Wissen, beim Projektmanagement, beim Wissensmanagement, beim Expertenaustausch sowie bei der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern unterstützen (Koch & Richter 2009; Levy 2009). Mit dem internen Social-Media-Einsatz kann der abteilungsübergreifende Austausch nachhaltigkeitsrelevanter Informationen zwischen Mitarbeitern unterschiedlicher Unternehmensbereiche unterstützt werden. Ferner können die Diskussionen auf einem Wiki Einblicke in Stakeholdermeinungen und -ansichten geben, weshalb Wikis auch im Hinblick auf den Informationserhalt relevant sein können. Zusammengefasst können Wikis damit im Rahmen des Monitorings, für die Informierung, den Dialog und die Partizipation verwendet werden.

6.2.6 Multimedia Sharing

Eine *Multimedia-Sharing-Site* (auch „Social Sharing“) ist eine Plattform, auf der ein Nutzer multimediale Mediendaten veröffentlichen, austauschen und vernetzen kann (Stanoevska-Slabeva 2008). Es können Videos, Bilder oder Audios geteilt und ganz oder teilweise der Öffentlichkeit im Social Web zur Verfügung gestellt werden (Ebersbach et al. 2011, 117 ff.). Die geteilte Inhalte können dann von anderen Nutzern kommentiert, bewertet oder weiterempfohlen werden, wodurch Beziehungen unter den Nutzern entstehen (Cheng et al. 2007; Lange 2008), auch wenn keine direkte Kommunikation stattfindet (Ebersbach et al. 2011, 125). Es bilden sich daher „Communities of Interest“, indem z. B. mittels eines Videos auf ein anderes Video geantwortet wird (Ebersbach et al. 2011, 125 f.).

Ein Unternehmen kann konventionelle Sharing-Portale wie Youtube.com (Video-Plattform) oder Picasa.com (Foto-Plattform) für Nachhaltigkeitsthemen nutzen. Der Naturkosmetikhersteller Weleda hat beispielsweise einen Youtube-Kanal eingerichtet (Weleda 2011a). Ebenso kann ein Unternehmen eine Multimedia-Sharing-Site als eine innovative Form der externen Kommunikation nutzen und darüber in einen Kontakt mit anderen Nutzern treten. Indem es beispielsweise ein Video bereitstellt, das die Herstellung eines ökologischen oder sozialen Produkts dokumentiert, kann es Einblicke in den Unternehmensalltag gewähren, Transparenz schaffen und möglicherweise ein authentisches Bild der Nachhaltigkeitsmarke fördern. Ferner

kann es durch die Beobachtung von Videos und deren Verbreitung Einblicke in soziale Beziehungen und stakeholderrelevante Themen erlangen (Lange 2008).

Zwar können multimediale Daten auch für die interne Kommunikation verwendet werden, die Multimedia-Sharing-Sites eignen sich jedoch mehr für Interaktionen mit externen Stakeholdern, da sie meist öffentlich zugänglich sind. Für die Einbindung von Stakeholdern in Unternehmensprozesse scheinen sie weniger geeignet zu sein, da keine direkten oder ausgedehnten Diskussionen darüber möglich sind. Jedoch könnte ein Unternehmen durch die Betrachtung multimedialer Daten Informationen über Stakeholder und ihre Meinungen, Ansprüche und Interessen erhalten. Zusammengefasst können Multimedia-Sharing-Sites damit im Rahmen des Monitorings und für die Informierung verwendet werden.

6.2.7 Bewertungsportal

Auf einem *Bewertungsportal* können Nutzer Produkte beurteilen und so Empfehlungen über eine Unternehmensleistung abgeben sowie sich untereinander vernetzen (Kartal et al. 2011; Moe & Trusov 2011). Dazu gehören beispielsweise Ciao.de oder Dooyoo.de. Möglichkeiten zur Bewertung von Produkten bieten auch Online-Händler-Portale und die Online-Shops auf Unternehmens-Websites (Ebersbach et al. 2011). Neben den redaktionellen Inhalten, die von einem Händler oder Hersteller eingestellt werden, können Nutzer meist selbst kurze Beiträge zu einem Produkt erfassen und damit ihre Erfahrung mit einem Produkt darlegen (Ebersbach et al. 2011, 137). Zudem gibt es in den meisten Fällen die Möglichkeit Noten zu vergeben, indem über eine quantifizierbare Punkteskala eine Bewertung hinterlassen wird (Ebersbach et al. 2011, 136). Darüber hinaus existieren Portale, mittels derer Berufsgruppen wie Ärzte beurteilt werden können (Kartal et al. 2011). Da über diese konventionellen Seiten auch Nachhaltigkeitsprodukte angeboten werden können, ist eine Abstimmung über ökologische und soziale Produkte möglich. Nachhaltigkeitsspezifische Bewertungsportale bzw. Social-Commerce-Seiten sind z. B. Brandoscope.de, Wegreen.de oder Avocadostore.de.

Ein Unternehmen hat meist die Möglichkeit, eigene Informationen zu einem Produkt auf einem Bewertungsportal zur Verfügung zu stellen. Gleichzeitig kann es über die Bewertungen der eigenen Produkte und der Wettbewerbsprodukte Informationen erhalten. Da jedoch meist kein direkter oder intensiver Austausch mit Stakeholdern stattfindet, sind Bewertungsportale weniger für Dialoge mit und die Involvierung von Stakeholdern geeignet. Zusammenfassend

können Bewertungsportale damit als geeignet für eine Verwendung im Rahmen des Monitorings und für die Informierung betrachtet werden.

6.2.8 Social Bookmarking

Mittels einer *Social-Bookmarking-Site* können Nutzer vorhandene Inhalte im Social Web mit Schlagworten (engl. „Tags“) markieren („Tagging“), die Links zu diesen Inhalten online verwalten, ortsunabhängig von jedem internetfähigem Rechner bearbeiten und anderen Nutzern zugänglich machen (Benbunan-Fich & Koufaris 2010; Koch & Richter 2009; Wetzker et al. 2008). Das Social Bookmarking ermöglicht es damit einem Nutzer, die vielfältigen Informationen im Social Web zu erschließen (Koch & Richter 2009, 46 ff.). Im Vergleich zu den bereits beschriebenen Instrumenten handelt es sich beim „Social Tagging“ nicht um die Generierung neuer Inhalte, sondern um den Umgang mit vorhandenen Inhalten (Koch & Richter 2009). Dabei können die gefundenen und sortierten Inhalte eines Nutzers für einen begrenzten Nutzerkreis oder die Öffentlichkeit im Social Web zugänglich gemacht werden (Benbunan-Fich & Koufaris 2010), wobei die empirische Untersuchung von Benbunan-Fich und Koufaris ergab, dass die Mehrheit der Social-Bookmarking-Nutzer tatsächlich ihre Schlagworte und Lesezeichen öffentlich teilen. Sind die Schlagworte und Linksammlungen öffentlich einsehbar, können Nutzer mit gleichen Interessen sowie ähnliche Inhalte in Verbindung gebracht werden, wodurch gleichzeitig eine Vernetzung von Nutzern und Inhalten entsteht (Koch & Richter 2009, 46). Mittels eines RSS-Feeds können Nutzer die geteilten Links abonnieren und über neu hinzugefügte Inhalte informiert werden (Koch & Richter 2009, 47; Pleil & Zerfuß 2007, 525). Beispiele für Social-Bookmarking-Plattformen sind Delicious.com oder Misterwong.de. Da die Linksammlungen meist themenspezifisch sind, können diese konventionellen Plattformen auch für ökologische und soziale Themen genutzt werden.

Ein Unternehmen kann passiv Linksammlungen und Entwicklung der Schlagworte beobachten oder sich aktiv am Social Bookmarking beteiligen und ein Teil des Netzwerks werden. Dadurch kann die Nutzung des Social Bookmarkings den Informationserhalt und die Informationsvermittlung unterstützen. Eine aktive Nutzung des Social Bookmarking ermöglicht einem Unternehmen im Hinblick auf das Nachhaltigkeitsmarkenmanagement die Erschließung nachhaltigkeitsrelevanter Informationen, Einblicke in Stakeholdermeinungen und nachhaltigkeitskritische Themen sowie einen Überblick über die Interessen von Stakeholdern (Koch & Richter 2009; Wetzker et al. 2008). Zudem werden die Suche, das Wiederfinden sowie die systematische und übersichtliche Verwaltung von Social-Web-Inhalten unterstützt, womit

eine Verwendung für das Issue-Management relevant erscheint. Durch die Beteiligung verschiedener Mitarbeiter können bisher unbekannte, nachhaltigkeitsrelevante Informationen identifiziert werden (Koch & Richter 2009). Ferner können Inhalte bestimmter Nutzer markiert werden, indem z. B. das Schlagwort „for: Nutzername“ vergeben wird (Koch & Richter 2009, 48). Es bestehen jedoch ansonsten keine weiteren direkten Interaktionsmöglichkeiten mit Stakeholdern. Zusammengefasst sind Social-Bookmarking-Sites damit besonders für die Verwendung im Rahmen des Monitorings und für die Informierung geeignet.

In diesem Abschnitt wurden Social-Media-Instrumente erläutert, die im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement verwendet werden können. Abschließend wird hierzu folgendes *Zwischenfazit* aufgestellt: Relevante Social-Media-Instrumente für das Nachhaltigkeitsmarkenmanagement sind Blogs, Mikroblogs, Foren, Social Communities, Wikis, Multimedia-Sharing-Sites, Bewertungsportale und Social-Bookmarking-Sites. Diese können für das Monitoring, die Informierung, den Dialog und die Partizipation verwendet werden.

Nachdem die Funktionen auf Basis der Interaktionstypen entwickelt und bei der Analyse der Instrumente bereits Beziehungen zu ihnen hergestellt wurden, wird im Nachfolgenden erörtert, welche Funktion sich mit welchem Instrument erfüllen lassen kann.

6.3 Zusammenhänge zwischen den Funktionen und Instrumenten

Reiss merkt an, dass nicht alle Social-Media-Instrumente ein gleichhohes Maß an Interaktivität leisten (Reiss 2009, 174). Da die Funktionen auf der Basis von Interaktionstypen formuliert wurden (vgl. Kap. 6.1), wird in Anlehnung an Reiss (2009) davon ausgegangen, dass ein Instrument nicht alle genannten Funktionen erbringen kann. Mit Neuberger (2007) wird davon ausgegangen, dass es sich bei der Interaktivität um die Eigenschaft eines Social-Media-Instruments handelt. In diesem Abschnitt wird daher erörtert, welche relevante Funktion durch ein konkretes soziales Medium erbracht werden kann.

Um zu spezifizieren, welches Instrument welche Funktion erbringen kann, werden im Folgenden die Instrumente vor dem Hintergrund ihrer Interaktivität und basierend auf den vorausgehenden Erörterungen den Funktionen in einer Matrix gegenübergestellt und zugeordnet. Dies ist in Abbildung 26 dargestellt. Die Matrix zeigt an, welches Instrument gut oder weniger geeignet für eine Funktion erscheint. Die Zuordnung weist damit Schwerpunkte auf, jedoch werden andere Kombinationsmöglichkeiten damit nicht per se ausgeschlossen. Die Plus-

zeichen markieren eine passende und die Minuszeichen eine weniger passende Übereinstimmung.

Social -Media - Instrumente (vgl. Kap. 6.2)	Social -Media -Funktionen (vgl. Kap. 6.1)			
	A. Monitoring	B. Informierung	C. Dialog	D. Partizipation
a. Weblog	+	+	+	+
b. Mikroblog	+	+	+	-
c. Forum	+	+	+	-
d. Social Community	+	+	+	+
e. Wiki	+	+	+	+
f. Multimedia Sharing	+	+	-	-
g. Bewertungsportal	+	+	-	-
h. Social Bookmarking	+	+	-	-

Abbildung 26: Matrix zur Zuordnung der Social-Media-Instrumente und -Funktionen

Die Matrix verdeutlicht folgendes: *Erstens* können für das Monitoring und damit die Beschaffung nachhaltigkeitsmarkenrelevanter Informationen eine passive Beobachtung aller Social-Media-Plattformen relevant sein, da auf ihnen Informationen zu ökologischen und sozialen Themen, Meinungen von Stakeholdern und ein Stimmungsbild gegenüber einer Marke gewonnen werden können. Es können Diskussionen von Stakeholdern auf einem Blog ebenso in Betracht gezogen werden wie ein Video auf einer Multimedia-Sharing-Site.

Zweitens können auch für die Informierung interner und/oder externer Stakeholder alle Social-Media-Plattformen relevant sein, da ein Unternehmen potenziell auf allen Social-Media-Plattformen aktiv werden kann, um nachhaltigkeitsmarkenrelevante Informationen zu vermitteln. Dabei bestehen allerdings Unterschiede hinsichtlich des möglichen Umfangs zur Bereitstellung von Informationen.

Drittens können sich für die Dialoge mit internen und/oder externen Stakeholdern insbesondere Weblogs, Mikroblogs, Foren, Social Communities und Wikis eignen, da sie Diskussionen und ausgedehnte Konversationen am besten unterstützen. Multimedia-Sharing-Sites, Bewertungsportale oder Social-Bookmarking-Sites bieten hingegen keinen Raum für ausgedehnte Diskussionen oder sind nur begrenzt beeinflussbar.

Viertens können sich für die Partizipation von internen und/oder externen Stakeholdern insbesondere Weblogs, Social Communities und Wikis anbieten, da sie am besten für eine intensi-

ve Zusammenarbeit mit und Einbindung von internen und/oder externen Stakeholdern im Vergleich zu den anderen Instrumenten geeignet erscheinen. Andere Instrumente sind offenbar aufgrund ihrer knappen Zeichenmenge (z. B. Mikroblog), begrenzten Ausdrucksmöglichkeit (z. B. Multimedia-Sharing-Site) und geringer Einflussmöglichkeit (z. B. Bewertungsportal) oder einer Kombination mehrerer Faktoren weniger geeignet.

In diesem Abschnitt wurden Zusammenhänge zwischen den Social-Media-Instrumenten und den Social-Media-Funktionen aufgezeigt. Abschließend wird hierzu folgendes *Zwischenfazit* aufgestellt: Für das Monitoring und die Informierung sind alle Social-Media-Plattformen relevant, für den Dialog mit internen und externen Stakeholdern eignen sich insbesondere Weblogs, Mikroblogs, Foren, Social Communities und Wikis. Ferner können für die Zusammenarbeit und die Partizipation insbesondere Weblogs, Social Communities und Wikis relevant sein.

Nachdem die Social Media im Hinblick auf ihre Funktionen und Instrumente spezifiziert wurden, stellt sich die Frage nach den konkreten Verwendungsmöglichkeiten im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement, was im Nachfolgenden diskutiert wird.

6.4 Ansatzpunkte für die gezielte Verwendung sozialer Medien

In diesem Abschnitt werden mögliche *Ansatzpunkte* (kurz „AP“) für die gezielte Verwendung sozialer Medien im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement konzipiert. Es wird damit im Hinblick auf die dritte forschungsleitende Frage (vgl. Kap. 1.1) erörtert, *wo* soziale Medien gezielt zur Unterstützung des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements eingesetzt werden können. Die konzeptionellen Überlegungen basieren auf den Social-Media-Funktionen (vgl. Kap. 6.1) und erfolgen entlang der sechs Schritte des NhMMP (vgl. Kap. 4.8). Aufgrund der heuristischen Vorgehensweise (Euler 1997; vgl. Kap. 1.3) werden dabei aussichtslos erscheinende Ansatzpunkte vernachlässigt und lediglich als wesentlich erachtete Ansatzpunkte diskutiert. Die erarbeiteten Ansatzpunkte werden im Nachfolgenden kursiv gesetzt und mit einer in eckigen Klammer stehenden Zahl (z. B. „[AP1]“) gekennzeichnet.

6.4.1 Ansatzpunkte im Rahmen der Situationsanalyse

Zunächst werden mögliche Ansatzpunkte für die gezielte Social-Media-Verwendung im Rahmen des ersten Schrittes (Situationsanalyse; vgl. Kap. 4.2) erörtert.

Da zu Beginn des NhMMP Informationen erforderlich sind, um eine Entscheidungsgrundlage zu bilden (vgl. Kap. 4.2.1), können soziale Medien aufgrund ihrer Monitoringfunktion (vgl. Kap. 6.1.1) für den *Informationserhalt hinsichtlich der externen Markensituation* [AP1] verwendet werden. Durch das Beobachten von Stakeholderäußerungen und Verfolgen von Stakeholderinteraktionen im Social Web kann ein Unternehmen z. B. Informationen über nachhaltigkeitsmarkenrelevante und -kritische Themen sowie Informationsbedürfnisse und Ansprüche seitens der Stakeholder erhalten. Auch kann es Klarheit über seine wahrgenommene Nachhaltigkeitsleistung bei externen Stakeholdern sowie Einblicke in das Image seiner bestehenden Marke erhalten.

Da auch die interne Markensituation entscheidungsrelevant ist (vgl. Kap. 4.2.2), kann ebenfalls aufgrund der Monitoringfunktion (vgl. Kap. 6.1.1) ein weiterer Ansatzpunkt beim *Informationserhalt hinsichtlich der internen Markensituation* [AP2] bestehen. Voraussetzung ist dabei, dass Social Media unternehmensintern bereits genutzt werden und hierüber Interaktionen zwischen internen Stakeholdern stattfinden. Analog zum externen Monitoring können z. B. in einem internen Netzwerk Äußerungen von Mitarbeitern beobachtet werden, um Einblicke in die Wahrnehmung einer bestehenden Marke innerhalb des Unternehmens zu erhalten.

Die durch das Social Web erhaltenen Informationen zur internen und externen Markensituation können in die Bildung einer Entscheidungsgrundlage einbezogen werden. Da dafür weitere Informationsquellen genutzt werden können, können soziale Medien aufgrund ihrer Möglichkeit des Wissensmanagements (vgl. Kap. 6.1.4) auch genutzt werden, um die *Erfassung und Aufbereitung aller erhaltenen nachhaltigkeitsmarkenrelevanten Informationen* [AP3] zu unterstützen. So können mittels sozialer Medien Informationen aus unterschiedlichen Quellen zusammengetragen und aufbereitet werden. Auch Mitarbeiter unterschiedlicher Abteilungen können kontinuierlich neue Informationen ergänzen. Ferner können diese Informationen verschiedenen an der Nachhaltigkeitsmarkenentwicklung beteiligten Personen zugänglich gemacht werden.

6.4.2 Ansatzpunkte im Rahmen der Nachhaltigkeitspositionierung

Nachfolgend werden mögliche Ansatzpunkte für die gezielte Verwendung sozialer Medien im Rahmen des zweiten NhMMP-Schrittes (Nachhaltigkeitspositionierung; vgl. Kap. 4.3) erläutert.

Da Nachhaltigkeit ein dynamisches und flexibles Thema ist (Hall & Vredenburg 2003; Leitschuh-Fecht 2007; Schaltegger 2004; vgl. Kap. 3.1.3) sowie die Relevanz der Stakeholder und ihrer Ansprüche sich ändern können (Ayuso et al. 2006; Hall & Vredenburg 2003; Schaltegger 1999; vgl. Kap. 3.1.4), scheint es erforderlich zu sein, die in der Situationsanalyse erhaltenen nachhaltigkeitsmarkenrelevanten Informationen kontinuierlich auf ihre Aktualität hin zu überprüfen. So können aktuelle Entwicklungen von Nachhaltigkeitsthemen im Social Web berücksichtigt werden. In diesem Kontext können soziale Medien aufgrund der Monitoringfunktion (vgl. Kap. 6.1.1) für die *kontinuierliche Beobachtung der Entwicklung nachhaltigkeitsmarkenrelevanter Themen* [AP4] verwendet werden. Damit kann die Aktualität der Entscheidungsgrundlage unterstützt werden.

Danach sind im Rahmen des NhMMP strategische Entscheidungen zu treffen (vgl. Kap. 4.3). Da soziale Medien auch eine Partizipationsfunktion (vgl. Kap. 6.1.4) besitzen, können sie innerhalb eines (Projekt-)Teams bzw. begrenzten Mitarbeiterkreises genutzt werden. Ein weiterer Ansatzpunkt für die gezielte Social-Media-Verwendung wäre daher bei der *Erarbeitung strategischer Aspekte des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements* [AP5], wie z. B. bei der Erarbeitung von Nachhaltigkeitszielen und einer Nachhaltigkeitsstrategie (vgl. Kap. 4.3.1) sowie der Identität (vgl. Kap. 4.3.2) und dem Nutzenversprechen (vgl. Kap. 4.3.3) einer Nachhaltigkeitsmarke. Dafür relevantes Nachhaltigkeitswissen und -informationen können mittels eines intern verwendbaren Social-Media-Instruments wie einem Wiki über verschiedene Abteilungen und Standorte hinweg erfasst, aufbereitet, bearbeitet und ergänzt werden. Dies scheint besonders wichtig zu sein, da Nachhaltigkeit eine abteilungs- und wertschöpfungskettenübergreifende Aufgabe ist (vgl. Kap. 3.1.2). Ein Team kann dann die eingesetzten sozialen Medien nutzen, um die Nachhaltigkeitsziele zu diskutieren sowie eine Nachhaltigkeitsstrategie und unveränderbare Aspekte der Identität einer Nachhaltigkeitsmarke gemeinsam zu erarbeiten und darauf aufbauend ein Nachhaltigkeitsversprechen zu formulieren.

Da der NhMMP zudem eine Planung der Nachhaltigkeitsmarkenkommunikation erfordert (vgl. Kap. 4.3.4), können soziale Medien aufgrund ihrer Partizipationsfunktion (vgl. Kap. 6.1.4) gezielt für die *Erarbeitung eines Konzepts der Nachhaltigkeitsmarkenkommunikation* [AP6] verwendet werden. Da hierbei ein wesentlicher Aspekt die Abstimmung von Markenleistung und Markenkommunikation ist (Meffert et al. 2010; van de Ven 2008; Villpo & Lindberg-Repo 2011), können mittels einer intern verwendbaren Social-Media-Plattform zu-

nächst bereits bestehende Nachhaltigkeitsleistungen erfasst werden. Darauf aufbauend kann über diese Plattform die Kommunikation eines Teams ablaufen.

Da während des NhMMP verschiedene Möglichkeiten zum Dialog und zur Beteiligung interner und externer Stakeholder in den Entwicklungsprozess einer Nachhaltigkeitsmarke bestehen, scheint es nach der Erarbeitung strategischer, vom Unternehmen vorgegebener Aspekte relevant zu sein, die Öffnung gegenüber Stakeholdern und das Interaktionsangebot seitens des Unternehmens zu kommunizieren. Aufgrund der Informierungsfunktion (vgl. Kap. 6.1.2) können soziale Medien hierbei für eine *Einladung interner und externer Stakeholder zur Teilnahme an der Nachhaltigkeitsmarkenentwicklung* [AP7] verwendet werden. Stakeholder können damit über verschiedene Dialog- und Partizipationsangebote informiert und zur Teilnahme eingeladen werden.

Da bislang davon ausgegangen wurde, dass die intern verwendeten sozialen Medien für einen begrenzten Personenkreis bestimmt sind, sie jedoch auch für einen größeren internen Personenkreis zugänglich gemacht werden können, können dann weitere interne Stakeholder an der Nachhaltigkeitsmarkenentwicklung beteiligt werden. Dadurch können soziale Medien aufgrund ihrer Dialogfunktion (vgl. Kap. 6.1.3) für *Diskussionen mit Mitarbeitern zu einzelnen nachhaltigkeitsmarkenrelevanten Aspekten* [AP8] genutzt werden. Beispielsweise könnten mit Mitarbeitern Nachhaltigkeitsmaßnahmen diskutiert werden, die auf Basis der seitens des Managements vorgegebenen Nachhaltigkeitsstrategie formuliert wurden.

Auch können diese Diskussionen auf externe Stakeholder erweitert werden, da soziale Medien aufgrund ihrer Dialogfunktion (vgl. Kap. 6.1.3) für *Diskussionen mit externen Stakeholdern zu nachhaltigkeitsmarkenrelevanten Themen* [AP9] eingesetzt werden können. Beispielsweise kann ein Unternehmen gemeinsam mit seinen internen und externen Stakeholdern erörtern, was spezifisch bei diesem Unternehmen unter Nachhaltigkeit verstanden wird.

Da im NhMMP zugunsten einer Einbindung von Stakeholdern in die Identitätsentwicklung gesprochen wird (vgl. Kap. 4.3.2), können soziale Medien aufgrund ihrer Partizipationsfunktion (vgl. Kap. 6.1.4) auch gezielt für die *gemeinsame Entwicklung flexibler Identitätskomponenten der Nachhaltigkeitsmarke mit internen und externen Stakeholdern* [AP10] verwendet werden; z. B. kann gemeinsam eine Nachhaltigkeitsmarkenvision entwickelt werden.

6.4.3 Ansatzpunkte im Rahmen der internen Implementierung

Nachfolgend werden mögliche Ansatzpunkte für die gezielte Verwendung sozialer Medien im Rahmen des dritten NhMMP-Schrittes (interne Implementierung; vgl. Kap. 4.4) erläutert.

Da soziale Medien aufgrund ihrer Informationsfunktion (vgl. Kap. 6.1.2) auch für die interne Kommunikation verwendet werden können und diese im NhMMP erforderlich ist (vgl. Kap. 4.4.1), kann ein möglicher Ansatzpunkt der gezielten Social-Media-Verwendung bei der *Etablierung der nachhaltigkeitsmarkenbezogenen Mitarbeiterkommunikation* [AP11] bestehen. Beispielsweise können mittels eines intern einsetzbaren Social-Media-Instruments Informationen, Neuigkeiten und Hintergründe zur Nachhaltigkeitspositionierung des Unternehmens und der Marke an die Mitarbeiter vermittelt werden.

Aufgrund der Dialogfunktion sozialer Medien (vgl. Kap. 6.1.3) können interne Stakeholder dabei im Gegenzug z. B. bei Unklarheiten Fragen stellen. Die Kommunikationsverantwortlichen können dann einen Dialog aufbauen und vertiefen. Soziale Medien können damit gezielt zur *Förderung eines interaktiven Austauschs im Rahmen der nachhaltigkeitsmarkenbezogenen Mitarbeiterkommunikation* [AP12] verwendet werden.

Die Dialogfunktion (vgl. Kap. 6.1.3) kann vom Management und dem CEO auch gezielt zur *nachhaltigkeitsmarkenbezogenen Führungskräftekommunikation* [AP13] eingesetzt werden. So kann die nachhaltigkeitsmarkenorientierte Mitarbeiterführung unterstützt werden (vgl. Kap. 4.4.2). Beispielsweise kann ein CEO mittels einer Videobotschaft die Nachhaltigkeitsziele des Unternehmens kommunizieren und in einem Blog Fragen der Mitarbeiter dazu beantworten.

Da für das Nachhaltigkeitsmarkencommitment auch nachhaltigkeitsmarkenorientierte Mitarbeitermaßnahmen erforderlich sind (vgl. Kap. 4.4.3), kann ein weiterer Ansatzpunkt aufgrund der Dialogfunktion (vgl. Kap. 6.1.3) bei der *Erfassung der Mitarbeiterbedürfnisse hinsichtlich nachhaltigkeitsmarkenorientierter Mitarbeitermaßnahmen* [AP14] bestehen. Über eine intern einsetzbare Social-Media-Plattform können beispielsweise Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter hinsichtlich Personalthemen wie Familienfreundlichkeit oder Work-Life-Balance erhoben werden. Dadurch kann ein realitätsnahes Bild der Mitarbeiteransprüche gewonnen und dann möglicherweise ein zielgruppengerechtes Angebot an nachhaltigkeitsmarkenorientierten Mitarbeitermaßnahmen geschaffen werden.

Mittels der Partizipationsfunktion (vgl. Kap. 6.1.4) können Mitarbeiter in die Entwicklung dieser nachhaltigkeitsmarkenorientierten Mitarbeitermaßnahmen involviert werden, weshalb ein weiterer Ansatzpunkt bei der *gemeinsamen Gestaltung der nachhaltigkeitsmarkenorientierten Mitarbeitermaßnahmen mit internen Stakeholdern* [AP15] besteht. Durch die Einbindung kann zugleich die Nachhaltigkeitspositionierung sichtbar gemacht werden.

Des Weiteren können soziale Medien aufgrund ihrer Partizipationsfunktion (vgl. Kap. 6.1.4) gezielt für die *Beteiligung interner Stakeholder an der Entwicklung der nachhaltigkeitsorientierten Führungsleitlinien* [AP16] verwendet werden. Damit könnte die nachhaltigkeitsmarkenorientierten Mitarbeiterführung unterstützt werden (vgl. Kap. 4.4.2).

Die Dialog- und Zusammenarbeitsangebote gegenüber Mitarbeitern können bei ihnen verschiedene Reaktionen hervorrufen, die die Grundlage für Entscheidungen des NhMMP verändern können. Soziale Medien können daher aufgrund ihrer Monitoringfunktion (vgl. Kap. 6.1.1) gezielt für die *kontinuierliche Beobachtung der Reaktionen auf Interaktionsangebote seitens interner Stakeholder* [AP17] verwendet werden. Beispielsweise kann beobachtet werden, wie die Dialogangebote angenommen, akzeptiert und tatsächlich genutzt werden.

6.4.4 Ansatzpunkte im Rahmen der Leistungsgestaltung

Nachfolgend werden mögliche Ansatzpunkte für die Verwendung sozialer Medien im Rahmen des vierten NhMMP-Schrittes (Leistungsgestaltung; vgl. Kap. 4.5) erläutert.

Da der Aufbau und die Steigerung einer realen Nachhaltigkeitsleistung Ziel der Leistungsgestaltung sind (vgl. Kap. 4.5) und daran verschiedene Personen beteiligt sind (vgl. Kap. 3.1.2), können soziale Medien aufgrund ihrer Partizipationsfunktion (vgl. Kap. 6.1.4) gezielt für die *Förderung der internen Vernetzung und des interpersonellen Mitarbeiteraustauschs* [AP18] verwendet werden. Nicht nur indem Informationen aus verschiedenen Abteilungen mittels Social Media zusammengetragen werden können, kann die Leistungsgestaltung unterstützt werden, sondern auch indem ein internes Netzwerk eingerichtet wird, bei dem jeder Mitarbeiter sich selbst und seine Arbeitsschwerpunkte vorstellen kann. Dadurch können sich die Mitarbeiter besser kennenlernen und neue Kontakte geknüpft werden (Bächle 2006, 124). Das kann dazu führen, dass Informationen, Wissen und Erfahrungen zugänglich werden, die bislang unbekannt und ungenutzt waren (Koch & Richter 2009). Je nach Bedarf können sich die Mitarbeiter dann vernetzen.

Da auch im Rahmen der Leistungsgestaltung verschiedene Möglichkeiten zum Dialog mit und zur Involvierung von internen und externen Stakeholdern bestehen (vgl. Kap. 4.5), scheint es zunächst relevant zu sein, sie darüber zu informieren und den Handlungsbedarf darzulegen. Soziale Medien können dabei aufgrund ihrer Informationsfunktion (vgl. Kap. 6.1.2) gezielt für die *Darlegung des aktuellen Stands der Nachhaltigkeitsleistung und zur Einladung für eine gemeinsamer Entwicklung* [AP19] verwendet werden. Dabei kann ein Aufruf zur Teilnahme an interne und externe Stakeholder erfolgen.

Da die Gestaltung der Produkte (vgl. Kap. 4.5.2) und Wertschöpfungskette (vgl. Kap. 4.5.1) meist mit Zielkonflikten verbunden ist, können soziale Medien aufgrund ihrer Dialogfunktion (vgl. Kap. 6.1.3) für die *Diskussion nachhaltigkeitsrelevanter Zielkonflikte und Handlungsalternativen mit internen und externen Stakeholdern* [AP20] verwendet werden. In diesen Diskussionen können beispielsweise Hemmnisse für die Nachhaltigkeitsausrichtung erörtert und Vorgehensweisen abgewogen werden. In diesem Prozess kann ein Unternehmen seine Position herausarbeiten und begründen, um seine Handlungen für Stakeholder nachvollziehbar zu machen. Zudem kann es Transparenz demonstrieren, gemeinsam mit den Stakeholdern eine Einigung über das weitere Vorgehen zur Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung finden sowie Indikatoren zur Leistungsüberprüfung definieren. Auch seitens der Stakeholder besteht ein Interesse, ihr Wissen zu teilen und weiterzugeben (Cervellon & Wernerfelt 2012).

Aufgrund der Partizipationsfunktion sozialer Medien (vgl. Kap. 6.1.4) kann ein weiterer Ansatzpunkt bei der *nachhaltigkeitsorientierten Weiterentwicklung der Wertschöpfungskette und bestehender Produkte zu ökologischen und sozialen Produkten sowie der Entwicklung neuer, innovativer Nachhaltigkeitsprodukte gemeinsam mit internen und externen Stakeholdern* [AP21] bestehen. Interne und externe Stakeholder können mittels sozialer Medien eingeladen werden, zu ökologischen und sozialen Aspekten der Produkte und Wertschöpfungskette konstruktives Feedback oder Verbesserungsideen zur Nachhaltigkeitsleistung zu geben. Auch können Stakeholder eingebunden werden, um Innovationen zu entwickeln und damit die Menge bislang ungelöster ökologischer und sozialer Probleme reduzieren. Durch die Nutzung des Nachhaltigkeitswissens vieler Social-Media-Nutzer können bessere und innovativere Nachhaltigkeitslösungen generiert werden (Reichwald & Piller 2009). Außerdem können Innovationen kostengünstig erarbeitet werden, wenn ein Unternehmen externe Quellen für den Innovationsprozess nutzt (Chesbrough 2003, 12). Seitens eines Unternehmens gilt es dann,

Entscheidungen zur Umsetzung zu treffen, die Stakeholder darüber transparent zu informieren und die Vorschläge tatsächlich umzusetzen.

Da die Dialog- und Zusammenarbeitsangebote gegenüber internen und externen Stakeholdern verschiedene Reaktionen hervorrufen können, die die Entscheidungsgrundlage des NhMMP verändern können, können soziale Medien aufgrund ihrer Monitoringfunktion (vgl. Kap. 6.1.1) auch für die *kontinuierliche Beobachtung der Stakeholderreaktionen auf die Interaktionsangebote* [AP22] genutzt werden.

6.4.5 Ansatzpunkte im Rahmen der externen Kommunikation

Nachfolgend werden mögliche Ansatzpunkte für die gezielte Verwendung sozialer Medien im Rahmen des fünften NhMMP-Schrittes (externe Kommunikation; vgl. Kap. 4.6) erläutert.

Da der NhMMP eine Nachhaltigkeitsmarkenkommunikation erfordert (vgl. Kap. 4.6.1) können soziale Medien aufgrund ihrer Informierungsfunktion (vgl. Kap. 6.1.2) für die *offizielle Kommunikation der Nachhaltigkeitsausrichtung und -leistungen* [AP23] verwendet werden. Social Media können als Kommunikationskanal der Nachhaltigkeitsmarkenkommunikation eingesetzt werden und damit die Informationsvermittlung unterstützen.

In diesem Zusammenhang (vgl. Kap. 4.6.2) kann auch aufgrund der Informierungsfunktion (vgl. Kap. 6.1.2) ein Ansatzpunkt bei der *proaktiven, bekanntheitsorientierten Nachhaltigkeitsmarkenkommunikation* [AP24] bestehen. Beispielsweise können Mitarbeiter in die Erstellung von Bloginhalten eingebunden werden (Cândea & Cândea 2009, 455), wodurch eine authentische Kommunikation unterstützt wird (Zerfaß & Boelter 2005, 35). Mittels Videobeiträgen auf Youtube können beispielsweise ökologische und sozialverträgliche Rohstoffprojekte aus Ländern des Südens vorgestellt werden. Diese Art der Kommunikation kann Werbemaßnahmen sehr ähnlich sein. Werbung wird von Stigler (1961) und Nelson (1974) ebenfalls als Mittel angesehen, um Informationen zu verbreiten. Jedoch gibt Kaas zu bedenken, dass Stakeholder darauf misstrauisch reagieren können, da die Informationen von Herstellern kommen, die auf den Verkauf ihrer Produkte zielen (Kaas 1990, 540). Zudem wird im Rahmen von Nachhaltigkeitsdiskussionen Werbung kritisiert, da sie unnötige Bedürfnisse schaffen und Ressourcenverbrauch fördern kann.

Aufgrund der Dialogfunktion sozialer Medien (vgl. Kap. 6.1.3) kann ein möglicher Ansatzpunkt für die gezielte Social-Media-Verwendung auch bei der *Durchführung nachhaltig-*

keitsmarkenorientierter Stakeholderdialoge [AP25] bestehen (vgl. Kap. 4.6.3). Erste Dialoge mit Stakeholdern können bereits im Rahmen des ersten Schrittes bei der Diskussion von Aspekten der Nachhaltigkeitsausrichtung geführt werden. An dieser Stelle können die möglicherweise bereits gestarteten Dialoge ausgebaut werden.

Da die externe Kommunikation im Rahmen des NhMMP ein nachhaltigkeitsmarkenbezogenes Issue-Management erfordert (vgl. Kap. 4.6.4), können soziale Medien aufgrund ihrer Monitoringfunktion (vgl. Kap. 6.1.1) zudem für die *kontinuierliche Beobachtung aktueller, relevanter und kritischer Nachhaltigkeitsmarkenthemen sowie die Stakeholderreaktionen auf Kommunikationsmaßnahmen* [AP26] genutzt werden.

6.4.6 Ansatzpunkte im Rahmen der Kontrolle

Nachfolgend werden mögliche Ansatzpunkte für die gezielte Verwendung sozialer Medien im Rahmen des sechsten NhMMP-Schrittes (Kontrolle; vgl. Kap. 4.7) erläutert.

Da im Rahmen der Kontrolle im NhMMP die Messung erreichter Markenziele erforderlich ist (vgl. Kap. 4.7.1), können soziale Medien aufgrund ihrer Monitoringfunktion (vgl. Kap. 6.1.1) für die *Erfassung der Nachhaltigkeitsmarkenwahrnehmung im Social Web* [AP27] verwendet werden, um die Analyse des Nachhaltigkeitsmarkenimages zu unterstützen. Weil im Social Web das Meinungs- und Stimmungsbild zu einer Marke beobachtet werden kann, können Einblicke in die Wahrnehmung einer Nachhaltigkeitsmarke ermöglicht werden. Im Rahmen eines Brand-Monitorings kann z. B. die Intensität, mit der über eine Marke gesprochen wird, erhoben oder Meinungen, Kommentare und der Tenor erfasst werden (Mohr & Schaffner 2011, 120). Dadurch können Resonanzen zur Nachhaltigkeitsleistung erfasst und Informationen über ökologische und soziale Mängel gewonnen werden.

Um die erhaltenen Informationen zur Nachhaltigkeitsmarkenwahrnehmung zu sammeln und zu strukturieren, können soziale Medien aufgrund ihrer Partizipationsfunktion (vgl. Kap. 6.1.4) dann zur *Erfassung und Aufbereitung der Informationen zur Nachhaltigkeitsmarkenwahrnehmung* [AP28] eingesetzt werden. Auf einer internen Plattform können Informationen verschiedener statischer und interaktiver Informationsquellen erfasst, aufbereitet, ergänzt und bearbeitet werden. Sie können dann die Grundlage für weitere Entscheidungen des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements zur Stärkung einer Nachhaltigkeitsmarke bilden.

Da es im NhMMP abschließend gilt, die Entscheidungen des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements anzupassen (vgl. Kap. 4.7.2), können soziale Medien aufgrund ihrer Partizipationsfunktion (vgl. Kap. 6.1.4) in dieser Hinsicht für eine *Diskussion der (nicht-)erreichten Nachhaltigkeitsmarkenziele und der Überarbeitung der Nachhaltigkeitsmarkenstrategie innerhalb eines Teams* [AP29] genutzt werden. Da Nachhaltigkeit ein flexibles Thema ist (vgl. Kap. 3.1.3) und es keine Garantie dafür gibt, dass einmal getroffene nachhaltigkeitsbezogene Entscheidungen für immer richtig sind (Leitschuh-Fecht 2007, 607), kann beispielsweise im Rahmen der vorherigen Nachhaltigkeitsmarkenwahrnehmung beobachtet werden, welche markenrelevanten Netzwerke sich bilden, auf welchen Plattformen relevante Stakeholder aktiv sind und welche am meisten genutzt werden. Daraufhin können getätigte Maßnahmen und verwendete Plattformen kritisch hinterfragt, diskutiert und angepasst werden. Die Erkenntnisse können in die überarbeitete Nachhaltigkeitsmarkenstrategie einfließen, wobei eine interne Social-Media-Plattform wie ein Wiki eingesetzt werden kann, um Erkenntnisse zu erfassen, aufzubereiten und zu ergänzen sowie eine Strategie zu diskutieren. Auch besteht die Möglichkeit, die erhaltenen Informationen im Rahmen einer späteren bzw. erneuten Situationsanalyse zu verwenden.

6.4.7 Zusammenfassung der Ansatzpunkte

Nachdem in diesem Abschnitt mögliche Ansatzpunkte für die gezielte Social-Media-Verwendung konzipiert wurden, werden diese in Tabelle 4 zusammengefasst.

Mögliche Ansatzpunkte (AP) für die gezielte Social-Media-Verwendung zur Unterstützung des NhMMP

AP1	Informationserhalt hinsichtlich der externen Markensituation
AP2	Informationserhalt hinsichtlich der internen Markensituation
AP3	Erfassung und Aufbereitung aller nachhaltigkeitsmarkenrelevanten Informationen
AP4	Kontinuierliche Beobachtung der Entwicklung nachhaltigkeitsmarkenrelevanter Themen
AP5	Erarbeitung strategischer Aspekte des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements
AP6	Erarbeitung eines Konzepts der Nachhaltigkeitsmarkenkommunikation
AP7	Einladung interner und externer Stakeholder zur Teilnahme an der NhM-Entwicklung
AP8	Diskussionen mit Mitarbeitern einzelner nachhaltigkeitsmarkenrelevanter Aspekte
AP9	Diskussionen mit externen Stakeholdern zu nachhaltigkeitsmarkenrelevanten Themen
AP10	Entwicklung flexibler Identitätskomponenten der NhM mit internen und externen Stakeholdern
AP11	Etablierung der nachhaltigkeitsmarkenbezogenen Mitarbeiterkommunikation
AP12	Förderung eines interaktiven Austauschs in der NhM-bezogenen Mitarbeiterkommunikation
AP13	NhM-bezogene Führungskräftekommunikation
AP14	Erfassung der Mitarbeiterbedürfnisse hinsichtlich NhM-orientierter Mitarbeitermaßnahmen
AP15	Gestaltung der NhM-orientierten Mitarbeitermaßnahmen mit internen Stakeholdern
AP16	Beteiligung interner Stakeholder an der Entwicklung der nh-orientierten Führungsleitlinien
AP17	Kontinuierliche Beobachtung der Stakeholderreaktionen auf die Interaktionsangebote
AP18	Förderung der internen Vernetzung und des interpersonellen Mitarbeiteraustauschs
AP19	Darlegung des aktuellen Stands der Nh-Leistung und Einladung zur gemeinsamen Entwicklung
AP20	Diskussion nh-relevanter Zielkonflikte und Handlungsalternativen mit int./ext. Stakeholdern
AP21	Nh-orientierte Weiterentwicklung der WSK und bestehender Produkte sowie Entwicklung neuer, innovativer Nh-Produkte mit internen und externen Stakeholdern
AP22	Kontinuierliche Beobachtung der Reaktionen auf die Interaktionsangebote
AP23	Offizielle Kommunikation der Nachhaltigkeitsausrichtung und -leistungen
AP24	Proaktive, bekanntheitsorientierte Nachhaltigkeitsmarkenkommunikation
AP25	Durchführung nachhaltigkeitsmarkenorientierter Stakeholderdialoge
AP26	Kontinuierliche Beobachtung aktueller, relevanter und kritischer NhM-Themen und Reaktionen
AP27	Erfassung der Nachhaltigkeitsmarkenwahrnehmung im Social Web
AP28	Erfassung und Aufbereitung der Informationen zur Nachhaltigkeitsmarkenwahrnehmung
AP29	Diskussion der (nicht) erreichten Nachhaltigkeitsmarkenziele und Überarbeitung der Nachhaltigkeitsmarkenstrategie innerhalb eines Teams

Tabelle 4: Zusammenfassung der Ansatzpunkte

Abschließend wird hierzu folgendes *Zwischenfazit* aufgestellt: In allen Schritten des NhMMP bestehen aufgrund der Social-Media-Funktionen Ansatzpunkte. Der gesamte NhMMP weist insgesamt 29 Ansatzpunkte für die gezielte Verwendung sozialer Medien zur Unterstützung der Nachhaltigkeitsmarkenentwicklung auf.

Im Nachfolgenden wird die Rahmenstruktur zur gezielten Social-Media-Verwendung konzipiert. Die Konzeption basiert dabei auf den vorausgehenden Erörterungen.

6.5 Konzeption der Rahmenstruktur zur gezielten Social-Media-Verwendung

In diesem Abschnitt wird eine Rahmenstruktur zur gezielten Verwendung sozialer Medien im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement konzipiert. Es wird damit im Hinblick auf die dritte forschungsleitende Frage (vgl. Kap. 1.1) erörtert, wo Social Media gezielt im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement verwendet werden können und welche Instrumente sich dafür eignen. Dafür werden zunächst die Ansatzpunkte [AP1 bis 29] (vgl. Tabelle 4, Kap. 6.4) anhand der Social-Media-Funktionen [A bis D] (vgl. Abbildung 24, Kap. 6.1) strukturiert, da die AP auf den Funktionen basieren, wie zu Beginn des Abschnitts 6.4 erläutert und im Rahmen der konzeptionellen Überlegungen dargelegt wurde. Tabelle 5 gibt einen Überblick über diese Strukturierung.

<i>Funktionen</i>	<i>Ansatzpunkte (AP)</i>
A	AP1 Informationserhalt hinsichtlich der externen Markensituation
	AP2 Informationserhalt hinsichtlich der internen Markensituation
	AP4 Kontinuierliche Beobachtung der Entwicklung NhM-relevanter Themen
	AP17 Kontinuierliche Beobachtung der Reaktionen auf die Interaktionsangebote
	AP22 Kontinuierliche Beobachtung der Reaktionen auf die Interaktionsangebote
	AP26 Kontinuierliche Beobachtung von NhM-Themen und Reaktionen
	AP27 Erfassung der Nachhaltigkeitsmarkenwahrnehmung im Social Web
B	AP7 Einladung int. und ext. Stakeholder zur Teilnahme an der NhM-Entwicklung
	AP11 Etablierung der nachhaltigkeitsmarkenbezogenen Mitarbeiterkommunikation
	AP19 Darlegung des aktuellen Stands der Nh-Leistung und Einladung zur Entwicklung
	AP23 Offizielle Kommunikation der Nachhaltigkeitsausrichtung und -leistungen
	AP24 Proaktive, bekanntheitsorientierte Nachhaltigkeitsmarkenkommunikation
C	AP8 Diskussionen mit Mitarbeitern einzelner nachhaltigkeitsmarkenrelevanter Aspekte
	AP9 Diskussionen mit externen Stakeholdern zu NhM-relevanten Themen
	AP12 Förderung eines interaktiven Austauschs in der NhM-bezogenen MA-Komm.
	AP13 NhM-bezogene Führungskräftekommunikation
	AP14 Erfassung der MA-Bedürfnisse hinsichtlich NhM-orientierter MA-Maßnahmen
	AP20 Diskussion von Zielkonflikten u. Handlungsalternativen mit int./ext. Stakeholdern
	AP25 Durchführung nachhaltigkeitsmarkenorientierter Stakeholderdialoge
D	AP3 Erfassung und Aufbereitung aller nachhaltigkeitsmarkenrelevanten Informationen
	AP5 Erarbeitung strategischer Aspekte des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements
	AP6 Erarbeitung eines Konzepts zur Nachhaltigkeitsmarkenkommunikation
	AP10 Entwicklung flexibler Identitätskomponenten der NhM mit int./ext. Stakeholdern
	AP15 Gestaltung der NhM-orientierten Mitarbeitermaßnahmen mit internen Stakeholdern
	AP16 Beteiligung int. Stakeholder an Entwicklung der nh-orientierten Führungsleitlinien
	AP18 Förderung der internen Vernetzung und des interpersonellen Mitarbeiteraustauschs
	AP21 Nh-orientierte Weiterentwicklung der WSK und bestehender Produkte sowie Entwicklung neuer, innovativer Nh-Produkte mit int. und ext. Stakeholdern
	AP28 Erfassung und Aufbereitung der Informationen zur NhM-Wahrnehmung
	AP29 Diskussion der (nicht) erreichten Nachhaltigkeitsmarkenziele und Überarbeitung der Nachhaltigkeitsmarkenstrategie innerhalb eines Teams

Tabelle 5: Strukturierung der Ansatzpunkte anhand der Social-Media-Funktionen

Im Anschluss der vorausgehenden Tabelle 5 wird eine Rahmenstruktur zur gezielten Verwendung sozialer Medien bei der Entwicklung einer Nachhaltigkeitsmarke konzipiert. In dieser Matrix werden die sechs Schritte des NhMMP (vgl. Kap. 4.8), den Social-Media-Funktionen (vgl. Kap. 6.1) gegenübergestellt und entsprechende Social-Media-Instrumente (vgl. Kap. 6.2) sowie Ansatzpunkte (vgl. Kap. 6.4) zugeordnet. Die Matrix ist in Abbildung 27 dargestellt und wird nachfolgend beschrieben und erläutert.

Schritte des NhMMP [I bis VI] (vgl. Kap. 4.8)	Social-Media-Funktionen [A bis D](vgl. Kap. 6.1)				Ansatzpunkte [AP1 bis AP29] (vgl. Kap. 6.4)
	A. Monitoring → a bis h	B. Informierung → a bis h	C. Dialog → a, b, c, d, e	D. Partizipation → a, d, e	
I. Situationsanalyse	AP1, AP2	–	–	AP3	
II. Nachhaltigkeitspositionierung	AP4	AP7	AP8, AP9	AP5, AP6, AP10	
III. Interne Implementierung	AP17	AP11	AP12, AP13, AP14	AP15, AP16	
IV. Leistungsgestaltung	AP22	AP19	AP20	AP18, AP21	
V. Externe Kommunikation	AP26	AP23, AP24	AP25	–	
VI. Kontrolle	AP27	–	–	AP28, AP29	

Social-Media-Instrumente [a bis h] (vgl. Kap. 6.2) a = Weblog, b = Mikroblog, c = Forum, d = Social Community, e = Wiki, f = Multimedia Sharing, g = Bewertungsportal, h = Social Bookmarking

Abbildung 27: Rahmenstruktur zur gezielten Social-Media-Verwendung im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement

Auf der *vertikalen Achse* der Matrix sind die sechs Schritte des NhMMP (vgl. Abbildung 20, Kap. 4.8) abgebildet. Sie zeigen an, wo Social Media verwendet werden können, d. h. wo Ansatzpunkte für die gezielte Social-Media-Verwendung bestehen können. Auf der *horizontalen Achse* sind die vier Funktionen (vgl. Abbildung 24, Kap. 6.1) dargestellt. Sie zeigen an, für was Social Media jeweils eingesetzt werden können. Ebenfalls auf der horizontalen Achse sind die Social-Media-Instrumente den Funktionen zugeordnet (vgl. Abbildung 26, Kap. 6.3).

In der Matrix wird dann basierend auf den konzeptionellen Überlegungen aus Abschnitt 6.4 aufgezeigt, bei welchen NhMMP-Schritten die Ansatzpunkte bestehen und auf welchen Funktionen sie basieren. Es wird hiermit die *gezielte* Verwendung verdeutlicht. Dort, wo Social Media für den NhMMP-Schritt eine sinnvolle Funktion haben können, sind den Matrixfeldern entsprechende Ansatzpunkte zugeordnet. Eine fehlende Zuordnung und Kennzeichnung mit-

tels eines Strichs zeigt an, dass an diesen Überschneidungspunkten die Funktionen für den Entwicklungsschritt keine oder eine vernachlässigbare Rolle spielen. Damit ist aber nicht ausgeschlossen, dass soziale Medien keinerlei Verwendung finden könnten oder keine anderen Kombinationen möglich wären. Im Sinne einer heuristischen Vorgehensweise ging es darum, von vornherein sinnlos erscheinende Kombinationen auszuschließen und daher nicht darzustellen (vgl. Kap. 1.3). Auch dient die Heuristik dazu, den Umfang komplexer Probleme zu reduzieren und einen Teil der potenziellen Lösungen aus der Analyse auszuschließen (Adam 1983, 487) sowie die gezielte Verwendung sozialer Medien zu untermauern. Nachfolgend wird die Rahmenstruktur erläutert.

In Anlehnung an die Rahmenstruktur können aufgrund ihrer *Monitoringfunktion* [A] alle Social-Media-Instrumente [a bis h] bei allen sechs Schritten des NhMMP relevant sein und folgendermaßen verwendet werden: Bei der Situationsanalyse [I] für den Informationserhalt hinsichtlich der internen [AP1] und externen Markensituation [AP2]; bei der Nachhaltigkeitspositionierung [II] für die Beobachtung der Entwicklung nachhaltigkeitsmarkenrelevanter Themen [AP4]; bei der internen Implementierung [III] und der Leistungsgestaltung [IV] für die kontinuierliche Beobachtung der Reaktionen auf die Interaktionsangebote seitens interner [AP17] und externer Stakeholder [AP22]; bei der externen Kommunikation [V] für die Beobachtung von Nachhaltigkeitsmarkenthemen und Reaktionen seitens der Stakeholder [AP26] sowie bei der Kontrolle [VI] für die Erfassung der Nachhaltigkeitsmarkenwahrnehmung im Social Web [AP27].

Aufgrund ihrer *Informierungsfunktion* [B] können alle Social-Media-Instrumente [a bis h] für vier Schritte des NhMMP relevant sein und folgendermaßen verwendet werden: Bei der Nachhaltigkeitspositionierung [II] für die Einladung interner und externer Stakeholder zur Teilnahme an der Nachhaltigkeitsmarkenentwicklung [AP7]; bei der internen Implementierung [III] für die Etablierung der nachhaltigkeitsmarkenbezogenen Mitarbeiterkommunikation [AP11]; bei der Leistungsgestaltung [IV] für die Darlegung des aktuellen Stands der Nachhaltigkeitsleistung und zur Einladung interner und externer Stakeholder zur gemeinsamen Entwicklung von Nachhaltigkeitsprodukten [AP19]; bei der externen Kommunikation [V] für die offizielle Kommunikation der Nachhaltigkeitsausrichtung und -leistungen [AP23] sowie bei der Kontrolle [VI] für die proaktive, bekanntheitsorientierte Nachhaltigkeitsmarkenkommunikation [AP24].

Aufgrund ihrer *Dialogfunktion* [C] können Weblogs [a], Mikroblogs [b], Foren [c], Social Communities [d], Wikis [e] für vier Schritte des NhMMP relevant sein und folgendermaßen verwendet werden: Bei der Nachhaltigkeitspositionierung [II] für Diskussionen mit Mitarbeitern zu einzelnen nachhaltigkeitsmarkenrelevanten Aspekten [AP8]; bei der internen Implementierung [III] für Diskussionen mit externen Stakeholdern zu nachhaltigkeitsmarkenrelevanten Themen [AP9], die Förderung eines interaktiven Austauschs in der nachhaltigkeitsmarkenbezogenen Mitarbeiterkommunikation [AP12], die nachhaltigkeitsmarkenbezogene Führungskräftekommunikation [AP13] und die Erfassung der Mitarbeiterbedürfnisse hinsichtlich nachhaltigkeitsmarkenorientierter Mitarbeitermaßnahmen [AP14]; bei der Leistungsgestaltung [IV] für die Diskussion von Zielkonflikten und Handlungsalternativen mit internen und externen Stakeholdern [AP20]; bei der externen Kommunikation [V] für die Durchführung nachhaltigkeitsmarkenorientierter Stakeholderdialoge [AP25].

Aufgrund ihrer *Partizipationsfunktion* [D] können Weblogs [a], Social Communities [d] und Wikis [e] fünf Schritte des NhMMP unterstützen und folgendermaßen dabei verwendet werden: Bei der Situationsanalyse [I] für die Erfassung und Aufbereitung aller nachhaltigkeitsmarkenrelevanten Informationen [AP3]; bei der Nachhaltigkeitspositionierung [II] für die Erarbeitung strategischer Aspekte des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements [AP5], eines Konzepts der Nachhaltigkeitsmarkenkommunikation [AP6] sowie die Entwicklung flexibler Identitätskomponenten der Nachhaltigkeitsmarke gemeinsam mit internen und externen Stakeholdern [AP10]; bei der internen Implementierung [III] für die Gestaltung der nachhaltigkeitsmarkenorientierten Mitarbeitermaßnahmen mit internen Stakeholdern [AP15] sowie die Beteiligung interner Stakeholder an der Entwicklung der nachhaltigkeitsorientierten Führungsleitlinien [AP16]; bei der Leistungsgestaltung [IV] für die Förderung der internen Vernetzung und des interpersonellen Mitarbeiteraustauschs [AP18] sowie die nachhaltigkeitsorientierte Weiterentwicklung der Wertschöpfungskette und bestehender Produkte und die Entwicklung neuer, innovativer Nachhaltigkeitsprodukte mit internen und externen Stakeholdern [AP21]; bei der Kontrolle [VI] für die Erfassung und Aufbereitung der Informationen zur Nachhaltigkeitsmarkenwahrnehmung [AP28] sowie die Diskussion der (nicht) erreichten Nachhaltigkeitsmarkenziele und Überarbeitung der Nachhaltigkeitsmarkenstrategie [AP29].

In diesem Abschnitt wurde eine Rahmenstruktur zur gezielten Verwendung sozialer Medien im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement entwickelt. Abschließend wird hierzu folgendes *Zwischenfazit* aufgestellt: Bei allen sechs Schritten des NhMMP können soziale Medien gezielt

zur Unterstützung der Entwicklung einer glaubwürdigen Nachhaltigkeitsmarke eingesetzt werden. Die Ansatzpunkte nennen gezielte Verwendungsmöglichkeiten. Aufgrund der Social-Media-Funktionen können den Schritten des NhMMP und den jeweiligen Ansatzpunkten die unterschiedlichen Social-Media-Instrumente spezifisch zugeordnet werden.

Als Zusammenfassung dieses Kapitels wird festgehalten, dass eine Rahmenstruktur zur gezielten Social-Media-Verwendung bei der Entwicklung einer Nachhaltigkeitsmarke konzipiert wurde. Sie stellt ein zentrales konzeptionelles Ergebnis dar. Nachdem die dritte forschungsleitende Frage beantwortet wurde (vgl. Kap. 1.1), werden nachfolgend Thesen zur Nachhaltigkeitsmarkenentwicklung und die Unterstützung durch Social Media aufgestellt.

7 Zusammenfassung und Thesen

Basierend auf den in den vorausgehenden Kapiteln und Abschnitten erarbeiteten Zwischenfazit und den Ergebnissen der Konzeption werden in Kapitel 7 die Thesen zur Social-Media-Verwendung im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement aufgestellt. Damit wird zum Abschluss des konzeptionellen Teils die Forschungsfrage beantwortet, wie Social Media gezielt zur Unterstützung der Nachhaltigkeitsmarkenentwicklung verwendet sowie Maßnahmen und Interaktionen mit Stakeholdern im Social Web gestaltet werden können (vgl. Kap. 1.1). Die Thesen werden zuerst formuliert und anschließend jeweils begründet. Dadurch wird zugleich der jeweilige Argumentationsbeitrag der Kapitel resümiert.

In Anlehnung an die drei forschungsleitenden Fragen ging es zunächst um die Beantwortung der Frage, wie eine etablierte Unternehmensmarke zu einer glaubwürdigen Nachhaltigkeitsmarke weiterentwickelt werden kann, um eine ökologische und sozial verantwortliche Wahrnehmung einer Marke bei Stakeholdern zu erreichen (vgl. Kap. 1.1). Die *erste These* dazu lautet: Eine etablierte konventionelle Unternehmensmarke kann im Rahmen eines sechsstufigen Nachhaltigkeitsmarkenmanagementprozesses (NhMMP) zu einer glaubwürdigen Nachhaltigkeitsmarke weiterentwickelt werden. Dieser konzipierte Managementprozess umfasst die Situationsanalyse und die Nachhaltigkeitspositionierung einer Marke sowie die interne Implementierung, die Leistungsgestaltung, die externe Kommunikation und die Kontrolle einer Nachhaltigkeitsmarke (vgl. Kap. 4.2 bis 4.7). Dabei handelt es sich um einen iterativen, dynamischen, kontinuierlichen und idealtypischen Prozess, in den interne und externe Stakeholder eingebunden sowie Informationen erhalten und vermittelt werden können, weshalb der Prozess an sich wichtiger erscheint als ein fixes Ergebnis (vgl. Kap. 4.8).

Die *Begründung* für die Richtigkeit der ersten These lautet, dass das Nachhaltigkeitsmarkenmanagement erhebliche Chancen für eine Marke bietet und eine Nachhaltigkeitsmarke eine große Relevanz für ein (nachhaltigkeitsorientiertes) Unternehmen besitzen kann (vgl. Kap. 2.4). Vielfältige Herausforderungen durch Nachhaltigkeitsthemen (vgl. u. a. Hall & Vredenburg 2003; Meffert & Kirchgeorg 1998; Schaltegger 2004) verhindern eine einfache Übertragung konventioneller Ansätze des Markenmanagements auf das Nachhaltigkeitsmarkenmanagement (vgl. Kap. 3.1). Werden diese Herausforderungen nicht berücksichtigt, können insbesondere angesichts von Informationsasymmetrien (vgl. Akerlof 1970; Shapiro 1982; Weber & Adler 1995) Vertrauensvorbehalte (vgl. Haberer 1996; Schaltegger 2004) und Marktversagen die Folge sein (vgl. Coase 1960; Kaas 1992) und letztlich etwaige Erfolgspotenziale

einer Nachhaltigkeitsmarke schmälern (vgl. Kap. 3.2). Daher erfordert das Nachhaltigkeitsmarkenmanagement angesichts nachhaltigkeitsmarkenrelevanter Informationsasymmetrien insbesondere den Aufbau der Glaubwürdigkeit (Bigné Alcañiz et al. 2010; Hoeffler & Keller 2002; Meffert et al. 2010; Vilppo & Lindberg-Repo 2011) einer Nachhaltigkeitsmarke (vgl. Kap. 3.3). Da bislang kein umfassender Prozess des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements identifiziert werden konnte, der die Glaubwürdigkeit besonders berücksichtigt, bilden bestehende Ansätze des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements (z. B. Brady 2003; Meffert et al. 2010; Stuart 2011; Tourky et al. 2011) die Ausgangsbasis für die Konzeption eines eigenen Nachhaltigkeitsmarkenmanagementprozesses (vgl. Kap. 3.4). Bisherige Ansätze des nachhaltigkeitsorientierten Markenmanagements benennen die (Marken-)Identität als Kern einer Nachhaltigkeitsmarke (z. B. Stuart 2011), wobei diese durch die Involvierung der Stakeholder gemeinsam mit ihnen in einem sozialen Aushandlungsprozess entwickelt werden soll (Aggerholm et al. 2011; Lauring & Thomsen 2009). Stakeholder werden zudem in bisherigen Ansätzen als kollaborative Partner verstanden (Gregory 2007). Außerdem werden der identitätsbasierte Markenmanagementansatz (Burmann et al. 2003; Burmann & Meffert 2005; Meffert et al. 2005; Meffert & Bierwirth 2005) und die Stakeholderorientierung (vgl. u. a. Clarkson 1995; de Chernatony & Harris 2000; Freeman 1984; Hall & Vredenburg 2003) als theoretisches Fundament der Konzeption verwendet. Daher werden insbesondere verschiedene interne und externe Stakeholder berücksichtigt und die Markenidentität in das Zentrum der Konzeption gestellt. Angesichts der notwendigen Glaubwürdigkeit einer Nachhaltigkeitsmarke wird in dem NhMMP im Vergleich zum konventionellen Markenmanagement den Mitarbeitern, der Produktgestaltung und der externen Kommunikation eine besondere Bedeutung beigemessen (vgl. Kap. 4.1).

Als Nächstes ging es um die Beantwortung der Frage, wie Maßnahmen und der Umgang mit Stakeholdern im Social Web am besten zu gestalten sind, um die Kraft der stakeholdergenerierten Inhalte zu nutzen und diese mit einer intendierten Nachhaltigkeitsmarke in Übereinstimmung zu bringen (vgl. Kap. 1.1). Die *zweite These* lautet entsprechend: Die Gestaltungsmöglichkeiten sind im Wesentlichen wertvolle und lesenswerte Inhalte zu verfassen, die Interaktionen mit Stakeholdern schrittweise zu steigern, nachhaltigkeitsmarkenrelevante Informationen zu erhalten und vermitteln, Stakeholder zu involvieren und ihre Vorschläge zu realisieren, die Ehrlichkeit zu belegen und Transparenz herzustellen, Beziehungen zu Meinungsführern aufzubauen, Netzwerke zu etablieren und daran zu beteiligen, nachhaltigkeitskritische

Themen zu identifizieren und zu beobachten sowie den Input von Stakeholdern umzusetzen und respektvoll mit ihnen umzugehen (vgl. Kap. 5.4).

Die *Begründung* für die Richtigkeit der zweiten These ist, dass die stakeholdergenerierten Inhalte zu berücksichtigen sind und deren Kraft genutzt werden sollte, da Stakeholder u. a. aufgrund von einer gesteigerten Informationsverfügbarkeit (vgl. Adams & Frost 2006a), verbesserten Organisationsfähigkeiten (vgl. Kaplan & Haenlein 2010; O'Reilly 2005; Shirky 2008) und einem Machtzuwachs (vgl. Coombs 1998; Füller et al. 2009; Walter & Saldsieder 2010) im Social Web eine gestärkte Position erhalten haben (vgl. Kap. 5.1). Diese basiert auf neuen Formen der Interaktionen (vgl. Kaplan & Haenlein 2010; McAfee 2006a; O'Reilly 2005), die insbesondere die Kommunikation und Partizipation umfasst, die durch die Interaktivität der Web 2.0-Technologie (vgl. Neuberger 2007; Rafaeli 1988; Rafaeli & Sudweeks 1997) und einhergehende Interaktionsmöglichkeiten (vgl. Hoffman & Novak 1996) gesteigert werden (vgl. Kap. 2.5.4). Dadurch haben Stakeholder im Social Web mehr Macht erhalten (vgl. Coombs 1998; Füller et al. 2009; Walter & Saldsieder 2010), was Konsequenzen für das Nachhaltigkeitsmarkenmanagement mit sich bringt (vgl. Kap. 5.2). Der Machtzuwachs der Stakeholder kommt insbesondere dadurch zum Ausdruck, dass eine Nachhaltigkeitsmarke von stakeholdergenerierten Nachhaltigkeitsmarkeninhalten geprägt werden kann (vgl. Burmann & Arnhold 2008; Campbell et al. 2011; Christodoulides et al. 2011; Daugherty et al. 2010), die auch von Stakeholdern als Informationsquelle verwendet werden (vgl. Burmann et al. 2010b, 363; Kaplan & Haenlein 2010, 62; Walter & Schögel 2008, 29). Daher können Stakeholder die Wahrnehmung einer Nachhaltigkeitsmarke wesentlich beeinflussen (vgl. Burgold et al. 2009; Mielau & Schmiegelow 2010). Dies ist offenbar insbesondere für eine nachhaltigkeitsorientierte Marke im Vergleich zu einer konventionellen Marke relevant, da hierbei vielfältige Stakeholdermeinungen und -ansichten sowie subjektive Werturteile bestehen (vgl. Ashforth & Gibbs 1990; Hall & Vredenburg 2003; Morsing & Schultz 2006; Schaltegger 1999), die zu kontroversen Diskussionen und einem diversem Meinungsbild führen können (vgl. Fieseler et al. 2008). Um stakeholdergenerierte Inhalte in Übereinstimmung mit einer Nachhaltigkeitsmarke zu bringen, plädieren vorhandene Ansätze der Social-Media-Verwendung im (konventionellen) Markenmanagement (z. B. Burgold et al. 2009; Hanne- mann 2009; Mueller 2009) für die Markenbildung als co-kreativen Prozess gemeinsam mit Stakeholdern (vgl. Kap. 5.3).

Als Letztes ging es um die Beantwortung der Frage, wo Social Media gezielt im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement verwendet werden können und welche sich dafür eignen, um die Weiterentwicklung zu einer glaubwürdigen Nachhaltigkeitsmarke zu unterstützen (vgl. Kap. 1.1). Die *dritte These* lautet daher: Bei allen sechs Schritten des NhMMP können soziale Medien gezielt zur Unterstützung der Entwicklung einer glaubwürdigen Nachhaltigkeitsmarke eingesetzt werden. Die Ansatzpunkte nennen gezielte Verwendungsmöglichkeiten. Aufgrund der Social-Media-Funktionen können den Schritten des NhMMP und den jeweiligen Ansatzpunkten die unterschiedlichen Social-Media-Instrumente spezifisch zugeordnet werden (vgl. Kap. 6.5).

Die *Begründung* für die Richtigkeit der dritten These lautet, dass das Monitoring (vgl. Catlin 2009; Laine & Frühwirth 2010; Maclaran & Catterall 2002; Mohr & Schaffner 2011; Stanoevska-Slabeva 2008), die Informierung (vgl. Arnhold 2010; Burmann & Arnhold 2008; Koch & Richter 2009; McAfee 2006b; Raabe 2007; Schmidt 2006; Waters & Jones 2011; Yates & Paquette 2011), der Dialog (vgl. Arnhold 2010; Burmann & Arnhold 2008; Ingenhoff & Kölling 2011; Stanoevska-Slabeva 2008) und die Partizipation (vgl. Bächle 2008; Chakravorti 2010; Füller et al. 2009; Sawhney et al. 2005) relevante Social-Media-Funktionen für den NhMMP darstellen (vgl. Kap. 6.1). Dafür können Blogs (vgl. u. a. Fieseler et al. 2010a; Schulz 2009), Mikroblogs (vgl. u. a. Akshay et al. 2007; Heaps 2009; Huberman et al. 2008), Foren (vgl. u. a. Bächle 2006; Hettler 2010), Social Communities (vgl. u. a. Boyd & Ellison 2008; Căndeia & Căndeia 2009), Wikis (vgl. u. a. Ebersbach & Glaser 2005; Leuf & Cunningham 2001), Multimedia-Sharing-Sites (vgl. u. a. Cheng et al. 2007; Lange 2008), Bewertungsportale (vgl. u. a. Ebersbach et al. 2011; Kartal et al. 2011) und Social-Bookmarking-Sites (vgl. u. a. Benbunan-Fich & Koufaris 2010; Wetzker et al. 2008) eingesetzt werden (vgl. Kap. 6.2). Für das Monitoring und die Informierung sind alle Social-Media-Plattformen relevant; für den Dialog mit internen und externen Stakeholdern eignen sich insbesondere Weblogs, Mikroblogs, Foren, Social Communities und Wikis; ferner können für die Partizipation insbesondere Weblogs, Social Communities und Wikis relevant sein (vgl. Kap. 6.3). Zudem bestehen bei allen Schritten des NhMMP aufgrund der Social-Media-Funktionen mögliche Ansatzpunkte für die gezielte Verwendung sozialer Medien zur Unterstützung der Nachhaltigkeitsmarkenentwicklung (vgl. Kap. 6.4). Aufgrund eines heuristischen Vorgehens (Euler 1997) werden dabei aussichtslos erscheinende Ansatzpunkte vernachlässigt, weshalb lediglich wesentliche Ansatzpunkte diskutiert wurden.

In Teil II wurden damit auf Basis der theoretischen Voraussetzungen und verschiedener Konzeptionen drei zentrale Thesen zur Entwicklung einer glaubwürdigen Nachhaltigkeitsmarke und deren Unterstützung durch Social Media eruiert. Angesichts dieser drei Thesen folgt im Anschluss die empirische Untersuchung, um die konzeptionellen Kenntnisse im Hinblick auf die Beantwortung der Forschungsfrage zu erweitern. Die Thesen fließen zum einen bei der empirischen Untersuchung ein, indem sie erweitert werden. Zum anderen wird anhand der Konzeption eine Fallstudie aufgeführt, aus der neue Kenntnisse gewonnen werden.

III. EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG ZUR SOCIAL-MEDIA-VERWENDUNG IM NACHHALTIGKEITSMARKENMANAGEMENT

In Teil III werden die Methodik und die Ergebnisse der empirischen Untersuchung erläutert. Mit der empirischen Untersuchung wurden nicht die Erhebung vergleichbarer Daten zur Konzeption und deren Test beabsichtigt, sondern die *Entdeckung neuer Kenntnisse* hinsichtlich des jungen Forschungsgegenstandes „Verwendung von Social Media im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement“ (vgl. Blumer 1979; Bortz & Döring 2006; Stebbins 2001). Zudem ist es die Leitidee der empirischen Untersuchung, die deduktiv erhaltenen Kenntnisse an einem empirischen Fall zu *illustrieren* (vgl. Eisenhardt 1989; Yin 2003) und durch die dabei durchgeführte Bestätigung, Revidierung und Erweiterung der konzeptionellen Ergebnisse, ebenfalls *neue Kenntnisse zu erhalten*. Es wurden deshalb ein explorativer Forschungsansatz und ein Fallstudienansatz ausgewählt, womit eine *empirisch-qualitative Untersuchung* durchgeführt wurde, deren Ziel die *Kenntniserweiterung* der konzeptionellen Ergebnisse ist. Nachfolgend wird zunächst die Methodik detailliert vorgestellt (Kap. 8), die bereits zu Beginn der Arbeit angesprochen wurde (vgl. Kap. 1.3). Danach werden Erfolgsfaktoren als Ergebnisse der Exploration (Kap. 9.1) und Entwicklungsvorschläge als Ergebnisse der Fallstudie (Kap. 9.2) erläutert.

8 Methodik der empirisch-qualitativen Untersuchung

In Anlehnung an den explorativen Forschungsansatz und den Fallstudienansatz wurden explorative Experteninterviews und eine deskriptive Einzelfallstudie als Methoden verwendet, deren Auswahl nachfolgend begründet und beschrieben wird (Kap. 8.1). Anschließend werden das Sample der Interviewpartner und die Fallauswahl erläutert (Kap. 8.2). Das Vorgehen zur Datenerhebung und -erfassung (Kap. 8.3) sowie zur Datenauswertung und -analyse (Kap. 8.4) werden danach dargelegt.

8.1 Explorative Experteninterviews und deskriptive Einzelfallstudie

Mit der Auswahl von explorativen Experteninterviews und einer deskriptiven Einzelfallstudie wurde eine Entscheidung *für qualitative* und *gegen quantitative* Forschungsmethoden getroffen, da Nachhaltigkeitsmarken und Social Media psychologische und soziale Konstrukte sind (vgl. Kap. 2.3.1 und 2.5.1), die im Hinblick auf die Forschungsfrage dieser Arbeit kaum in messbaren Zahlen erfassbar sind. Die Anwendung von *zwei empirischen Methoden* wurde als notwendig erachtet, um die Validität und Objektivität der Forschung zu gewährleisten sowie verschiedenes Wissen und Erfahrungen, der mit dem Thema befassten Personen zu erhalten.

Begonnen wurde mit den explorativen Interviews. Die Fallstudie wurde sukzessive gestartet und dann parallel zu den explorativen Interviews durchgeführt.

Die *explorativen Experteninterviews* orientieren sich an der Exploration, die nach Blumer „eine flexible Vorgehensweise [ist], bei der der Forscher von einer Forschungslinie auf eine andere überwechselt, neue Punkte zur Beobachtung im Verlauf der Untersuchung dazu nimmt, sich in neuen Richtungen bewegt“ (Blumer 1979, 54). Die Exploration eignet sich daher für die Erkundung nicht oder kaum erkundeter Forschungsgegenstände (Stebbins 2001). Da bislang ein geringer Kenntnisstand des Forschungsgegenstandes besteht und es sich bei der Verwendung sozialer Medien im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement um einen jungen Untersuchungsgegenstand handelt (vgl. Kap. 1.2), wurde die explorative Forschungsmethode ausgewählt, was bereits bei der Beschreibung des Forschungsvorgehens dargelegt wurde (vgl. Kap. 1.3). Zudem eignet sie sich, um neue qualitative Kenntnisse zu erhalten (Bortz & Döring 2006; Meuser & Nagel 2009). Auch die bislang mangelnde Strukturierung des Forschungsgegenstandes sowie die Komplexität und Interaktivität der Themen Nachhaltigkeitsmarkenmanagement und Social Media unterstreichen die Angemessenheit einer explorativen Untersuchung.

Die *Fallstudienmethode* kann eingesetzt werden, um eine Theorie oder Hypothesen zu testen, zu entwickeln oder weiterzuentwickeln (Eisenhardt 1989; Eisenhardt & Graebner 2007; Yin 2003). Da sie sich auch für die Erkundung neuer Phänomene und den Erkenntnisgewinn eignet (Borchardt & Göthlich 2007; Eisenhardt 1989; Specht et al. 2004), wurde sie im Rahmen dieser Forschung ausgewählt, was ebenfalls bereits im Rahmen des Forschungsvorgehens dargelegt wurde (vgl. Kap. 1.3). Es wurde die *Fallstudienmethode nach Yin* verwendet, da sie einen exemplarischen Fall, der mit einer (typischen) Problemstellung konfrontiert ist, sowie eine reale Managementsituationen in ihrer Komplexität darstellen und analysieren kann (Yin 2003, 109 f.). Yin definiert Fallstudien als „an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident“ (Yin 2003, 13). Dabei kann ein Fall oder mehrere Fälle untersucht werden (Yin 2003), wobei in dieser Forschung eine *Einzelfallstudie* ausgewählt wurde. Je nach Ziel der Fallstudie unterscheidet Yin drei Fallstudienarten: die explorative, die erklärende und die beschreibende Fallstudie (Yin 2003, 3 ff.). In dieser Arbeit wurde die *deskriptive Fallstudie* verwendet. Sie untersucht ein Phänomen in seinem individuellen Kontext und beschreibt die Rahmenbedingungen einer realen Situation (Yin 2003, 21). Ihr Ziel ist nicht immer nur der Erkenntnisgewinn, sondern auch die Darstellung der Individuali-

tät eines Falles (Specht et al. 2004, 543). Auch eignet sie sich für die Erschließung von Unbekanntem (Palmquist 2012; vgl. auch Specht et al. 2004, 544). Da es sich um einen jungen Forschungsgegenstand handelt und bislang keine Theorie für den Forschungsgegenstand dieser Arbeit besteht, wurde dieser Fallstudientyp ausgewählt. Auch wurde die deskriptive Einzelfallstudie angewendet, um etwaige Lücken zu den konzeptionellen Ergebnissen zu schließen (Eisenhardt & Graebner 2007) und die konzeptionellen Ergebnisse zu illustrieren (Palmquist 2012). Ferner konnte bislang kein Unternehmensfall identifiziert werden, der soziale Medien im Rahmen eines umfassenden Nachhaltigkeitsmarkenmanagementprozesses verwendet. Die Fallstudie soll damit die Konzeption reflektieren und übertragen. Dadurch kann Aufschluss darüber gewonnen werden, ob die konzeptionellen Ergebnisse durchführbar sind und was dabei vernachlässigt wurde. So wurden durch die deskriptive Einzelfallstudie die deduktiv abgeleiteten Überlegungen bestätigt und revidiert sowie neue Kenntnisse gewonnen.

Da die empirische Untersuchung auf eine Erweiterung der konzeptionellen Ergebnisse zielt, erfordert sie ein *theoriegeleitetes Vorgehen*. Dies wird auch von der Fallstudienmethodik gefordert (Yin 2003, 28 ff.). Die empirische Untersuchung basiert daher auf den theoretischen Voraussetzungen und konzeptionellen Überlegungen der vorausgehenden Teile. Zudem sind jeweils eine Experten- bzw. Fallauswahl, die Datenerhebung und -erfassung sowie die Datenauswertung und -analyse erforderlich. Abbildung 28 gibt einen Überblick über das empirisch-qualitative Forschungsvorgehen.

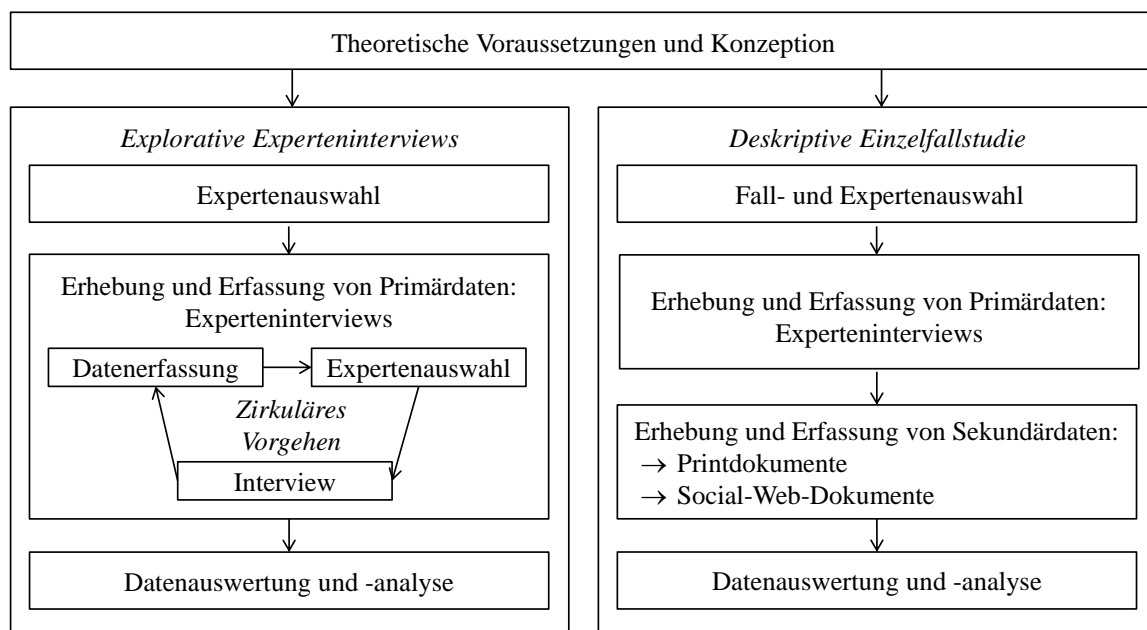


Abbildung 28: Empirisch-qualitatives Forschungsvorgehen

8.2 Interviewsample und Fallauswahl

Die *explorative Untersuchung* umfasst ein Sample von insgesamt 13 Experten aus drei verschiedenen Organisationsformen (Unternehmen, Social-Media-Organisation, Kommunikations- oder Social-Media-Beratung), die im Zeitraum von Dezember 2010 bis Oktober 2011 interviewt wurden. Die Interviewlängen betragen zwischen 15 und 90 Minuten. Die Interviews dauerten durchschnittlich 55 Minuten. Das Sample ist in Tabelle 6 dargestellt. Es werden darin die Hauptfunktionen der Befragten dargestellt. Teilweise haben sie weitere Funktionen; beispielsweise ist ein Social-Media-Berater (EI11) auch zugleich ein Blogger. Die Interviewpartner wurden im Rahmen einer „zirkulären Strategie“ ausgewählt (Lamnek 2008, 194 ff.), d. h. mehrere Forschungsschritte werden mehrfach durchlaufen und der nächste Schritt hängt von den Ergebnissen des vorherigen Schrittes ab (Witt 2001, zitiert nach Lamnek 2008, 194). Dies entspricht auch der beschriebenen Auffassung des explorativen Vorgehens von Blumer (1979). Auch wurde daher der Leitfaden der explorativen Experteninterviews im Laufe des Forschungsverlaufs angepasst und neue Interviewpartner ausgewählt. Die Zwischenergebnisse ermöglichen während des Forschungsprozesses eine Abkehr vom ursprünglich eingeschlagenen Weg. Dies entspricht ebenfalls dem Prinzip der Exploration und der Offenheit qualitativer Forschung (Blumer 1979; Lamnek 2008).

	<i>Funktion</i>	<i>Unternehmen</i>	<i>Social Media</i>	<i>Beratung</i>
EI01	Social-Media-Berater			1
EI02	Social-Media-Manager	1		
EI03	Kommunikationsleiter	1		
EI04	Kommunikationsleiter	1		
EI05	Social-Media-Plattform-Leiter		1	
EI06	Social-Media-Plattform-Leiter		1	
EI07	Kommunikationsmanager	1		
EI08	Social-Media-Berater			1
EI09	Kommunikationsberater			1
EI10	Nachhaltigkeitsmanager	1		
EI11	Social-Media-Berater		1	
EI12	Markenmanager	1		
EI13	Nachhaltigkeitsmanager	1		
<i>Gesamt</i>		7	3	3

Tabelle 6: Expertensample der explorativen Interviews

Aufgrund des explorativen Vorgehens wurde bei diesem Sample darauf geachtet, dass die Organisationen der ausgewählten Interviewpartner möglichst verschieden sind. Es wurde deshalb Organisationen mit einem unterschiedlichen Erfahrungsstand bei der Social-Media-

Verwendung ausgewählt, was an der Aktivität im Social Web festgemacht wurde. Die Organisationen hatten außerdem eine unterschiedliche Größe, die an der Mitarbeiteranzahl festgemacht wurde. Tabelle 7 gibt einen Überblick über den Erfahrungsstand und die Mitarbeiteranzahl zur Charakterisierung der Organisationen. Die Stichprobe umfasste damit sowohl kleine und mittelständische Unternehmen sowie DAX30-Unternehmen. Zudem kamen die Unternehmen aus verschiedenen Branchen wie Konsumgüter oder Telekommunikation.

		<i>Unternehmen</i>	<i>Social Media</i>	<i>Beratung</i>	<i>Gesamt</i>
<i>Aktiv im Social Web</i>	weniger als 1 Jahr	3	0	1	4
	1 – 3 Jahre	4	1	2	7
	mehr als 3 Jahre	0	2	0	2
<i>Mitarbeiteranzahl</i>	1 – 10	0	2	1	3
	10 – 50	0	1	1	2
	mehr als 50	7	0	1	8

Tabelle 7: Charakterisierung der ausgewählten Organisationen

Für die *Einzelfallstudie* wurde der Arzneimittel- und Naturkosmetikhersteller Kneipp-Werke GmbH & Co. KG (auch „Kneipp“) ausgewählt, da dieses Unternehmen mit einer typischen Problemstellung konfrontiert ist: Die Unternehmensleitung möchte zum einen die Nachhaltigkeitspositionierung der Unternehmens- und Produktmarke Kneipp intensivieren, um sie zu stärken und weitere Wettbewerbsvorteile zu erwirken. Zudem soll dieser Prozess durch die Verwendung sozialer Medien unterstützt werden. Ein Einzelfall kann in seiner Gesamtheit betrachtet oder es können nur einzelne Untersuchungseinheiten herausgegriffen werden (Yin 2003, 40 ff.). In dieser Fallstudie wurden sechs Einheiten herausgegriffen, die den Forschungsgegenstand „Social-Media-Verwendung bei der Entwicklung der Marke Kneipp zu einer glaubwürdigen Nachhaltigkeitsmarke“ betreffen. Sie sind in Abbildung 29 dargestellt.

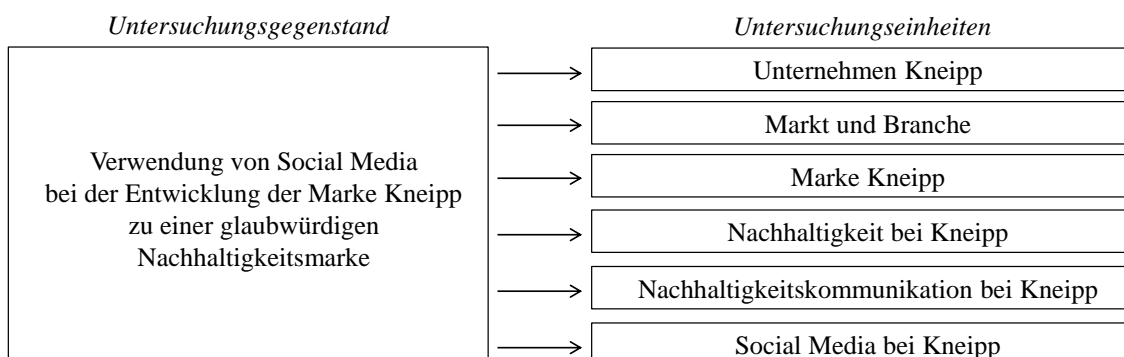


Abbildung 29: Untersuchungsgegenstand und -einheiten des Einzelfalls Kneipp

Interviews zählen zu den wichtigsten Formen der Datenerhebung in der Fallstudienmethode (Yin 2003, 89). Das *Interviewsample der Einzelfallstudie* umfasst 14 Experten. Davon sind 13 Kneipp-Mitarbeiter. Ein Befragter ist ein externer Dienstleister, da er sich intensiv mit der Marke Kneipp beschäftigt. Die Auswahl der Kneipp-Mitarbeiter erfolgte anhand der Zugehörigkeit zu den Abteilungen, die mit Nachhaltigkeitsthemen oder dem Markenmanagement befasst sind. Die Interviewlängen betragen zwischen 55 und 98 Minuten. Die Interviews dauerten durchschnittlich 74 Minuten. Tabelle 8 gibt einen Überblick über das Sample sowie die Zugehörigkeit zu den Funktionsbereichen der Interviewten und einem Arbeitskreis, der sich mit der Nachhaltigkeitsausrichtung des Unternehmens Kneipp befasst. Die Fallstudie wurde von Dezember 2010 bis Juli 2011 durchgeführt.

<i>Funktionsbereich</i>	<i>Anzahl der Interviews</i>	<i>Mitglied im Arbeitskreis</i>
Einkauf	1	1
Externe Dienstleister	1	0
Forschung & Entwicklung	2	0
Geschäftsleitung	1	1
Marketing, Vertrieb, Kommunikation	4	1
Nachhaltigkeit	1	1
Personal	1	1
Produktion	1	1
Produktmanagement	2	1
<i>Gesamt</i>	<i>14</i>	<i>7</i>

Tabelle 8: Expertensample der Interviews im Rahmen der Einzelfallstudie

Da das Unternehmen genannt wurde, könnten durch die Nennung der Positionen der Interviewten Rückschlüsse auf eine Person gemacht werden. Um die Anonymität und Vertraulichkeit der Daten zu wahren, wird deshalb keine Auflistung der Zuständigkeiten, sondern Abkürzungen vergeben: Die Interviewten der Fallstudie werden mit „KI“ (Kneipp-Interview) und einer Zahl von 1 bis 14 bezeichnet; die Interviewpartner der explorativen Untersuchung werden mit „EI“ (Experteninterview) und einer Zahl von 1 bis 13 benannt.

8.3 Erhebung und Erfassung der primären und sekundären Daten

Sowohl in der Exploration als auch in der Fallstudie wurden *Experteninterviews* als spezifische Interviewform zur Erhebung von Primärdaten verwendet (Honer 1994; Meuser & Nagel 2009). Um dem Anspruch einer theoriegeleiteten und dennoch offenen Vorgehensweise empirisch-qualitativer Forschung gerecht zu werden, wurden sowohl in der Exploration als auch in der Fallstudie *offene, leitfadengestützte Experteninterviews* geführt (Bogner & Menz 2005;

Helfferrich 2009; Meuser & Nagel 2009) geführt. Der Leitfaden wurde auf Basis theoretischer Kenntnisse formuliert, im Laufe des Forschungsprozesses weiterentwickelt und ausdifferenziert sowie je nach Interviewpartner individuell angepasst. Dieses Vorgehen entspricht der geforderten Offenheit qualitativer Forschung (Lamnek 2008, 21 ff.).

Die explorativen Experteninterviews wurden telefonisch und vereinzelt persönlich geführt. Die Interviews der Einzelfallstudie wurden alle persönlich und mit den Mitarbeitern vor Ort im Unternehmen geführt. Alle Gespräche wurden nach vorheriger Zustimmung der Befragten auf Tonband aufgezeichnet. Anschließend wurden die Interviews transkribiert, anonymisiert und den Interviewten zur Abstimmung vorgelegt. Da den Interviewpartnern strenge Vertraulichkeit zugesichert wurde, bleiben alle Interviewpartner in dieser Arbeit anonym. Sie werden daher anonymisiert zitiert.

In der Fallstudie wurden parallel zu den Primärdaten *Sekundärdaten* für die Datengewinnung erhoben. Darunter fallen schriftliche Dokumente aus Print-Medien sowie Text- und Videobeiträge aus dem Social Web, die über den zu untersuchenden Fall Aufschluss geben (Yin 2003, 85 f.), wie z. B. Facebook-Einträge, Pressemitteilungen, Protokolle und interne Dokumente. So wurden möglichst umfassende Kenntnisse über den Untersuchungsgegenstand erworben und mögliche Lücken ausgeschlossen (Eisenhardt 1989, 537).

Im Laufe des Forschungsprozesses wurden *weitere Daten* durch die Teilnahme an Konferenzen und Seminaren, Gespräche mit Unternehmensvertretern sowie Aufzeichnungen in einem Forschungstagebuch gewonnen (Bortz & Döring 2006, 311), die für die Triangulation und Validation genutzt wurden. Die Triangulation verschiedener Datenquellen wird verwendet, um den vorliegenden Fall in seiner Mannigfaltigkeit zu untersuchen und den Gefahren einer mangelnden Objektivität entgegenzuwirken (Yin 2003). Tabelle 20 im Anhang (S. 315) zeigt einen Ausschnitt der Triangulationsergebnisse hinsichtlich der Nachhaltigkeitsausrichtung Kneipps.

8.4 Datenauswertung und -analyse

Die Auswertung und Analyse der erhobenen Daten wurde mittels des Computerprogramms „MaxQDA“ (Version 10) durchgeführt. Dafür wurden zunächst Kategorien und Codes deduktiv auf Basis der theoretischen Kenntnisse entwickelt. Beispielsweise wurde die Kategorie „Erfolgsfaktoren“ und der Code „Stakeholderdialog“ formuliert. Die Interviewtranskripte

wurden anschließend im Hinblick auf die Kategorien analysiert und codiert. Zusätzlich wurde das deduktive Kategorien- und Codeschema durch induktiv hergeleitete Codes ergänzt. Die Datenanalyse erfolgte damit einem *abduktiven Vorgehen* (vgl. Dubois & Gadde 2002; Peirce 1931). Anschließend wurden die Zitate interpretiert und ihnen eine komprimierte Aussage zugeschrieben. Danach wurde für jede Kategorie ein eigenes Excel-Tabellenblatt angelegt, in die die Kategorien, Codes, Aussagen und Zitate übernommen wurden. Abbildung 32 im Anhang (S. 316) zeigt beispielhaft Kategorien zur Datenauswertung.

9 Ergebnisse der Exploration und der Fallstudie

In Kapitel 9 werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zusammengefasst und diskutiert. Zunächst werden die Ergebnisse der explorativen Untersuchung (vgl. Kap. 9.1) und dann die der Einzelfallstudie (vgl. Kap. 9.2) dargelegt.

9.1 Erfolgsfaktoren als zentrale Ergebnisse der explorativen Experteninterviews

In diesem Abschnitt werden Aspekte erläutert, die bei der Gestaltung der Maßnahmen und Interaktionen mit Stakeholdern im Social Web im Rahmen des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements nach Ansicht der Interviewten besonders wichtig sein können (Kap. 9.1.1 bis 9.1.6). Die daraus erhaltenen *Erfolgsfaktoren* (kurz „EF“) werden jeweils kursiv gesetzt und mit einer in eckigen Klammern stehenden Zahl gekennzeichnet. Die entwickelten Erfolgsfaktoren werden jeweils anhand theoretischer Kenntnisse reflektiert und mit den konzeptionellen Ergebnissen verglichen. Beim Vergleich wird darauf eingegangen, inwiefern die konzeptionellen Ergebnisse durch die empirische Untersuchung bestätigt, revidiert und erweitert werden. Dadurch wird aufgezeigt, ob und inwiefern neue Kenntnisse erlangt wurden (Kap. 9.1.7).

9.1.1 Grundlegende Entscheidungen

Nach Ansicht der Interviewten sind zunächst *grundsätzliche Entscheidungen über die Verwendung sozialer Medien* [EF1] erforderlich. Ein Gespräch mit einem Social-Media-Berater (EI01) hat gezeigt, dass die Verwendung von Social Media nicht für jede Marke sinnvoll ist. Ein anderer Social-Media-Berater (EI08) ergänzt, dass die Nutzung sozialer Medien auch von den personellen und finanziellen Ressourcen sowie der Produktart abhängig gemacht werden sollte. Ein Kommunikationsberater (EI09) meint zudem, dass für die Einführung sozialer Medien die Unterstützung der Geschäftsführung erforderlich ist und zunächst ihr Zweck abgewogen werden soll, wie beispielsweise bei der internen Verwendung sozialer Medien:

Ich denke, es ist eine Mischung aus Größe und Verteiltheit im Raum. Wenn alle Personen in einem Gebäude sitzen, wäre ich für die Einrichtung einer Kaffeecke. Wenn aber alle Mitarbeiter in verschiedenen Ländern sitzen, macht ein Netzwerk [Social Community] Sinn. (Kommunikationsberater, EI09)

Sofern sich ein Unternehmen für die Verwendung von Social Media im Rahmen des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements entscheidet, scheint dann eine *strategische Herangehensweise* an Maßnahmen und Interaktionen im Social Web eine zentrale Rolle zu spielen [EF2], wobei Ziele, Zielgruppen und Kanäle zu prüfen sind, wie Expertenaussagen eines Social-Media-

Beraters (EI08), eines Kommunikationsberaters (EI09) und eines Nachhaltigkeitsmanagers (EI13) belegen:

Es ist zu klären, welche Ziele mit Social Media verfolgt werden sollen und wie viel Aufwand das Unternehmen bereit ist, zu investieren. Welche Teilziele, welche Zielgruppe, welche Kanäle sind zentral und [...] wie viel Interaktivität lässt man zu? (Social-Media-Berater, EI08)

Man sollte sich auch darüber klar werden, was man erreichen möchte und was man erwarten darf. (Kommunikationsberater, EI09)

Voraussetzung ist, dass man die kritische Masse findet und sich nicht verliert. Ich glaube es ist kaum zu managen, auf jede Message im Web zu reagieren. Die Herausforderung ist da auch, eine klare Linie zu haben und zu wissen, worauf man reagiert und worauf nicht. (Nachhaltigkeitsmanager, EI13)

Experten betonen hinsichtlich des Umgangs mit Social Media im Kontext von Nachhaltigkeitsthemen zudem den Bezug zum Kerngeschäft (EI06, EI12) und plädieren für einen individuellen Umgang mit Social Media (EI09, EI10) sowie einen Mix mit konventionellen Medien (EI09, EI11), wie die Zitate in Tabelle 9 belegen.

<i>Aussage</i>	<i>Zitate</i>
Bezug zum Kerngeschäft	Die Kommunikation muss [...] auch zum Unternehmen passen. Es müssen also Themen sein, die auf das Kerngeschäft fokussieren. (Nachhaltigkeitsmanager, EI12) Wichtig ist, dass man Nachhaltigkeit [...] ins Kerngeschäft integriert und dass man es bei allen Aktivitäten berücksichtigt. (Social-Media-Plattform-Leiter, EI06)
Individueller Umgang	Ich denke auch, dass jedes Unternehmen seinen eigenen Weg finden muss. Was für uns gilt, muss nicht für andere [Unternehmen] gelten. (Nachhaltigkeitsmanager, EI10) Einer Frage sollte man sich stellen: Muss man immer auf jeden Zug aufspringen? [...] Ich glaube auch nicht, dass Youtube-Videos für alle das Richtige ist. [...] Ich glaube, das Wichtigste ist zu schauen, was an den vielen Möglichkeiten [...] das Richtige für meine Firma ist. (Kommunikationsberater, EI09)
Mix mit konventionellen Medien	Diese Randbedingungen müssen geprüft werden und dann der ideale Mix gemacht werden. Es wird sich nichts daran ändern, dass es der Mix macht. (Kommunikationsberater, EI09) Man sollte sich auch Gedanken machen, wen man wo erreicht. Nicht jeden kann man über Social Media erreichen. (Social-Media-Berater, EI11)

Tabelle 9: Expertenaussagen zum Umgang mit Social Media

Im Rahmen der Kommunikationsplanung sollte nach Ansicht eines Social-Media-Beraters (EI08) eine Social-Media-Analyse nicht vernachlässigt werden, um z. B. eine Reaktionsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen. In diesem Zusammenhang weist er auch daraufhin, dass sich ein Unternehmen überlegen sollte, wie es in einem Krisenfall reagiert.

Ferner ist nach Aussage des Leiters einer Nachhaltigkeitscommunity (EI05) ein *schrittweises Vorgehen* [EF3] erforderlich:

Wenn man auf allen Kanälen präsent sein muss, das stehen die nicht durch. Ich würde immer einen Stufenplan machen. (Social-Media-Plattform-Leiter, EI05)

Im Hinblick auf ein schrittweises Vorgehen bestätigen zwei Social-Media-Berater (EI01, EI08) die *Kommunikation wertvoller Inhalte* [EF4]:

Hemmnisse sind auch bei Unternehmen zu finden, die nur ihre Produkte kommunizieren, aber sonst nichts beisteuern. Das Unternehmen muss bereit sein, Informationen aus dem Umfeld des Unternehmens einzuholen und zu publizieren. Die Diskussion muss also nicht nur auf das Unternehmen bezogen sein, sondern auf den ganzen Markt. (Social-Media-Berater, EI08)

Neben Offenheit ist dabei wichtig, die Leute nicht zu langweilen, sondern interessante Beiträge liefern, die zu dem behandelten Thema passen. (Social-Media-Berater, EI01)

Ein Nachhaltigkeitsmanager (EI10) fügt hinzu, dass auch keine Werbebotschaften im Vordergrund stehen und Kommunikationsinhalte im Vorfeld klar sein sollten:

Ich denke, man sollte vermeiden, einfach Werbebotschaften zu verbreiten. [...] Umso wichtiger ist es, sich zu überlegen, welche Nachrichten und Informationen tatsächlich über einen Kanal kommuniziert werden. Man sollte die Informationen ganz gezielt auswählen. Wenn es um eine Produktinformation geht, ist das vielleicht nicht so risikobehaftet. Wenn es aber um kritische Themen geht, wie Sozialstandards, die immer in einen Text gesetzt werden müssen, um verstanden zu werden, ist das nicht so leicht. (Nachhaltigkeitsmanager, EI10)

Nachfolgend werden die dargestellten empirischen Ergebnisse hinsichtlich der *Bestätigung, Revidierung und Erweiterung der Konzeption reflektiert*: Die soeben dargestellten Ergebnisse der Konzeption zum schrittweisen Vorgehen der Gestaltung sozialer Medien (vgl. Kap. 5.4.1) werden durch die empirische Untersuchung zum einen *bestätigt*, da nach Ansicht der interviewten Experten ebenfalls eine Steigerung der Interaktionen mit Stakeholdern (vgl. EF3 bzw. GM2) relevant ist und die Kommunikation wertvoller Inhalte, statt werbeorientierter Informationen (vgl. EF4 bzw. GM1) im Vordergrund steht.

Zum anderen konnten die konzeptionellen Ergebnisse insofern *erweitert* werden, dass zu Beginn eines Prozesses die *Entscheidung für die Verwendung* sozialer Medien stehen sollte (vgl. EF1). Die Interviewten setzten gewissermaßen an einem noch früheren Aspekt strategischer Entscheidungen des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements an, indem sie Verwendung sozialer Medien überhaupt in Frage stellen. Auch wurde von den Interviewten die *strategische Herangehensweise* betont (vgl. EF2), in die ihrer Ansicht nach u. a. Ziele, Zielgruppen und interaktive und statische Mittel sowie eine Social-Media-Analyse einbezogen werden sollten.

9.1.2 Vorbereitende Maßnahmen

Die explorativen Experteninterviews haben außerdem ergeben, dass bei der Einführung und Verwendung sozialer Medien *Ressourcen bereitgestellt* [EF5] und die *Zuständigkeiten der Social-Media-Aktivitäten geregelt* [EF6] werden sollten, um ihre kontinuierliche Betreuung und Interaktionen im Social Web zu gewährleisten. Der Leiter einer Social-Media-Plattform (EI06) und ein Social-Media-Berater (EI11) betonten die Relevanz umfassender personeller und finanzieller Ressourcen:

Unternehmen haben, denke ich, oft gar nicht die Kapazitäten. Die Frage ist gar nicht so sehr, was gibt es für Möglichkeiten, sondern kann man die nutzen. (Social-Media-Plattform-Leiter, EI06)

Viele probieren es erst mal aus, stellen dann aber fest, dass sie zu wenige Ressourcen haben. Dann kann es schon zu spät sein. (Social-Media-Berater, EI11)

Ein Social-Media-Berater (EI08) ergänzt die Relevanz der Betreuung der Social-Media-Interaktionen und der Erteilung von Kompetenzen, da nachhaltigkeitsrelevante Informationen zur Verfügung stehen sollten. Dabei kommt es ihm zufolge auch auf die Qualifikationen und Kompetenzen eines Social-Media-Beauftragten an:

Die größte Herausforderung ist qualifiziertes Personal – eine Ausbildung der Personen in den Themen ‚Social Media‘ als auch ‚Nachhaltigkeit‘ ist unabdingbar, um die Fragen der Konsumenten kompetent zu beantworten. (Social-Media-Berater, EI08)

Ein Social-Media-Berater (EI01) und ein Markenmanager (EI12) erweitern diesen Aspekt insofern, dass zu Beginn der Social-Media-Aktivitäten ein Kernteam bestimmt und Mitarbeiter als interne Treiber identifiziert werden sollten:

Man kann nie sofort mit allen Mitarbeitern starten. Es wichtig zu Beginn, ein Kernteam zu bestimmen, z. B. mit Vertretern aus dem Marketing, der Unternehmenskommunikation, der Geschäftsführung und der Produktentwicklung. Langfristig kann das dann übertragen werden. (Social-Media-Berater, EI01)

Es war schnell klar, dass das Thema nicht allein aus der Markenkommunikation gestemmt werden kann, sondern dass wir auch auf die Kompetenz der Kollegen aus dem CR-Bereich [Corporate (Social) Responsibility] angewiesen sind. Es war klar, dass wir uns durch unsere Kompetenz u. a. im Bereich Kampagnen-Steuerung sehr gut ergänzen können. Zudem haben wir mehr Budget, als CR-Abteilungen üblicherweise haben. (Markenmanager, EI12)

Zwei Social-Media-Berater (EI08, EI11) meinen auch, dass eine Anbindung an die Geschäftsleitung ermöglicht werden sollte:

Social Media sollten bei der Geschäftsleitung bzw. deren Vertreter angesiedelt sein – nicht zum Beispiel in der HR-Abteilung. Der Nutzen ist einfach so groß. Abteilungen wie HR sollten aber eingebunden sein. (Social-Media-Berater, EI11)

Das Social Web bietet viele Informationen – aber Nachhaltigkeitskommunikation sollte immer beim Vorstand angesiedelt sein – nicht operativ, aber strategisch. (Social-Media-Berater, EI08)

Ferner sind eine *passende Technologie und adäquate Social-Media-Plattformen* [EF7] erforderlich, wie ein Social-Media-Berater (EI11) ergänzt:

Das Tool muss zum Zweck passen und in die bestehende IT-Struktur integriert werden können. (Social-Media-Berater, EI11)

Nachfolgend werden die dargestellten empirischen Ergebnisse hinsichtlich der *Bestätigung, Revidierung und Erweiterung der Konzeption reflektiert*: Die konzeptionellen Ergebnisse zu den Gestaltungsmöglichkeiten (vgl. Kap. 5.4) werden durch die Relevanz vorbereitender Maßnahmen *erweitert*, da nach Ansicht der Interviewten personelle und finanzielle Ressourcen bereitzustellen (vgl. EF5) sowie ein kompetentes Team zur Social-Media-Betreuung zusammenzustellen sind (vgl. EF6), wobei eine Anbindung an die Geschäftsleitung sicherzustellen und Mitarbeiter zur Unterstützung zu gewinnen sind. Dies scheint auch daher relevant zu sein, da Stakeholder öfter nachfragen und die Interaktivität des Social Web somit zu einem zusätzlichen Kommunikationsaufwand führt (Friege 2010). Auch geht mit dem Social Web eine höhere Kommunikationsgeschwindigkeit einher, da Stakeholder eine schnelle Reaktion erwarten (Friege 2010). Ferner sind eine passende IT-Infrastruktur bereitzustellen und adäquate Social-Media-Plattformen auszuwählen (vgl. EF7).

9.1.3 Berücksichtigung der Unternehmenskultur

Die interviewten Experten meinen zudem, die Unternehmenskultur bei der Verwendung sozialer Medien zu berücksichtigen. Ein Kommunikationsberater (EI09) und ein Social-Media-Berater (EI11) plädieren dafür, die interne Einführung von Social Media mit einem *Kulturwandel zu verbinden* und erst dann soziale Medien zu verwenden [EF8]:

Wenn man keinen Kulturwandel macht, wird daraus nichts. Man sollte also als erstes einen Kulturwandel machen. (Kommunikationsberater, EI09)

Man sollte das System in ganz kleinen Schritten einführen und den Leuten Zeit lassen, auch skeptisch zu reagieren und sich daran zu gewöhnen. Es hilft auch, ein Pilotprojekt zu starten – gerade bei einer älteren Belegschaft. (Social-Media-Berater, EI11)

Auch ist es nach Ansicht eines Social-Media-Beraters (EI11) und eines Kommunikationsberaters (EI09) hilfreich, bestimmte *Mitarbeiter als interne Treiber zu identifizieren*, sogenannte „Early Adopters“, und diese sowie Skeptiker zu *involvieren* [EF9]:

Bei Change Projekten gibt es immer die Früh-Begeisterten bis hin zu den Aktiv-Torpedierenden. Man sollte also versuchen, eine Allianz der Wohlmeinenden zu finden. Die sollte man sich als Botschafter heranziehen. Diese können Hilfestellung geben. (Kommunikationsberater, EI09)

Zunächst sollte man abklären, wer die Treiber sind, was die Grundlagen sind, wie im Moment gearbeitet wird und ob die Mitarbeiter schon Erfahrungen damit gemacht haben. [...] Man sollte sich die Leute rausuchen, die relative Treiber sind. Fehler ist, nur jene rauszugreifen, die ohnehin Avantgarde und ‚Early Adopters‘ sind. Dann es sein, dass diese das zwar toll finden, aber es sich nicht weiter im Unternehmen verbreitet. Ein Fehler ist es, die Skeptiker nicht ins Boot zu holen. Die Bremser sollte man zwar am Anfang nicht dazu nehmen, aber man muss auch ein paar relativ Skeptische reinnehmen, damit die anderen sehen, dass selbst Skeptiker mit der Zeit überzeugt werden können. (Social-Media-Berater, EI11)

In den Experteninterviews hat sich zudem das *Erfordernis von Social-Media-Richtlinien für Mitarbeiter* [EF10] herausgestellt. Dies wird von einem Kommunikationsberater (EI09) und zwei Social-Media-Beratern (EI01, EI11) bekräftigt.

Ich denke, dass auch Guidelines notwendig sind, dass die Mitarbeiter wissen, wie sie sich verhalten sollen. (Kommunikationsberater, EI09)

Es sollten Richtlinien eingeführt werden, die sich auf wichtige Punkte beschränken. Mitarbeiter sollten dabei von oben nicht zu sehr reglementiert werden. Sonst besteht die Gefahr, zu langsam zu werden und aufgesetzt zu wirken. (Social-Media-Berater, EI01)

Das eigenverantwortliche, selbstständige, kollaborative Arbeiten kann nicht eine klassische Organisation und Führung ersetzen. Social Media kommt an seine Grenzen, wenn es keine Governance gibt und wenn es keine Richtlinien gibt, wofür und wie es eingesetzt wird. (Social-Media-Berater, EI11)

Nachfolgend werden die dargestellten empirischen Ergebnisse hinsichtlich der *Bestätigung, Revidierung und Erweiterung der Konzeption reflektiert*: Die konzeptionellen Ergebnisse zu den Gestaltungsmöglichkeiten (vgl. Kap. 5.4) werden *erweitert*, da in den Interviews die Relevanz eines internen Kulturwandels (vgl. EF8), die Identifizierung interner Treiber (vgl. EF9) sowie die Einführung von Mitarbeiterrichtlinien zum Umgang mit sozialen Medien (vgl. EF10) betont wurden.

In der Konzeption wurden die Unternehmenskultur und die Situation der Mitarbeiter nicht explizit berücksichtigt, wobei die Mitarbeiter möglicherweise bislang noch keinen Umgang mit Social Media hatten. In diesem Zusammenhang steht auch die Frage, was soziale Medien für ein Unternehmen bedeuten: Sind sie lediglich ein weiterer Kommunikationskanal oder prägen sie auch die gesamte Kultur des Unternehmens? Auch in der Literatur wird die Notwendigkeit eines Kulturentwicklungsprozesses sowie ein Umdenken der Mitarbeiter diskutiert (Hofmann 2010, 59; Koch 2008, 3; Petry et al. 2010, 50): Soziale Medien sind nicht einfach mit der Einführung beispielsweise eines Blogs erledigt, sondern erfordert einen offeneren Umgang mit Stakeholdern und eine Atmosphäre des Mitmachens sowie eine bereichsüber-

greifende Zugänglichkeit nachhaltigkeitsrelevanter Informationen. Zudem benötigt sie Freiräume zur Selbstorganisation (Stamer 2010, 63), flache Hierarchien und Flexibilität (Ayuso et al. 2006, 486), ein Commitment der Unternehmensführung (McAfee 2006b, 27), Offenheit im Umgang untereinander (McAfee 2006b, 26) und damit die Weitergabe von Wissen. Wissen ist jedoch Macht (Stigler 1961, 213). Um nicht Einfluss oder Bedeutung zu verlieren, kann es daher sein, dass Mitarbeiter ihr Know-how nicht weitergeben wollen (Li & Ah Pak 2010). Eine größere Offenheit und Selbstorganisation wird nicht von allen Mitarbeitern geschätzt und kann zu einer hohen Inflation führen (Stamer 2010, 83). Auch bei der interaktiven Wertschöpfung ist ein Umdenken erforderlich: Kommen Verbesserungsvorschläge von außen, kann die Gefahr des Widerstands gegen externes Wissen bestehen (Piller & Reichwald 2009).

9.1.4 Transparente und authentische Kommunikation

Von den Interviewten werden der *Transparenz*, der *Offenheit* und der *Authentizität* [EF11] eine hohe Bedeutung bei der Nachhaltigkeitsmarkenkommunikation beigemessen. Die Hälfte der Interviewten (EI01, EI05, EI06, EI08 EI09, EI11) gehen darauf ein, wie Tabelle 10 zeigt.

Aussage	Zitate
Transparenz	Absolute Transparenz. Natürlich wird nicht erwartet, dass die Geschäftsgeheimnisse offen gelegt werden, aber es ist wichtig, eine möglichst hohe Transparenz zu zeigen. (Social-Media-Berater, EI08)
	Die Prozesse müssen transparent gemacht werden. [...] Es wird sich immer zeigen, wer nur redet und wer tatsächlich tut. (Social-Media-Plattform-Leiter, EI05)
Offenheit	Offen und ehrlich. Wenn man einen Fehler gemacht hat, dann sollte man diesen nicht kaschieren, sondern ihn zugeben und offen damit umgehen. (Social-Media-Berater, EI01)
	Man kann sich aber öffnen und sagen, wir sind noch nicht perfekt. Man kann sagen, wir arbeiten daran, wir wollen es beheben, schont uns. Mit so einer Kommunikation, schaffen sie [die Unternehmen] sich Freunde, die sie verteidigen werden. (Social-Media-Plattform-Leiter, EI05)
	So viel wie möglich offen legen. Das widerspricht zwar der klassischen Denke in Unternehmen. Aber je mehr man offen legt, umso glaubwürdiger ist man. (Social-Media-Plattform-Leiter, EI06)
	Ein Kundenbeispiel zeigt, dass eine offene, klare, einfache Sprache von den Mitarbeitern mehr geschätzt wird. Die Leute haben dann das Gefühl, dass sie nicht angelogen werden.“ (Kommunikationsberater, EI09)
Authentizität	Eine authentische Sprache ist wichtig. [...] Es sollte ein natürlicher Dialog geführt werden. Im Geschäft macht man [...] mal einen Witz. Hier sind Parallelen zu sehen. [...] Es ist besser die Social-Media-Aktivitäten innerhalb des Unternehmens [und nicht durch einen externen Dienstleister] umzusetzen, da die Kommunikation [...] authentischer ist. (Social-Media-Berater, EI01)
	Social Media können weniger manipuliert werden. Botschaften müssen dort echt und kein Lippenbekenntnis sein. Wenn es nicht echt ist, merkt man es eben.“ (Kommunikationsberater, EI09)
	Authentisch bleiben. Es sind Menschen, die kommunizieren – die haben ein Gesicht und einen Namen. [...] Niemals sollten Agenturen das ‚Twittern‘ übernehmen. Das ist nicht authentisch. (Social-Media-Berater, EI11)

Tabelle 10: Expertenaussagen hinsichtlich Transparenz, Offenheit und Authentizität

Zudem wird die Relevanz eines *respektvollen und toleranten Umgangs mit Stakeholdern auf „Augenhöhe“* [EF12] von einem Interviewten (EI09) betont:

Offenheit, Respekt, Toleranz, Augenhöhe [...] sind im Prinzip die essenzielle Basis für alles – insbesondere für alle Formen von Social Media. Unehrllichkeit in Zeiten von Web 2.0 und Social Media ist sehr gefährlich. (Kommunikationsberater, EI09)

Die Erfahrungen eines Markenmanagers (EI12) zeigen, dass beispielsweise den Kunden in der Nachhaltigkeitsmarkenkommunikation der *persönliche Nutzen von Nachhaltigkeitsaspekten* aufgezeigt [EF13] werden kann:

Wir haben dabei auch versucht den Nutzen für den Kunden zu erhöhen. Die Themen haben wir auf unserer Nachhaltigkeits-Website vorgestellt und beschrieben: Was ist der Nachhaltigkeitsaspekt, was ist der persönliche Nutzen und eine Kurzbeschreibung des Themas. (Markenmanager, EI12)

Hinsichtlich der Tonalität zeigt die Erfahrung des Markenmanagers (EI12) zudem, dass ein Kommunikationsstil, der das Thema Nachhaltigkeit sympathisch vermittelt, sinnvoll sein kann:

Es sollte also nicht langweilig und trocken sein, aber auch nicht zu schrill. [...] Der CEO hat erkannt, dass das Thema durch eine CR-Kommunikation aus dem Schatten geholt werden kann. Und das nicht nur im Sinne eines Stakeholder-Days, Imagefilms und einer Berichterstattung, sondern im Stil einer emotionalen, innovativen, sympathischen Marketing-Kampagne, um das schwer verdauliche Thema in einer leichten Weise zu vermitteln. (Markenmanager, EI12)

Nachfolgend werden die dargestellten empirischen Ergebnisse hinsichtlich der *Bestätigung, Revidierung und Erweiterung der Konzeption reflektiert*: Die konzeptionellen Ergebnisse zu den Gestaltungsmöglichkeiten (vgl. Kap. 5.4) werden durch die empirische Untersuchung einerseits *bestätigt*, da auch hier die Relevanz der Offenheit und Transparenz (vgl. EF11 bzw. GM7 und GM8) sowie der tolerante Umgang mit Stakeholdern auf Augenhöhe (vgl. EF12 bzw. GM13) betont wurden. Andererseits werden sie *erweitert*, da die Interviewten betonen, dass auch die Authentizität (vgl. EF11) eine bedeutsame Rolle bei Interaktionen im Social Web spielen. In der empirischen Untersuchung wurde noch mehr die Notwendigkeit einer absoluten Transparenz und Offenheit verdeutlicht. Im Hinblick auf die Informationsvermittlung scheint es damit relevant zu sein, über den aktuellen Stand der Nachhaltigkeitsleistung zu informieren.

Die konzeptionellen Ergebnisse werden im Hinblick auf die Informationsvermittlung zudem *erweitert*, da nach Ansicht der Interviewten der persönliche Nutzen in der Nachhaltigkeitsmarkenkommunikation aufgezeigt und das Thema auf eine sympathische Weise vermittelt werden soll (vgl. EF13). In den Interviews wird berücksichtigt, dass Nachhaltigkeit ein kom-

plexes Themenfeld ist, wobei auch durch viele kleine Verbesserungen ein großes, fast unerreichbares Nachhaltigkeitsziel erreicht werden kann.

9.1.5 Kritikfähigkeit und Eingeständnisse

Die Interviewten sind ferner der Ansicht, dass Unternehmen Kritikfähigkeit zeigen sollten. Nach Ansicht eines Leiters einer Social-Media-Plattform (EI05) sollten Unternehmen *Kritik annehmen und diese als Anlass zur Verbesserung nehmen* [EF14]:

Wenn ein Unternehmen angreifbar ist, muss es daraus lernen und sagen, ‚vielen Dank, ihr habt uns geholfen, besser zu werden‘. [...] Ein deutsches Unternehmen wäre tief enttäuscht und würde die Schotten dicht machen. Das ist wirklich ein Kulturthema – die Kultur der Angst, der Kontrolle. Davon müssen wir uns verabschieden. (Social-Media-Plattform-Leiter, EI05)

Ein Unternehmen sollte nach Meinung dieses Leiters einer Social-Media-Plattform (EI05) zudem *Schwächen zugeben und einen reflektierten Umgang mit Problemen zeigen*, weshalb ein *übermäßiger Perfektionismus abgelegt* werden soll [EF15]:

Man muss als Unternehmen kommunizieren können, dass man auf bestimmte Dinge noch keine Antwort hat. [...] Ein reflektierter Umgang mit Problemen – diese werden sicher kommen, weil nicht alles perfekt sein wird. Das ist typisch undeutsch. Die Deutschen haben panische Angst, dass man ihnen einen Fehler nachweist. Wobei Nachhaltigkeit ja Neuland ist. Die Definition verändert sich jeden Tag. Die Messinstrumente ändern sich. Wir haben noch keine Standards. (Social-Media-Plattform-Leiter, EI05)

Auch sollten Unternehmen nach Ansicht eines Social-Media-Beraters (EI08) bereit sein, *Kontrolle über die Kommunikation abzugeben* [EF16]:

Das Unternehmen muss bereit sein [...] das Risiko einzugehen, dass Social Media nicht immer den Weg so nimmt, wie man es gerne hätte. (Social-Media-Berater, EI08)

Nachfolgend werden die dargestellten empirischen Ergebnisse hinsichtlich der *Bestätigung, Revidierung und Erweiterung der Konzeption reflektiert*: Die konzeptionellen Ergebnisse zu den Gestaltungsmöglichkeiten (vgl. Kap. 5.4) werden *erweitert*, da nach Ansicht der Interviewten die Kritikfähigkeit (vgl. EF14), die Ablegung eines übermäßigen Perfektionismus (vgl. EF15) sowie die Akzeptanz eines möglichen Kontrollverlusts (vgl. EF16) relevant sind. Dies scheint gerade für deutsche Unternehmen aufgrund ihrer Kultur ein bedeutsamer Aspekt zu sein. Diesbezüglich wird in der Literatur empfohlen, dass ein Unternehmen gegenüber seinen Stakeholdern verdeutlichen sollten, dass es Fehler machen kann, diese aber nicht vorsätzlich macht (Brady 2003, 283). Kaptein und van Tulder (2003) und Fieseler et al. (2008) argumentieren ebenfalls für die Kritikfähigkeit, einen selbstkritischen Umgang sowie der Annahme von Kritik, um damit Stakeholdern Wertschätzung und Anerkennung auszudrücken.

9.1.6 Frühzeitige Stakeholderinvolvierung

Ferner wurde die Relevanz einer möglichst frühzeitigen Einbindung von Stakeholdern in einem Interview betont. Der Leiter einer Social-Media-Plattform (EI05) meint, dass ein Unternehmen *bereits zu Beginn seiner Nachhaltigkeitspositionierung* sich öffnen und öffentlich dazu kommunizieren sollte [EF17]:

Ich denke ab der Stunde null. Man hat bei [anderen Unternehmen] gesehen, wie gut die Kunden die Absichtserklärung eines Unternehmens aufgreifen und wie emphatisch und interessiert sie den Weg eines Unternehmens verfolgen, begleiten und unterstützen. (Social-Media-Plattform-Leiter, EI05)

Voraussetzung für eine Öffnung des Unternehmens in Sachen Nachhaltigkeit ist nach Ansicht des Leiters (EI05), dass die Leitung ein eigenes Verständnis von Nachhaltigkeit und eine Strategie entwickelt habe:

Man muss schon seine sieben Sachen zusammen haben und einen Plan haben. Aber man muss noch keine Ergebnisse vorlegen können, sondern den Plan adressieren. [...] Wir wollen über den Weg von A nach B diskutieren. Das Ziel muss hoch sein [...]. Wir erwarten nur, dass ein Unternehmen glaubwürdig und sehr ambitionierte Anstrengungen unternimmt, um sich zu verbessern. (Social-Media-Plattform-Leiter, EI05)

In der Kommunikation mit den Stakeholdern geht es seiner Meinung nach, *nicht nur darum, erzielte Ergebnisse zu kommunizieren*, sondern die Nachhaltigkeitsziele sowie die Strategie und Maßnahmen mit den Stakeholdern zu diskutieren [EF18]:

In unserer Kultur versucht ein Unternehmen erst dann zu kommunizieren, wenn es perfekt ist. Bei Nachhaltigkeit wird man das meines Erachtens nie erreichen. So nimmt man sich eine große kommunikative Chance über den Weg zu sprechen. (Social-Media-Plattform-Leiter, EI05)

Uneinigkeit besteht unter den Interviewten hinsichtlich der *Motivierung von internen und externen Stakeholdern zur Teilnahme* an Social-Media-Interaktionen mit einem Unternehmen [EF19]. Interviewpartner vertreten teils die Auffassung, dass eine Motivierung erforderlich ist und es dabei darum gehe, Nutzen von Social Media aufzuzeigen und die Leute dazu zu bringen, Social Media auszuprobieren. Das gehe durch eine klare Informationspolitik: Die Leitung solle sagen, was sie sich überlegt hat und warum – also nicht nur sagen „dass“, wie die Erfahrungen eines Social-Media-Beraters (EI11) zeigen:

Aber es sollte schon aufgezeigt werden, wofür das Wiki da ist, welchen Nutzen es hat und es sollte spontan für neue Zwecke einsetzbar sein. [...] Der Klassiker sind Speisepläne. Es hilft auch, konsequent alle neuen Inhalte in ein Wiki zu schreiben und so zeigen, dass dort wichtige Dinge stehen. Auch sollten Leute mit einem Vorbildcharakter aktiv werden. Ein internes Marketing kann die Verbreitung unterstützen. (Social-Media-Berater, EI11)

Der Leiter einer Social-Media-Plattform (EI05) sowie ein Kommunikationsberater (EI09) denken hingegen, dass es keiner zusätzlich Motivierung bedarf, da Stakeholder gehört werden wollen und es daher keine zusätzliche Motivierung bedarf, sofern ihnen Beachtung geschenkt wird.

Die Community hat ein großes Bedürfnis zu reden. (...) Die Chance, den direkten Zugang zu Unternehmen haben, kann gar nicht hoch genug eingeschätzt werden. (Social-Media-Plattform-Leiter, EI05)

Man muss sie ja gar nicht motivieren. Die Menschen sind eigentlich von sich aus verspielt und willens, kostenlos Dinge zu tun. Die User-Group Lego entwickelt neue Lego-Anwendungen, für das es nichts gibt – das wird nicht bezahlt. Es muss Spaß machen und etwas sinnvolles sein. (Kommunikationsberater, EI09)

Damit die Mitarbeiter positiv über ihren Arbeitgeber sprechen und zu Markenbotschaftern werden, müssen sie seiner nach Ansicht des Kommunikationsberaters (EI09) zunächst vom Unternehmen überzeugt sein und er gibt zu bedenken, dass man nicht von allen Mitarbeitern erwarten könne, dass sie aktiv werden.

Man sollte zunächst mal ein guter Mensch und eine gute Firma sein. Dann wird gefördert, dass man positiv über die Firma spricht. Und die Leute schreiben eben. Man sollte gemeinsam mit den Mitarbeitern ein Programm aufsetzen, indem besprochen wird, was passieren muss, dass die Mitarbeiter rundum zufrieden sind und tolle Sachen schreiben. Das ist direkt und offen. (Kommunikationsberater, EI09)

Nachfolgend werden die dargestellten empirischen Ergebnisse hinsichtlich der *Bestätigung, Revidierung und Erweiterung der Konzeption reflektiert*: Die konzeptionellen Ergebnisse zu den Gestaltungsmöglichkeiten (vgl. Kap. 5.4) können *bestätigt* werden, da ebenfalls die Relevanz der Stakeholderinvolvierung genannt wird (vgl. EF17 bzw. GM5 und GM6). Da von einer möglichst frühzeitigen Stakeholderinvolvierung gesprochen wird (vgl. EF17) können die Kenntnisse auch *erweitert* werden. Zwar wurde der Stakeholderinvolvierung bereits in der Konzeption eine hohe Relevanz beigemessen (vgl. Kap. 5.4.3), dennoch lässt die empirischen Ergebnisse darauf schließen, dass sich ein Unternehmen möglichst frühzeitig gegenüber Stakeholdern öffnen sollte. Ein Unternehmen sollte demnach zu einem Zeitpunkt über seine Nachhaltigkeitspositionierung sprechen sollte, zu dem die Nachhaltigkeitsleistung noch (deutlich) gesteigert werden kann.

Ferner geht es damit im Social Web darum, über die Strategie und die Maßnahmen und damit den Weg zur Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung zu diskutieren und Stakeholder darin einzubinden, als nur über erreichte Ziele zu reden (vgl. EF18), weshalb die Kenntnisse ebenfalls *erweitert* wurden. Im Hinblick auf die Informationsvermittlung können dabei alternative Vorgehensweisen und Zielkonflikte diskutiert und damit Informationen vermittelt werden

sowie Transparenz und Offenheit demonstriert werden. Zudem können in den Diskussionen Missverständnisse geklärt sowie Defizite der Nachhaltigkeitsleistungen und Maßnahmen einer Nachhaltigkeitsstrategie zur Lösung ökologischer und sozialer Herausforderungen erläutert werden. Durch eine eigeninitiierte Offenlegung von Defiziten in der Nachhaltigkeitsleistung kann einer möglicherweise skandalträchtigen Aufdeckung sowie einhergehenden Kritik von Stakeholdern und Reputationsschädigung vorgebeugt werden.

Hinsichtlich der Stakeholdermotivierung wurden die Erkenntnisse der konzeptionellen Untersuchung teilweise *revidiert*, da nach Ansicht einiger Interviewten nicht unbedingt eine Motivierung der Stakeholder erforderlich ist (vgl. EF19 bzw. GM12). In Anbetracht der konzeptionellen und empirischen Ergebnisse könnte es daher sinnvoll sein, zunächst für ein Mitarbeitercommitment zu sorgen, dann intrinsische Anreize zu setzen wie Anerkennung und Lob für mitarbeitergenerierte Inhalte im Social Web und schließlich gezielte extrinsische Anreize zu setzen.

9.1.7 Zusammenfassung und Kenntniserweiterung

In diesem Abschnitt wurden Erfolgsfaktoren (EF) für die Verwendung sozialer Medien bei der Nachhaltigkeitsmarkenentwicklung aus Sicht der Interviewten erläutert, die in Tabelle 11 zusammengefasst sind.

<i>Erfolgsfaktoren (EF) der Social-Media-Verwendung im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement</i>		
Grundlegende Entscheidungen	EF1	Grundsätzliche Entscheidung für die Verwendung sozialer Medien
	EF2	Wahl eines strategischen Vorgehens der Verwendung sozialer Medien
	EF3	Schrittweises Vorgehen
	EF4	Kommunikation wertvoller Inhalte
Vorbereitende Maßnahmen	EF5	Bereitstellung von personellen und finanziellen Ressourcen
	EF6	Regelung der Zuständigkeiten und Betreuung
	EF7	Einrichtung einer IT-Infrastruktur und Wahl adäquater Plattformen
Berücksichtigung der Unternehmenskultur	EF8	Durchführung eines Kulturwandels im Unternehmen
	EF9	Identifizierung und Involvierung von „Early Adoptern“ und Skeptikern
	EF10	Einführung von Mitarbeiterrichtlinien
Transparente und authentische Kommunikation	EF11	Demonstrierung von Transparenz, Offenheit und Authentizität
	EF12	Respekt und Toleranz im Umgang mit Stakeholdern
	EF13	Aufzeigen des Nutzens von Nachhaltigkeit
Kritikfähigkeit und Eingeständnisse	EF14	Annahme von Kritik als Verbesserungsvorschläge
	EF15	Ablegen eines übermäßigen Perfektionismus
	EF16	Akzeptanz eines möglichen Kontrollverlusts
Frühzeitige Stakeholderinvolvierung	EF17	Möglichst frühzeitige Öffnung und Involvierung von Stakeholdern
	EF18	Kommunikation von Maßnahmen und nicht nur erzielte Ergebnisse
	EF19	Motivierung der Stakeholder zur Teilnahme

Tabelle 11: Zusammenfassung der Erfolgsfaktoren

Durch die Erfolgsfaktoren wurden im Vergleich zu den Gestaltungsmöglichkeiten (vgl. Kap. 5.4; Tabelle 3) neue Kenntnisse gewonnen, was das Ziel der empirisch-qualitativen Untersuchung ist (vgl. Kap. 1.3 und 8). In Tabelle 12 werden sie verglichen und aufgezeigt, inwiefern die Erfolgsfaktoren [EF1 bis EF19] auf Basis der empirischen Untersuchung eine Bestätigung, Revidierung oder Erweiterung der Gestaltungsmöglichkeiten [GM1 bis GM13] auf Basis konzeptioneller Überlegungen darstellen.

<i>EF</i>	<i>Bestätigung</i>	<i>Revidierung</i>	<i>Erweiterung</i>
EF1	–	–	X
EF2	–	–	X
EF3	GM2	–	–
EF4	GM1	–	–
EF5	–	–	X
EF6	–	–	X
EF7	–	–	X
EF8	–	–	X
EF9	–	–	X
EF10	–	–	X
EF11	GM7, GM8	–	X
EF12	GM13	–	–
EF13	–	–	X
EF14	–	–	X
EF15	–	–	X
EF16	–	–	X
EF17	GM5, GM6	–	X
EF18	–	–	X
EF19	–	GM12	–

Tabelle 12: Vergleich der Gestaltungsmöglichkeiten und Erfolgsfaktoren

Die konzeptionellen Ergebnisse (Gestaltungsmöglichkeiten) wurden demnach durch die explorative Interviewstudie (Erfolgsfaktoren) in verschiedener Hinsicht *erweitert*:

- *Erstens* ist vorab eine *grundsätzliche Entscheidung* für die Verwendung sozialer Medien erforderlich (vgl. EF1).
- *Zweitens* werden nicht nur ein schrittweises Vorgehen (vgl. EF3 bzw. GM2) und die Kommunikation wertvoller Inhalte (vgl. EF4 bzw. GM1) verfolgt, sondern auch ein *strategisches Vorgehen* (vgl. EF2).
- *Drittens* sind *vorbereitende Maßnahmen* erforderlich, die die Bereitstellung von personellen und finanziellen Ressourcen (vgl. EF5), die Regelung der Zuständigkeiten und Betreuung (vgl. EF6) sowie die Einrichtung einer IT-Infrastruktur und Wahl adäquater Plattformen (vgl. EF7) erfordern.
- *Viertens* ist die *Unternehmenskultur* zu berücksichtigen und damit auch ein Kulturwandel im Unternehmen durchzuführen (vgl. EF8), „Early Adopter“ und Skeptiker zu identifizieren und zu involvieren (vgl. EF9) sowie Mitarbeiterrichtlinien einzuführen (vgl. EF10).

- *Fünftens* sind nicht nur Offenheit und Transparenz (vgl. EF11 bzw. GM7 und GM8) sowie Respekt (vgl. EF12 bzw. GM13) im Umgang mit Stakeholdern sicherzustellen, sondern auch *Authentizität* (vgl. EF11).
- *Sechstens* kann im Rahmen der Kommunikation der *individuelle Nutzen* von Nachhaltigkeitsthemen betont werden (vgl. EF13).
- *Siebtens* sind die *Kritikfähigkeit* (vgl. EF14), die *Ablegung eines übermäßigen Perfektionismus* (vgl. EF15) sowie die *Akzeptanz eines möglichen Kontrollverlusts* (vgl. EF16) relevant.
- *Achtens* sind Stakeholder *möglichst frühzeitig* zu involvieren (vgl. EF17 bzw. GM5 und GM6)
- *Neuntens* ist es relevant, nicht nur erzielte Ergebnisse zu kommunizieren (vgl. GM4), sondern *auch über die Strategie und die Maßnahmen* und damit den Weg zur Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung zu diskutieren und Stakeholder darin einzubinden (vgl. EF18).
- *Zehntens* sind nicht immer intrinsische und extrinsische Maßnahmen zur Motivierung (vgl. GM12) erforderlich, sondern möglicherweise zunächst Maßnahmen zur Steigerung des *Mitarbeitercommitments* (vgl. EF19).

Da die empirische Untersuchung nicht nur die explorativen Experteninterviews umfasst, werden nachfolgend die Ergebnisse der deskriptiven Fallstudie vorgestellt.

9.2 Entwicklungsvorschläge als zentrale Ergebnisse der deskriptiven Einzelfallstudie

In der deskriptiven Einzelfallstudie werden die konzeptionellen Ergebnisse an einem konkreten empirischen Fall illustriert: Es wird anhand des Unternehmens Kneipp aufgezeigt, wie Social Media gezielt zur Unterstützung der Entwicklung einer glaubwürdigen Nachhaltigkeitsmarke verwendet werden können. In diesem Abschnitt wird zunächst der Einzelfall Kneipp beschrieben, um die Ausgangssituation der Fallstudie zu erläutern (Kap. 9.2.1). Danach folgen die Deskription und Analyse des Falls Kneipp entlang der sechs Schritte des NhMMP (vgl. Abbildung 20, S. 115), auf dessen Basis Entwicklungsvorschläge zur gezielten Social-Media-Verwendung aufgezeigt werden (Kap. 9.2.2 bis 9.2.7). Im Anschluss wird erörtert, inwiefern die konzeptionellen Ergebnisse durch die Fallstudie bestätigt, revidiert und erweitert wurden und welche neuen Kenntnisse gewonnen wurden (Kap. 9.2.8).

9.2.1 Beschreibung des Falls Kneipp

Nachfolgend wird der Fall Kneipp in Anlehnung an die in der Methodik beschriebenen Untersuchungseinheiten (vgl. Kap. 8.2; Abbildung 29, S. 193) erläutert. Die Darstellung erfolgt anhand des Unternehmens und seiner Produkte, des Markts und der Branche für Naturkosmetik, der Marke Kneipp, der Nachhaltigkeit, der Nachhaltigkeitskommunikation und des Social-Media-Einsatzes (Stand: Juli 2011).

Kneipp-Werke GmbH & Co. KG ist ein mittelständisches Unternehmen mit Hauptsitz in Würzburg. Das Produktspektrum umfasst Badezusätze, Nahrungsergänzungsmittel, pflanzliche Arzneimittel, Körperpflegeprodukte und Naturkosmetikprodukte, die insbesondere in Drogeriemärkten und im Lebensmitteleinzelhandel vertrieben werden. Es existiert auch ein Online-Shop. Hauptgesellschafter des Unternehmens ist die Paul Hartmann AG. Der Namenszusatz „Werke“ bezeichnet die insgesamt vier Produktions- und Arbeitsstätten, wovon sich drei in und um Würzburg befinden und eines in Bad Wörishofen. Darüber hinaus hat das Unternehmen in Japan, in den Niederlanden und der Schweiz insgesamt drei ausländische Tochtergesellschaften. In 18 weiteren Ländern erfolgt der Verkauf über Vertriebsgesellschaften. Insgesamt arbeiten weltweit ca. 350 Mitarbeiter bei Kneipp, davon sind ca. 280 Mitarbeiter in Deutschland tätig.

Das Unternehmen wurde im Jahr 1891 von dem Apotheker Leonhard Oberhäußer und dem Pfarrer Sebastian Kneipp gegründet, indem Kneipp dem Apotheker die Rechte übertrug, pharmazeutische und kosmetische Produkte sowie diätische Lebensmittel mit dem Bild und Namen

des Pfarrers Kneipp herzustellen und zu vertreiben. Diese basierten auf einer von Kneipp entwickelten Heillehre, die er zur Linderung seiner eigenen Krankheit Tuberkulose entwickelte. Kneipp las von der heilenden Kraft des Wassers und entwickelte auf dieser Basis seine eigene Lehre, mit der er die damals als unheilbare geltende Krankheit kurieren konnte. Die Heillehre Kneipps umfasst fünf Säulen (Kneipp 2011a): Wasser, Pflanzen, Bewegung, Ernährung und Balance (vgl. Abbildung 33 im Anhang). Kern der Lehre ist eine gesunde und naturverbundene Lebensweise sowie die Heilkraft der Natur. Gemeinsam mit Oberhäußer entwickelte Kneipp Rezepturen für Produkte auf pflanzlicher Basis, die zum Grundstein des Unternehmens wurden.

Bis heute dienen diese Heillehre und Rezepturen als Grundlage für die Kneipp-Produkte. Das Besondere an den Produkten ist, dass es sich um Produktkonzepte in Verbindung mit der Lehre Kneipps handelt: Beispielsweise verhelfen nicht allein die Produkte zur Gewichtsreduktion; man kann nur abnehmen, wenn man sich entsprechend ernährt und bewegt, womit Kneipp für einen ganzheitlichen Lebensstil steht. Die umsatzstärksten Produkte sind heute die Badezusätze, die damit das Hauptgeschäft darstellen (KI13). Die zertifizierte Naturkosmetik dagegen macht nach Angabe eines Interviewten nur einen kleinen Teil des Umsatzes aus (KI10). Kneipp möchte nun seine Positionierung als Naturkosmetikanbieter und nachhaltigkeitsorientierte Marke ausbauen (KI14).

Im Hinblick auf den *Markt* und die *Branche* für Naturkosmetik ist in den letzten Jahren ein kontinuierlicher Nachfrageanstieg nach ökologischen und sozial verträglichen Produkten zu verzeichnen (Eco News 2011; GfK 2010; Ranalli et al. 2009). Dieser Nachfrageanstieg zeigt, dass in Deutschland ein steigendes Bewusstsein für ökologische und soziale Themen vorhanden ist. Im Bereich der Naturkosmetik ist die Käuferreichweite von 2006 bis 2009 um 44 % gestiegen (GfK 2010). Zur Zertifizierung der Naturkosmetik bestehen verschiedene Siegel wie „Natrue“ oder „BDIH“. Abbildung 34 im Anhang zeigt ausgewählte Siegel im Vergleich.

Immer mehr Unternehmen versuchen mehr Verantwortung zu übernehmen (Epstein 2008, 23; Epstein & Roy 2003, 80) und haben das Thema Nachhaltigkeit als Produktentwicklungs- und Vermarktungsstrategie erkannt (Chen & Chang 2012). Auch Hersteller konventioneller Kosmetik, wie z. B. Nivea oder Garnier, stellen zunehmend Naturkosmetikprodukte her (Garnier 2011; Nivea 2011). Es existieren aber auch traditionelle Marken wie Dr. Hauschka oder Weleda, die ähnliche Produkte wie Kneipp herstellen und bei denen ebenfalls aufgrund ihrer Geschichte Nachhaltigkeitsthemen originär im Unternehmen verankert sind (Dr. Hauschka

2011a; Weleda 2011b). Die Wettbewerbssituation wird damit für Kneipp als Anbieter von Naturkosmetik und natürlicher Arzneimittel offenbar immer stärker.

Die *Marke Kneipp* ist gleichzeitig die Unternehmens- und Produktmarke. Zum Zeitpunkt der Datenerhebung umfasste das Unternehmen keine weiteren Produktmarken. Deshalb wurde Aspekte der Markenarchitektur in diesem Einzelfall keine Relevanz beigemessen, auch wenn intern bereits die Übernahme einer weiteren Marke diskutiert wurde (Kneipp 2011f). Die Marke Kneipp stellt für das Unternehmen einen essenziellen immateriellen Wert dar, auf der die Wettbewerbsfähigkeit stützt. Sie basiert auf der Person Sebastian Kneipp, dem Unternehmensgründer. Bis heute ist er der Namensgeber und das Gesicht der Marke Kneipp: Sie trägt als Markennamen den Nachnamen des Gründers und das Logo zeigt das Gesicht des Pfarrers vor einem grünen Hintergrund (vgl. Abbildung 35 im Anhang). Darunter ist in einer geschwungenen Schrift das Wort „Kneipp“ geschrieben. Damit ist ein klarer Bezug der Marke zur Person Kneipp und seiner natürlichen Heillehre vorhanden.

Auch der Slogan „Kneipp wirkt. Natürlich.“ umschreibt den Markenkern: Kneipp setzt auf eine wissenschaftlich fundierte Lehre, um die Wirksamkeit der Produkte zu gewährleisten sowie Produkte auf Grundlage der Natur. Er soll zum einen verdeutlichen, dass die Produkte real etwas bewirken; zum anderen soll der Anspruch einer natürlichen Heil- und Pflegekraft untermauert werden. Das zentrale Nutzenversprechen der Marke manifestiert sich damit in der Heil- und Pflegekraft auf Basis der Natur. Zudem verfügt die Marke Kneipp aufgrund ihres Logos und Slogans über ein nachhaltigkeitsnahes Erscheinungsbild.

Nachhaltigkeit bezog sich bei Kneipp bislang auf die Verwendung natürlicher Rohstoffe. Nach Angaben auf den Produktverpackungen wird bei allen Kneipp-Produkten auf künstliche und ungesunde Stoffe wie Paraffin-, Silikon- und Mineralöle sowie Konservierungsstoffe verzichtet. Zudem bestehen bei der Produktion hohe interne Standards, wie z. B. zur Reinheit, da Kneipp als Arzneimittelhersteller bestimmten Herstellungsvorgaben verpflichtet ist (KI06). Die Standards einer qualitativ hochwertigen Produktion gelten auch für die Herstellung anderer Produkte. Ferner ist ein Teil der Körperpflegeprodukte Kneipps mit dem Naturkosmetiksiegel „Natrue“ ausgezeichnet und damit zertifizierte Naturkosmetik. Ein großer Teil der Kneipp-Produkte ist nicht zertifiziert, da einzelne verwendete Rohstoffe nach Angabe eines Interviewten nicht zertifizierbar sind (KI06). Jedoch hat Kneipp sein eigenes Siegel „Naturkompetenz“, dessen Anforderungen teils noch höher sind, als die von „Natrue“, da bei Kneipp keine Konservierungsmittel verwendet werden (KI06). Aufgrund der pflanzlichen Wirkstoffe

und natürlichen Bestandteile sowie der internen Standards verfügen die nicht-zertifizierten Produkte dennoch über eine gewisse Nachhaltigkeitsleistung und -nähe.

Ökologische und soziale Themen werden im Rahmen der *Nachhaltigkeitskommunikation* bei Kneipp bislang (Stand: Juli 2011) weder im Social Web noch in „konventionellen“ Medien offensiv kommuniziert. Lediglich vereinzelt werden ökologische Themen aufgegriffen. Ein Beispiel dafür ist das „Bergwald-Projekt“ im Rahmen des Kneipp-Mineralwassers, bei dem pro verkauftem Wasserkasten ein Spendenbetrag für die Aufforstung einer ein Hektar großen Laubwaldfläche im Quellgebiet der Kneipp-Quelle in der Bayerischen Rhön gespendet wird (Kneipp 2011d). Hintergrund des Engagements ist das Ziel, hochwertiges Trinkwasser aus Laubwäldern zu fördern. Abbildung 36 im Anhang zeigt die Informationsseite zum Bergwald-Projekt im Internet. Diese Maßnahmen stehen jedoch bislang nicht im Kontext eines umfassenden Konzepts zur Nachhaltigkeitskommunikation. Auch wurden beispielsweise bislang kein Nachhaltigkeitsbericht oder Umweltzahlen veröffentlicht. Zum Zeitpunkt der Datenerhebung wurde die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts geplant. Der Nachhaltigkeitsbericht ist im Februar 2012 erschienen (Kneipp 2012). Dieser wird aufgrund der abgeschlossenen Datenerhebung bis Juli 2011 in der weiteren Fallstudie nicht berücksichtigt. Da Kneipp seine Nachhaltigkeitsorientierung bislang nicht offensiv in den Markt kommuniziert, wird diese Marke angesichts der Definition (vgl. Kap. 2.4.1) nicht als Nachhaltigkeitsmarke verstanden.

In den Interviews hat sich herausgestellt, dass neben der Paul Hartmann AG auch die Mitarbeiter, der Betriebsrat, Handelspartner, die Konsumenten sowie die Lieferanten wichtige Stakeholder für Kneipp darstellen. Darüber hinaus gibt es die Kneipp-Familie, ein Kundenmitgliedsverbund sowie den Kneipp-Bund, der einzelne Kneipp-Verbände umfasst und die Kneipp-Bewegung beheimatet, deren Mitglieder insbesondere von der Heillehre überzeugt sind. In der Vergangenheit wurde Kneipp nach Angaben eines Interviewten mit keinerlei massiven Stakeholderkonflikten konfrontiert (KI03).

Neben der Relevanz von Nachhaltigkeit wurde bei Kneipp die steigende Bedeutung von *Social Media* für die Marke wahrgenommen (KI01, KI02, KI03, KI12, KI14). Seit April 2010 haben daher soziale Medien bereits in der konventionellen, externen Kommunikation einen zunehmenden Stellenwert bekommen. Das Thema wird zudem vom Geschäftsführer unterstützt und es werden personelle und finanzielle Ressourcen zur Verfügung gestellt. Kneipp setzt vielfältige Maßnahmen auf verschiedenen Plattformen um. So nutzt es die Social-Media-Plattformen Facebook für das Unternehmen Kneipp (vgl. Abbildung 37 im Anhang) und für

die Kneipp-Familie (vgl. Abbildung 38 im Anhang) sowie Twitter (vgl. Abbildung 39 im Anhang) und YouTube (vgl. Abbildung 40 im Anhang). Ferner betreibt Kneipp einen eigenen Blog (vgl. Abbildung 41 im Anhang) und bietet in seinem Online-Shop (vgl. Abbildung 42 im Anhang) Möglichkeiten zur Bewertung der Produkte an. Darüber hinaus wurde das Blogger-Netzwerk „Kneipp VIP-Autoren“ eingerichtet (KI02). Für die Umsetzung der Social-Media-Kommunikation wurde eine neue Stelle geschaffen: Ein erfahrener Social-Media-Manager betreut die Aktivitäten. Dieser leitet u. a. die Dialoge, pflegt die Präsenzen und konzipiert Aktionen. Zudem steht er im Dialog mit Mitarbeitern, um sie u. a. zum Mitmachen zu motivieren. Die Zuständigkeiten sind damit geklärt und eine effiziente Struktur bietet gute Voraussetzungen für den Ausbau der Social Media-Aktivitäten.

Im Nachfolgenden werden die konzeptionellen Ergebnisse am Fall Kneipp entlang der sechs Schritte des NhMMP (vgl. Kap. 4.2 bis 4.7; vgl. Abbildung 20, S. 115) illustriert. Es wird jeweils die Ist-Situation des Falls Kneipps hinsichtlich der Elemente der Schritte beschrieben und anschließend analysiert. Darauf aufbauend werden jeweils in Anlehnung an die Ansatzpunkte (vgl. Kap. 6.4) und die Rahmenstruktur (vgl. Kap. 6.5) gezielte Verwendungsmöglichkeiten sozialer Medien entwickelt, die die Nachhaltigkeitsmarkenentwicklung Kneipps unterstützen können. Daraus ergeben sich *Entwicklungsvorschläge* (kurz „EV“). Sie werden jeweils kursiv gesetzt und mit einer in eckigen Klammern stehenden Zahl gekennzeichnet.

9.2.2 Situationsanalyse im Fall Kneipp

Kneipp kann aufgrund seines naturnahen Erscheinungsbilds als Nachhaltigkeitsmarke aufgefasst werden. Interviewpartner (KI10, KI11) berichten, dass die Marke Kneipp bei verschiedenen externen Stakeholdern bereits als ökologisch- und sozialorientierte Marke wahrgenommen und eine Nachhaltigkeitsausrichtung erwartet wird:

Ja. Kneipp steht per se für Natur – auch bei unseren Einkäufern. (KI11)

Es ist natürlich so, dass Kneipp den Vorteil hat, dass man alleine über den Namen und das, was der Name assoziiert, eigentlich schon eine Erwartungshaltung in dieser Richtung hat. (KI10)

In Interviews mit Mitarbeitern Kneipps hat sich jedoch gezeigt, dass nicht klar ist, ob Kneipp tatsächlich bereits eine Nachhaltigkeitsmarke ist. Zwei Aussagen (KI03, KI05) verdeutlichen unterschiedliche interne Auffassungen zur Nachhaltigkeitspositionierung der Marke Kneipp:

Für mich ist Kneipp schon eine nachhaltige Marke. (KI05)

Aber wir sind definitiv keine Öko-Marke. Das sind wir definitiv nicht. (KI03)

Markenverantwortliche Kneipps möchten die vorhandene Nachhaltigkeitspositionierung der Unternehmens- und Produktmarke Kneipp verstärken. Nach ihren Aussagen soll die Marke Kneipp nicht zu einer konsequenten, sondern zu einer komplementären Nachhaltigkeitsmarke weiterentwickelt werden. Zudem soll dieser Stärkungs- bzw. Entwicklungsprozess der Marke Kneipp zu einer „glaubwürdigen Nachhaltigkeitsmarke Kneipp“ durch die Verwendung sozialer Medien unterstützt werden, da es dem Social Web eine zunehmende Relevanz beimisst und bereits positive Erfahrungen mit der Kommunikation dort gemacht hat (KI03, KI14). Kneipp möchte dadurch sich aus dem Social Web ergebende Chancen nutzen, Nachhaltigkeitsthemen glaubwürdig vermitteln und eine positive Mundpropaganda für die Marke erwirken. Dabei soll ein passender Umgang mit nachhaltigkeitsinteressierten Stakeholdern sowie Nachhaltigkeitsthemen gefunden werden, um die etablierte Marke Kneipp vor Gefahren des Social Web zu schützen und Reputationsrisiken zu verhindern. Auch wenn Nachhaltigkeitsleistungen teilweise bereits vorhanden sind, bestehen im Unternehmen noch Unklarheiten, zu welchem Zeitpunkt und inwieweit Nachhaltigkeitsthemen mittels sozialer Medien kommuniziert werden können, um z. B. nicht des Greenwashings verdächtigt zu werden. Nachfolgend wird die beschriebene Ist-Situation analysiert.

Aufgrund eines generellen Trends zu einem gesunden und verantwortungsvollen Lebensstil und Konsums sowie der zunehmenden Relevanz der Naturkosmetik wird bei Kneipp ökologischen und sozialen Themen eine steigende Bedeutung beigemessen. Sie werden als Potenziale zur Stärkung der Marke angesehen. Im Hinblick auf die *externe Markensituation* wird als Stakeholdergruppe den Konsumenten die größte Wichtigkeit beigemessen. Die Marke Kneipp wird von ihnen und weiteren Stakeholdern bereits als nachhaltigkeitsorientierte Marke wahrgenommen. Hinsichtlich der *internen Markensituation* bestehen teils widersprüchliche Auffassungen, dass es sich bei der Marke Kneipp bereits um eine Nachhaltigkeitsmarke handelt. Ein umfassendes Bild hinsichtlich relevanter Stakeholdergruppen (im Social Web), ihrer Interessen und der Wahrnehmung der Marke Kneipp als Nachhaltigkeitsmarke besteht bislang nicht. Auch existiert keine umfassende Entscheidungsgrundlage, auf dessen Basis Entscheidungen zum Nachhaltigkeitsmarkenmanagement getroffen werden können. Im Nachfolgenden werden auf Basis der dargestellten Deskription und Analyse der Ist-Situation Entwicklungsvorschläge abgeleitet.

Kneipp kann soziale Medien zur *Identifizierung relevanter Stakeholder im Social Web* und *ihrer Interessen* sowie zur *Beobachtung von nachhaltigkeitsmarkenrelevanten Themen* [EV1]

[vgl. AP1, AP2] einsetzen. Daraus können relevante ökologische und soziale Themen von Arzneimittel- und Naturkosmetikherstellern identifiziert, ein realitätsnahes Bild der Stakeholderwünsche gewonnen und Erwartungen an die Nachhaltigkeitspositionierung der Marke Kneipp abgeleitet werden. Allerdings sind vermutlich nicht alle relevanten Stakeholder Kneipps im Social Web vertreten. Die im Web erhobenen Informationen können aber genutzt werden, um die Anforderungen an die ökologische und soziale Positionierung bzw. Stärkung der Marke Kneipp zu fundieren und daran anzupassen sowie skeptischen Mitarbeitern Stakeholderwünsche aufzuzeigen und dadurch die Relevanz des Themas für Kneipp zu untermauern. Auch können die Informationen zur Erstellung einer Entscheidungsgrundlage dienen.

Da Kneipp bereits im Social Web aktiv ist und eine Community bei Facebook sowie das Blogger-Netzwerk aufgebaut hat, kann es darüber hinaus soziale Medien aufgrund ihrer Dialogfunktion (vgl. Kap. 6.1.3) zur *Befragung interner und externer Stakeholder zu nachhaltigkeitsmarkenrelevanten Themen* [EV2] nutzen. Beispielsweise können die Mitglieder der Community hinsichtlich ihrer Wahrnehmung der Marke Kneipp befragt werden. Eventuell kann es auch relevant sein, eine kleinere Gruppe relevanter Stakeholder auszuwählen und zu befragen wie beispielsweise Mitglieder des Blogger-Netzwerks. Dadurch kann die Erarbeitung einer Entscheidungsgrundlage zusätzlich unterstützt werden.

Da soziale Medien bei Kneipp bislang nicht unternehmensintern genutzt werden, jedoch Möglichkeiten dafür bestehen, kann dann die interne Einführung erfolgen. Kneipp kann daraufhin intern einsetzbare Instrumente zur *Erfassung und Aufbereitung aller nachhaltigkeitsmarkenrelevanten Informationen* [EV3] [vgl. AP3] einsetzen. Auch kann Kneipp darin Informationen aus anderen Quellen einfügen. Dies kann ebenso die Erstellung der Entscheidungsgrundlage für das Nachhaltigkeitsmarkenmanagement unterstützen.

Im Nachfolgenden wird der zweite Schritt des NhMMP illustriert.

9.2.3 Nachhaltigkeitspositionierung im Fall Kneipp

Die Entscheidung, dass die Nachhaltigkeitspositionierung der Marke Kneipp verstärkt werden soll, wurde von Markenverantwortlichen getroffen. Die Verankerung der Nachhaltigkeit in den Unternehmenszielen wurde dann in einem Strategieworkshop mit leitenden Angestellten diskutiert. Nachhaltigkeit wurde von den Workshopteilnehmern überwiegend positiv wahrgenommen: Es wurde nicht über das „Für und Wider“ diskutiert, sondern darüber, wie mit den einzelnen ökologischen und sozialen Themen umgegangen werden kann (KI03, KI12). Die

Nachhaltigkeitsausrichtung des Unternehmens wurde von allen Teilnehmern als Zielrichtung angenommen und im „Mission Statement“ – dem Unternehmensleitbild von Kneipp – verankert. Darin heißt es:

Im Einklang mit dieser Philosophie werden wir, als unserer Verantwortung bewusstes Unternehmen, im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung handeln (ökonomisch, ökologisch und sozial).

Auf Basis der ganzheitlichen Kneipp-Philosophie und Gesundheitslehre und des klaren und starken Markenimages von Kneipp (Vertrauen, Natur, Wirksamkeit) wollen wir das Thema ‚Nachhaltigkeit‘ für unsere Firmengruppe aufbauen und kontinuierlich ausbauen.

Damit ist Nachhaltigkeit für die nächsten 10 Jahre eine offizielle Zielrichtung Kneipps. Ein Interviewpartner (KI14) erklärt hierzu:

Wir haben erkannt, dass wir das [Nachhaltigkeit] nicht einfach mal ein bisschen machen, sondern die ganze Firma das machen muss. Das ist dann auch von diesen 35 Leuten [Teilnehmer des Strategieworkshops] so beschlossen worden. (KI14)

Um das Thema Nachhaltigkeit im Unternehmen zu etablieren und voranzutreiben, wurde nach dem Strategieworkshop ein Arbeitskreis gegründet, der sich ca. alle sechs Wochen trifft. Der abteilungsübergreifende „Arbeitskreis Nachhaltigkeit“ hat insgesamt sieben Mitglieder, die aus den Bereichen Einkauf, Kommunikation, Nachhaltigkeit/Qualitätssicherung, Personal, Produktion, Produktmanagement und der Geschäftsleitung kommen. Im Arbeitskreis werden u. a. unternehmensrelevante Nachhaltigkeitsthemen, Fortschritte der Nachhaltigkeitsleistung sowie das weitere Vorgehen besprochen (KI02). Die Mitglieder bearbeiten dann selbstständig die Themen für ihre Zuständigkeitsbereiche. Darüber hinaus wurde ein Mitarbeiter als Nachhaltigkeitsbeauftragter berufen und die Kommunikationsabteilung mit der Kommunikation von ökologischen und sozialen Themen betraut.

Eine umfassende Analyse und Aufbereitung des Status quo ökologischer und sozialer Leistungen sowie eine Nachhaltigkeitsstrategie und ein konkreter Nachhaltigkeitsmaßnahmenplan liegen bislang nicht vor, wie ein Interviewpartner (KI03) berichtet. Hinsichtlich der Nachhaltigkeitspositionierung liegen aus Sicht der Interviewten verschiedene Hemmnisse und Herausforderungen vor, die u. a. die Komplexität des Themas, die Messbarkeit, die Abhängigkeit von Dritten, Zielkonflikte, Kosten und die Verfügbarkeit nachhaltiger Rohstoffe betreffen (KI01, KI03, KI06, KI08, KI09, KI10, KI12). Ein Grund dafür kann sein, dass ein strategischer Umgang mit ökologischen und sozialen Themen für die meisten Mitarbeiter unbekannt ist: Auch wenn Nachhaltigkeitsaspekte, wie die Heilkraft auf Basis der Natur, seit Bestehen

des Unternehmens berücksichtigt werden, ist das Management von Nachhaltigkeitsthemen für Kneipp neu, wie zwei Mitarbeiter (KI08, KI12) erläutern:

Nachhaltigkeit war eigentlich schon immer vorhanden, aber nicht systematisch. [...] Wir haben eigentlich schon immer in der Richtung gedacht. Allerdings noch nicht in dem Schema der Dreigliederung – Soziales, Umwelt und Wirtschaft. (KI08)

Im Moment gibt es noch so einen Gedankenprozess. Es sind jetzt noch keine Ziele festgeschrieben. Ja, das Thema ist neu für uns. (KI12)

Zudem bestehen bei einzelnen Managern (KI08, KI09) Bedenken, wie Nachhaltigkeitsziele konkret umgesetzt werden können, da eine Umstellung auf nachhaltige Rohstoffe mehrere Jahre dauern kann. Auch wird Nachhaltigkeit von Gesprächspartnern (KI06, KI08) als ein utopisches und unerreichbares Ziel angesehen, bei dem Kneipp als mittelständisches Unternehmen nicht viel verändern kann. Obwohl Nachhaltigkeit eine offizielle Zielrichtung ist und forciert werden soll, wird es bei Mitarbeitern ferner nicht als zentrales Ziel angesehen. Ein Interviewpartner (KI12) erklärt:

Nachhaltigkeit ist ehrlicherweise kein dominantes Ziel. Nachhaltigkeit als Unternehmensziel, ja... es ist vereinbart und es gab jetzt auch schon Zusammenkunft zu dem Thema. (KI12)

Auch vermissen einige Mitarbeiter eine Norm oder einen Maßstab, sodass gemessen werden kann, ob Kneipp nachhaltig ist oder nicht und ob es nachhaltiger ist als Wettbewerber (KI03, KI06, KI08). Ein Problem kann dabei sein, dass noch nicht klar ist, was Nachhaltigkeit bei und für Kneipp bedeutet, wie sich bei zwei Interviews (KI05, KI08) zur Definition des Nachhaltigkeitsbegriffs zeigt:

Soziale Nachhaltigkeit ist ja nicht so einfach. Da habe ich immer so ein bisschen Problem mit dem Begriff ‚Nachhaltigkeit‘. Der kommt ja eben aus dem Holzeinschlag und dem Wald. Und wie übertrage ich das jetzt auf das Soziale? (KI05)

Womit ich ein Problem habe ist, dass der Begriff ‚Nachhaltigkeit‘ so viel verwendet wird. Das wird, denke ich, auch die Kommunikation erschweren. Der Handel hat gewisse Ideen dazu, der Verbraucher vielleicht auch – das deckt sich möglicherweise nicht. In der Kommunikation ist es schwierig, weil ich nicht weiß, wie der Empfänger das sieht. (KI08)

Hinsichtlich der *Marke Kneipp* ist festzustellen, dass sich ihre Einzigartigkeit insbesondere in der Heillehre des Pfarrers Kneipp und ihrem langen erfolgreichen Bestehen manifestiert. Auch zeichnet sie sich durch eine hohe Bekanntheit, Vertrauenswürdigkeit, Authentizität, Unnachahmlichkeit und Qualität sowie eine originäre Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten aus, wie die Gespräche mit verschiedenen Mitarbeitern zeigen (KI01, KI02, KI03, KI05, KI13). Ein Manager (KI13) erklärt die hohe Bekanntheit in Deutschland:

Die Marke Kneipp ist eine sehr bekannte Marke. Es gibt verschiedene Studien, manche sagen 97 Prozent Bekanntheit, andere gehen ein bisschen runter. (KI13)

Die hohe Vertrauenswürdigkeit und das Ansehen wurden auch durch eine unabhängige Kommission gewissermaßen bestätigt: 2007 sowie 2009 wurde die Marke Kneipp als „Superbrand“ ausgezeichnet (Kneipp 2011b). Ein Interviewpartner (KI12) meint dazu:

Kneipp ist per se positiv, etwas Gutes [...]. Es gibt da ein sehr starkes Vertrauen in die Produkte. (KI12)

Die Marke Kneipp ist nach Ansicht eines Interviewten (KI13) zudem authentisch:

Es gibt Substanz – Kneipp hat gelebt, er hat etwas gemacht, es gibt viele Geschichten über ihn usw. Und diese Authentizität wollen wir unbedingt behalten, denn wir sind nicht eine Marke, die von nowhere kommt und erfunden ist. (KI13)

Die Marke zeichnet sich ferner nach Ansicht eines Interviewten (KI05) durch ihre unnachahmbare, wahre Geschichte aus: Den Pfarrer Kneipp gab es tatsächlich, er entwickelte die Heillehre und wendete sie selbst erfolgreich an. Auch kann Kneipp kaum imitiert werden, wie ein anderer Interviewpartner (KI13) erläutert.

Die Reputation der Marke basiert auf Tradition, ist sich selbst treu geblieben; die Dachmarke und die Story dahinter kann niemand kopieren. [...] Man kann unser Badeöl kopieren, man kann unser Badesalz kopieren, ja. Wir werden auch kopiert. Aber die Dachmarke und die Story dahinter, das kann niemand kopieren. (KI13)

Die Marke zeichnet sich nach Ansicht von Interviewten (KI03, KI13) außerdem durch ihre Qualität aus, die durch die Wirkung der Produkte sichergestellt wird:

Sehr viele Wettbewerbsprodukte stehen für Natur, aber nicht für Wirkung. Wir stehen für Natur und Wirkung. [...] Wir haben Studien – z. B. eine Wirkstudie [...]. Wir waren die ersten im Badbereich, die eine Wirkung der Aromakologie des Bads beweisen konnten. (KI13)

Die Qualität, die Verträglichkeit und die Wirkung. Also, dass die Produkte was bewirken, helfen, pflegen und nicht nur ‚aufliegen‘. [...] Im Bereich Arzneimittel sind es bewährte Produkte, die den Menschen helfen. (KI03)

Darüber hinaus werden nach Meinung von Interviewten (KI05, KI13) aufgrund der Heillehre Kneipps Nachhaltigkeitsaspekte originär in der Marke berücksichtigt: Grundelemente der Lehre sind natürliche Grundstoffe (z. B. Pflanzen, Wasser) sowie ein verantwortungsvoller Umgang mit sich selbst (z. B. Ernährung, Bewegung). Zudem ergänzt ein Interviewpartner (KI05), dass Kneipp ein sozial eingestellter Mensch war, der sich um das Wohl seiner Mitmenschen kümmerte, sein Wissen weitergab sowie anderen half, indem er Krankheiten heilte:

Bei Kneipp wirkt diese Ausrichtung [Nachhaltigkeitsausrichtung] nicht aufgesetzt. Zudem ist das Thema aufgrund der Historie des Unternehmens glaubwürdig belegbar, die sich heute in jedem Produkt wieder

findet. Weiterhin wirkt das Thema Natur nicht aufdringlich. [...] Bei Kneipp ist der Naturaspekt originär in der Marke verankert. (KI05)

Wie in der Fallbeschreibung eingangs erläutert wurde, verfügt die Marke Kneipp mit dem Versprechen der Heil- und Pflegewirkung auf Basis der Natur über ein nachhaltigkeitsorientiertes Markennutzenversprechen sowie mit ihrem Logo und Slogan über ein naturnahes Erscheinungsbild (vgl. Kap. 9.2.1). Zentrale Identitätskomponenten der Marke sind die Aspekte Wirksamkeit und Natürlichkeit, wie es der Slogan umfasst und auch ein Interviewpartner (KI03) erläutert:

Wirkung und Natur machen die Marke aus – danach richtet sich alles. (KI03)

Im Nachfolgenden wird die beschriebene Ist-Situation analysiert.

Mit dem Strategieworkshop wurde offenbar ein wesentlicher Schritt zu einer stärkeren *Nachhaltigkeitsausrichtung des Unternehmens und der Marke Kneipp* gemacht: Die leitenden Angestellten haben ihr Commitment zur Nachhaltigkeitsausrichtung des Unternehmens gemeinsam geäußert, diskutiert und fixiert. Auch wurde die Nachhaltigkeitsausrichtung im Leitbild und damit in den Unternehmenszielen verankert sowie mit einer Veröffentlichung des Leitbilds gegenüber Mitarbeitern kommuniziert. Zudem verdeutlicht die abteilungsübergreifende Zusammensetzung des Arbeitskreises den Anspruch einer unternehmensweiten Nachhaltigkeitsverankerung. Auch wird eine personelle Betreuung durch einen Nachhaltigkeitsbeauftragten sichergestellt. Nachhaltigkeit ist damit zwar eine offizielle Zielrichtung Kneipps, es liegt jedoch bislang keine konkrete Nachhaltigkeitsstrategie vor, die einen aktuellen Stand der realen Nachhaltigkeitsleistung sowie Teilziele und Maßnahmen zur Verbesserung der ökologischen und sozialen Leistung aufführt. Ebenso hat Nachhaltigkeit bislang nicht den Stellenwert bei operativen Tätigkeiten, wie es die Ziele vorgeben. Angesichts der Herausforderungen und Hemmnisse besteht offensichtlich Uneinigkeit über die Umsetzbarkeit, ein nachhaltigeres Unternehmen zu werden. Als positiv könnte dabei erachtet werden, dass die Mitarbeiter hohe und ambitionierte Ansprüche an die Nachhaltigkeitsleistungen stellen, wobei möglicherweise überambitionierte Erwartungen an die eigene Nachhaltigkeitsleistung eine Umsetzung hemmen könnten. Ein etwaiges Defizit ist scheinbar darüber hinaus zu sein, dass kein unternehmensspezifisches und niedergeschriebenes Nachhaltigkeitsverständnis existiert, das besagt, was bei Kneipp unter Nachhaltigkeit verstanden wird. Es gibt zwar seitens der Interviewpartner konkrete Vorstellung, jedoch ist eine Kneipp-spezifische Nachhaltigkeitsdefinition nicht schriftlich festgehalten, sodass sie beispielsweise von den Mitarbeitern verinnerlicht

werden könnte. Eine offenbar bisher ungenutzte Chance ist ferner, dass externe Stakeholder nicht in die Entwicklung der Nachhaltigkeitspositionierung des Unternehmens und der Marke einbezogen wurden; ihr kollektives Wissen ist damit ungenutzt. Auch wurden die interaktiven Möglichkeiten sozialer Medien für die Nachhaltigkeitspositionierung nicht genutzt.

Im Hinblick auf die *Nachhaltigkeitspositionierung der Markenidentität* ist feststellbar, dass die Geschäftsleitung eine konkrete Vorstellung über den angestrebten Grad der Nachhaltigkeitsausrichtung der Marke hat: Es wird eine komplementäre Nachhaltigkeitsmarke angestrebt, wobei insbesondere ihre Glaubwürdigkeit gestärkt und Wettbewerbsvorteile erschlossen werden sollen. Da die Markenidentität bereits über nachhaltigkeitsorientierte Aspekte verfügt und ein originärer Nachhaltigkeitsbezug der Marke existiert, können Ansätze zum Ausbau ökologischer und sozialer Aspekte in den Identitätskomponenten bestehen. Ferner verfügt die Marke Kneipp bei einem Teil ihrer Konsumenten über ein naturnahes Image, was Möglichkeiten bieten könnte, bei weiteren Stakeholdergruppen ein glaubwürdiges Nachhaltigkeitsimage auf- und auszubauen.

Jedoch basiert der Nachhaltigkeitsbezug der Marke Kneipp lediglich auf der Historie und nicht auf einer proaktiven Nachhaltigkeitspositionierung der Marke. So besteht mit „Natürlichkeit“ als einer zentralen Identitätskomponente bereits ein Bezug zur Nachhaltigkeit in der Marke. Jedoch sind die ökologischen Aspekte nicht umfassend in der Markenidentität verankert, da Kneipp bislang nicht proaktiv als Nachhaltigkeitsmarke positioniert wird und weder die Säulen der Heillehre noch die Identitätskomponente „Natürlichkeit“ hinsichtlich Nachhaltigkeit ausgelegt wurden. Ferner bezieht sich zwar das zentrale *Nutzenversprechen* der Marke Kneipp auf die Heil- und Pflegekraft auf Basis der Natur. Dennoch basiert auch dieses Versprechen mehr auf der Historie, als auf einer proaktiven Nachhaltigkeitspositionierung des Nutzenversprechens der Marke Kneipp.

Da die Nachhaltigkeitspositionierung der Marke Kneipp am Anfang steht, besteht bislang keine *Planung der Nachhaltigkeitsmarkenkommunikation*. Das Erscheinungsbild dürfte davon jedoch nicht betroffen sein, da die Marke Kneipp bereits über ein nachhaltigkeitsorientiertes Auftreten verfügt. Eine äußerlich sichtbare Veränderung des Markenauftritts ist daher nicht (zwingend) notwendig; auch weil sie über eine hohe Bekanntheit und eine positives Image verfügt, das es zu wahren gilt und genau auf diesem Markenauftritt die Einzigartigkeit der Marke basiert. Dennoch fehlt eine eindeutig ersichtliche Nachhaltigkeitspositionierung der Marke nach außen, da Kneipp abgesehen von dem Erscheinungsbild bislang kaum proaktiv

Nachhaltigkeitsthemen kommuniziert und sich nicht offiziell zur Nachhaltigkeitsthematik positioniert. Auf der Website des Unternehmens ist beispielsweise keine Nachhaltigkeitsrubrik vorhanden. Auch wenn ein vorsichtiges Vorgehen zur Nachhaltigkeitskommunikation gewählt wurde, um Risiken zu vermeiden, lässt sich Kneipp möglicherweise wertvolle Chancen entgehen, wenn es beispielsweise nicht seine Nachhaltigkeitsleistungen kommuniziert oder die Möglichkeit nutzt, um über seinen Weg zur Weiterentwicklungen der ökologischen und sozialen Leistungen zu sprechen. Kneipp ist sich dabei aber bewusst, dass auch Risiken bestehen können, wenn z. B. die Marke Kneipp als naturnah wahrgenommen wird, jedoch keine offizielle Position zu Nachhaltigkeit einnimmt und damit möglicherweise den Anschein erweckt, keine relevanten Nachhaltigkeitsleistungen zu erbringen. Positiv scheint dabei zu sein, dass Kneipp bereits eine grundsätzliche Entscheidung für die Verwendung sozialer Medien getroffen hat und dafür personelle sowie finanzielle Ressourcen zur Verfügung stehen. Zudem sind die Zuständigkeiten und die Betreuung geregelt und der Einsatz wird durch das Management unterstützt. Im Nachfolgenden werden auf Basis der dargestellten Deskription und Analyse der Ist-Situation Entwicklungsvorschläge abgeleitet.

Um auf dem neuesten Stand der Naturkosmetikthematik zu bleiben und die Entscheidungsgrundlage zu aktualisieren, kann Kneipp soziale Medien für die *kontinuierliche Beobachtung der Entwicklung nachhaltigkeitsmarkenrelevanter Themen* [EV4] [vgl. AP4] verwenden. Beispielsweise kann Kneipp die Entwicklung des LOHAS im Social Web beobachten und relevante Meinungsführer identifizieren.

Da bislang keine Nachhaltigkeitsstrategie besteht, kann Kneipp ferner soziale Medien zur *Konkretisierung einzelner Nachhaltigkeitsziele* und *Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie* [EV5] [vgl. AP5] einsetzen. Da bei Kneipp bereits gewisse Nachhaltigkeitsleistungen vorliegen, kann mittels sozialer Medien zunächst der aktuelle Stand der Nachhaltigkeitsleistung erfasst, systematisch aufbereitet und analysiert werden. Darauf aufbauend kann es eine Strategie formulieren, die konkrete Maßnahmen und Ziele für eine Nachhaltigkeitsausrichtung aufzeigt.

Da bislang keine umfassende Nachhaltigkeitskommunikation sowie eine externe Kommunikation der Nachhaltigkeitsmarke bestehen und sie eine Planung erfordern (vgl. Kap. 4.3.4), kann Kneipp soziale Medien dann zur *Erarbeitung eines Konzepts der Nachhaltigkeitsmarkenkommunikation* [EV6] [vgl. AP6] nutzen. Es können zunächst mittels sozialer Medien bereits erbrachte Nachhaltigkeitsleistungen erfasst werden, um daran die Kommunikation

auszurichten. Anschließend können diese sozialen Medien eingesetzt werden, um Kommunikationsverantwortliche an der Erarbeitung eines Konzepts zu beteiligen.

Sind strategische Entscheidungen zur Nachhaltigkeitsmarkenentwicklung getroffen und eine Nachhaltigkeitsstrategie formuliert, kann Kneipp Social Media für die *Einladung interner und externer Stakeholder zur Teilnahme an der Nachhaltigkeitsmarkenentwicklung* [EV7] [vgl. AP7] verwenden. Mittels Facebook kann es beispielsweise einen Aufruf an seine „Fans“ zur Teilnahme an Interaktionsangeboten starten.

Angesichts eines fehlenden Kneipp-spezifischen Nachhaltigkeitsverständnisses und der Relevanz einer frühzeitigen Stakeholdereinbindung kann Kneipp soziale Medien für die *Entwicklung eines Kneipp-spezifischen Nachhaltigkeitsverständnisses* und zur *Diskussionen weiterer nachhaltigkeitsmarkenrelevanter Themen* [EV8] [vgl. AP8 und AP9] nutzen. Kneipp kann beispielsweise gemeinsam mit seinen Mitarbeitern ein Verständnis entwickeln, das auch in der Kommunikation mit externen Stakeholdern verwendet wird. Wird Mitarbeitern die Chance gegeben, sich zu beteiligen, können sie möglicherweise die Nachhaltigkeitsausrichtung und dessen Bedeutung für das Unternehmen besser verstehen. Ferner kann Kneipp mit dieser Dialogbereitschaft und Öffnung zu einem frühen Zeitpunkt einerseits Transparenz und Offenheit zeigen; andererseits kann die Gefahr bestehen, dass es mit Kritik und Stakeholderangriffen konfrontiert wird, wenn beispielsweise Defizite der Nachhaltigkeitsleistung aufgedeckt werden. Dialoge im Social Web bieten jedoch genau dann Möglichkeiten für einen selbstkritischen Umgang, wenn Mängel aufgezeigt und zugegeben werden. Auch kann Kneipp die Chance nutzen, Verbesserungsideen aus den Diskussionsinhalten zu generieren, Hintergründe zu Nachhaltigkeitsaktivitäten darzulegen und etwaige Missverständnisse klarzustellen sowie Maßnahmen zur Verbesserung der ökologischen und sozialen Leistung zu erklären. Durch den Austausch mit Stakeholdern können auch deren Erwartungen ausfindig gemacht werden. Zudem kann im Dialog dargelegt werden, dass Nachhaltigkeitsaspekte seit Bestehen der Marke Kneipp berücksichtigt werden, sich Nachhaltigkeit seitdem fortentwickelt hat und sich weiterentwickeln wird. Es können dann die Heillehre Sebastian Kneipps sowie der ganzheitliche Ansatz verdeutlicht und damit auch auf die Produkte aufmerksam gemacht werden.

Da bislang nur teilweise eine Nachhaltigkeitspositionierung der Identität vorhanden ist, kann Kneipp soziale Medien zur *Erweiterung der Markenidentität um Nachhaltigkeitsaspekte gemeinsam mit internen und externen Stakeholdern* [EV9] [vgl. AP10] einsetzen. Soziale Medien können hierbei verwendet werden, um die Meinungen und Wahrnehmungen der Mitarbei-

ter zu erheben und Vorschläge zu diskutieren. Da die Marke Kneipp naturnah wahrgenommen wird und bereits über nachhaltigkeitsorientierte Identitätskomponenten verfügt, kann es wichtig sein, den bisherigen Markenkern (Wirksamkeit und Natürlichkeit) beizubehalten und die Markenidentität um neue ökologische und soziale Themen zu erweitern. Um das positive Image, die Kundenloyalität und Vertrauenswürdigkeit der Marke Kneipp nicht zu gefährden, können die neuen, nachhaltigkeitsorientierten Identitätskomponenten die bereits bestehenden Komponenten der Markenidentität verstärken, ergänzen und somit erweitern. Bisher standen bei Kneipp Naturaspekte im Vordergrund. Eine Möglichkeit, die Markenidentität zu erweitern, stellen daher soziale Aspekte dar. Aufgrund des Pfarrers Kneipp, der sein Wissen mit seinen Mitmenschen teilte und aufgrund seiner Bemühungen für das Wohlergehen anderer eine soziale Einstellung hatte, verfügt die Marke Kneipp bereits über eine gesellschaftliche Orientierung, an der angeknüpft werden kann. Dabei können die Fragen (Meffert et al. 2008, 361), die in Tabelle 13 aufgeführt sind, Ausgangspunkt der Diskussionen sein. Es werden beispielhaft vorhandene sozialorientierte Bezüge der Marke Kneipp aufgezeigt.

<i>Identitätskomponenten</i>	<i>Mögliche Bezüge zur Nachhaltigkeit</i>
Woher kommen wir?	Sebastian Kneipp als sozialer Mensch, der sein Wissen weitergab und sich für seine Mitmenschen sorgte
Was können wir?	Wirksamkeit auf Basis einer persönlichen Heillehre
Was tun wir?	Natürliche Produktkonzepte zum Wohlergehen der Gesellschaft
Wie treten wir auf?	Authentisch und sympathisch
Woran glauben wir?	Eigenverantwortung, denn „alles was man braucht, um gesund zu bleiben, hat uns die Natur gegeben.“
Wohin wollen wir?	Reduzierung gesellschaftlicher Probleme und nachhaltige Entwicklung als übergeordnetes Ziel

Tabelle 13: Mögliche Nachhaltigkeitsbezüge der Marke Kneipp

Da ökologische und soziale Themen in einer oder mehreren Identitätskomponenten integriert werden können (Meffert et al. 2010, 29; vgl. auch Tourky et al. 2011; van de Ven 2008), kann z. B. in der Markenvision aufgezeigt werden, dass Kneipp ein Vorreiter im Bereich Biodiversität werden möchte und so die vorhandenen ökologischen Bezüge der Marke verstärken.

Um die Nachhaltigkeitspositionierung des Nutzenversprechens zu verstärken, kann Kneipp aufgrund der Partizipationsfunktionen (vgl. Kap. 6.1.4) soziale Medien zur *Erweiterung des Nutzenversprechens um ökologische und soziale Aspekte* [EV10] verwenden. Mittels einer intern einsetzbaren Social-Media-Plattform können die Mitarbeiter bei der Erarbeitung der Nutzenargumente eingebunden sowie ihr Wissen und ihre Erfahrungen genutzt werden. Bei-

spielsweise können die ökologischen und sozialen Nutzenversprechen der Marke Kneipp einen erhöhten Gebrauchswert (z. B. Geruch), Gesundheit (z. B. bessere Hautverträglichkeit durch biologischen Anbau) und Selbstachtungsnutzen (z. B. Lifestyle) betreffen.

Im Nachfolgenden wird der dritte Schritt des NhMMP illustriert.

9.2.4 Interne Implementierung im Fall Kneipp

Die (offizielle) interne Kommunikation verläuft bei Kneipp nach Angaben eines Mitarbeiters (KI03) vornehmlich „Top-Down“ und mündlich durch den Geschäftsführer und die Abteilungsleiter, die die Informationen in ihren Abteilungen verbreiten. Auch die Kommunikation der Nachhaltigkeitsausrichtung Kneipps an die Mitarbeiter nach dem Strategieworkshop erfolgte persönlich durch die Abteilungsleiter im Rahmen von Abteilungsmeetings:

Also, es ist so, dass an alle, die an dem Treffen beteiligt waren, die Ergebnisse kommuniziert werden. Die haben dann die Aufgabe, das in ihren Abteilungen inhaltlich und individuell weiterzutragen. (KI03)

Eine weitere interne Nachhaltigkeitskommunikation ist kaum vorhanden. Interviewaussagen (KI02, KI03) belegen, dass bislang nur wenige Kommunikationsinstrumente genutzt werden: Mit der Gehaltsbescheinigung gibt es zwei Mal jährlich einen Newsletter; in der Produktion dienen vornehmlich „Schwarze Bretter“ als Informationsmedien. Im Sommer 2010 ging ein neues Intranet an den Start. Das wird jedoch nicht intensiv genutzt und auch nicht gut von den Mitarbeitern angenommen (KI02). Für tägliche Informationen gibt es bislang kein etabliertes Medium:

In meinem Feld und für mein Empfinden funktioniert die interne Kommunikation. Nur haben wir noch kein modernes, richtiges Medium dafür. (KI02)

Ferner werden soziale Medien derzeit nicht für die unternehmensinterne Kommunikation eingesetzt. Die interne Kommunikation wird jedoch überdacht und soll neu aufgesetzt werden. Beispielsweise plant die Kommunikationsabteilung den Einsatz eines internen Wikis und eine intensivere Nutzung des Intranets.

Die (informelle) Kommunikation zwischen den Mitarbeitern und die Arbeitsatmosphäre werden von Interviewpartnern (KI02, KI03, KI07) überwiegend als sehr positiv und offen empfunden. Ein interpersoneller Austausch findet z. B. bei Spaziergängen während der Mittagspause statt und wird durch kurze Wege innerhalb eines Gebäudes gefördert. Auch fühlen die Mitarbeiter, wie ein Gesprächspartner (KI02) bemerkt, eine gegenseitige Wertschätzung:

Das hat mit Sicherheit auch etwas mit den flachen Hierarchien zu tun, mit der Möglichkeit Ideen immer irgendwo anzubringen und der sehr freundschaftliche Umgang miteinander. (KI02)

Zudem identifizieren sich die Mitarbeiter nach Ansicht eines Interviewten (KI02) größtenteils mit Kneipp:

Kneipp hat es leicht, eine Identifikationsfläche zu sein – durch die Philosophie, durch das niemals Ablassen von einem sehr komplizierten Produktionsprozess ohne Konservierungsstoffe und Co. Das hat für mein Empfinden und auch für die Mitarbeiter, die ich hier kenne, einen sehr, sehr starken Wert. Das ist nicht nur bei Kunden so, sondern das ist auch intern so, dass man sehr stolz darauf ist, dass man nie – auch nicht in den Zeiten, wo es niemanden interessiert hat – z. B. keine Konservierungsstoffe benutzt hat. (KI02)

Eine Herausforderung der internen Kommunikation stellt der Austausch zwischen den Mitarbeitern an den vier unterschiedlichen Produktions- und Arbeitsstätten dar, da nach Aussage von Interviewten (KI02, KI03, KI12) kaum persönliche Treffen mit ihnen stattfinden. Auch gibt es keine standortübergreifende Unternehmensveranstaltung wie eine Weihnachtsfeier. Initiativen seitens der Mitarbeiter für derartige Treffen konnten nicht realisiert werden (KI04). Dies wird von verschiedenen Gesprächspartnern (KI02, KI04) als negativ empfunden.

In den Interviews werden Social Media durchgängig als relevante und interessante Instrumente für die Kommunikation aufgefasst (z. B. KI01, KI02, KI03, KI13). Die Kneipp-Mitarbeiter beteiligen sich bislang kaum an der Inhaltserstellung im Social Web. An den Social-Media-Aktionen wirken hauptsächlich vier Mitarbeiter mit. Der Social-Media-Manager versucht, weitere Mitarbeiter einzubinden. Sie werden persönlich angesprochen und eine Hilfestellung angeboten. Die Motivierung der Mitarbeiter, an den Social-Media-Aktivitäten mitzuwirken und zu Markenbotschaftern zu werden, stellt derzeit eine Herausforderung dar und soll gefördert werden. Im „Mission Statement“ heißt es dazu:

Unsere Mitarbeiter wollen wir als Markenbotschafter und Multiplikatoren gewinnen, dies insbesondere im Hinblick auf das neue Kommunikationsverhalten im Social Web.

Hinsichtlich einer nachhaltigkeitsmarkenorientierten Mitarbeiterführung und Mitarbeitermaßnahmen wurden z. B. ein Führungskräfteleitbild formuliert, Gesundheitsmaßnahmen etabliert und eine Lohnfortzahlung bei Erkrankung gesichert (KI07). Mit der kostenlosen Bereitstellung von Kneipp-Tee, Kneipp-Mineralwasser und Äpfeln wird auch versucht, die Philosophie Kneipps im Unternehmensalltag umzusetzen (KI07, KI13). Diese Maßnahmen sind jedoch nicht systematisch auf ein Kneipp-spezifisches Nachhaltigkeitsverständnis ausgerichtet. Ein Mitarbeiter (KI07) erklärt dazu, dass das Thema erst seit kurzem systematisch behandelt wird, aber ausgebaut werden soll. Nachfolgend wird die beschriebene Ist-Situation analysiert.

Bei Kneipp werden durch eine persönliche Kommunikation Informationen direkt an die Mitarbeiter weitergegeben und ein persönlicher Austausch ermöglicht. Es werden jedoch kaum ökologische und soziale Themen unternehmensintern kommuniziert. Zudem wurde die Nachhaltigkeitsausrichtung des Unternehmens nur knapp gegenüber den Mitarbeitern kommuniziert und lediglich in einzelnen nachhaltigkeitsorientierten Mitarbeitermaßnahmen gefördert. Damit wird scheinbar bislang eine umfassende *nachhaltigkeitsmarkenorientierte Mitarbeiterkommunikation* vernachlässigt. Zudem fehlt einigen Mitarbeitern ein informeller Austausch mit ihren Kollegen anderer Standorte. Da auch das Intranet kaum genutzt wird, besteht offenbar kein etablierter Kanal für die interne Kommunikation. Angesichts einer knappen Mitarbeiterbeteiligung an der Social-Media-Kommunikation bestehen zudem ungenutzte Potenziale für die externe Social-Media-Kommunikation, da die Mitarbeiter lesenswerte Inhalte verfassen und Authentizität vermitteln können.

Eine Stärke Kneipps scheint die positive Grundstimmung im Unternehmen und der kollegiale Umgang der Mitarbeiter untereinander, gegenüber dem Unternehmen, den Produkten und der Marke Kneipp zu sein. Dies kann für eine positive *Mitarbeiterführung* sprechen, auch wenn diese bislang keine Bezüge zur Nachhaltigkeitsmarke aufweist. Da bereits eine Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen vorhanden ist, kann ein Potenzial bestehen, dass sie als Markenbotschafter im Social Web tätig werden.

Positiv scheint zudem zu sein, dass soziale Leistungen für Mitarbeiter zur Verfügung stehen und beispielsweise mit der Bereitstellung von Getränken und Äpfeln die Mitarbeitermaßnahmen auf die Philosophie Kneipps ausgerichtet werden. Dennoch werden die *nachhaltigkeitsorientierten Mitarbeitermaßnahmen* erst allmählich ausgeweitet. Bislang wurden die Mitarbeiter nicht konkret zu ihren Bedürfnissen gefragt. Auch wurden die Möglichkeiten sozialer Medien in diesem Kontext nicht genutzt. Im Nachfolgenden werden auf Basis der dargestellten Deskription und Analyse der Ist-Situation Entwicklungsvorschläge abgeleitet.

Da bei Kneipp keine etablierten Mittel der internen Kommunikation bestehen, kann es soziale Medien zur *Etablierung* und zum *Ausbau* einer *interaktiven, internen Nachhaltigkeitsmarken- und Führungskräftekommunikation* [EV11] [vgl. AP11, AP12 und AP13] verwenden. Social Media können die Umsetzung einer nachhaltigkeitsorientierten Mitarbeiterkommunikation unterstützen und z. B. für die Vermittlung von Nachhaltigkeitsinformationen genutzt werden. Aufgrund der Dialogfunktion sozialer Medien können die Mitarbeiter dabei Rückfragen stellen. Auch könnte damit die Wahrnehmung für ökologische und soziale Themen geschärft so-

wie das Nachhaltigkeitswissen seitens der Mitarbeiter ausgebaut werden. Durch diesen Ausbau können ferner ihre Identifikation und ihr Commitment mit der Nachhaltigkeitsmarke gesteigert werden (Henkel et al. 2008, 204 ff.).

Da Nachhaltigkeit ein zentrales Unternehmensziel ist, dieses in der Kommunikation jedoch lediglich persönlich vermittelt wurde, kann Kneipp soziale Medien aufgrund der Informationsfunktion (vgl. Kap. 6.1.2) sowie der Partizipationsfunktion (vgl. Kap. 6.1.4) zur *Durchführung einer internen Nachhaltigkeitskampagne* [EV12] einsetzen. Beispielsweise kann Kneipp in einer derartigen Kampagne die nachhaltigkeitsorientierten Markenwerte und Markenvision vermitteln und erlebbar machen. Dadurch könnten die Mitarbeiter die Nachhaltigkeitsinhalte der Marke besser kennenlernen. Dies scheint notwendig zu sein, da sie erst dann die ökologischen und sozialen Werte verinnerlichen und in ihrem Handeln umsetzen können (Zeplin 2006).

Um nachhaltigkeitsorientierte Mitarbeitermaßnahmen voranzutreiben, kann Kneipp soziale Medien zur *Erhebung der Mitarbeiterbedürfnisse hinsichtlich nachhaltigkeitsorientierter Personalmaßnahmen* und ihrer *gemeinsamen Entwicklung mit den Mitarbeitern* [EV13] [vgl. AP14 und AP15] verwenden. Beispielsweise kann in einem internen Netzwerk eine Diskussion zu Vorschlägen seitens der Mitarbeiter gestartet werden. So kann Kneipp auch Dialogbereitschaft demonstrieren, von dem Know-how seiner Mitarbeiter profitieren und möglicherweise die Akzeptanz der Maßnahmen steigern. Werden diese Maßnahmen tatsächlich umgesetzt, könnte die Nachhaltigkeitspositionierung Kneipps gegenüber den Mitarbeitern erlebbar gemacht und ihnen gezeigt werden, dass sie ihnen nützt. Wurden Mitarbeiter in die Entwicklung von Unternehmensthemen involviert, kann Kneipp die sozialen Medien ferner für die *Beteiligung der internen Stakeholder an der Entwicklung der nachhaltigkeitsorientierten Führungsleitlinien* [EV14] [vgl. AP16] nutzen.

Um die Grundlage hinsichtlich der Entscheidungen im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement zu aktualisieren, kann Kneipp soziale Medien auch für die *kontinuierliche Beobachtung der Reaktionen auf die Interaktionsangebote* [EV15] [vgl. AP17] einsetzen. Beispielsweise kann es für Kneipp relevant sein zu erfahren, wie die nachhaltigkeitsorientierten Mitarbeitermaßnahmen angenommen werden und ob sie ihre Einstellung gegenüber der Nachhaltigkeitsmarke Kneipp (positiv oder negativ) beeinflussen.

Im Nachfolgenden wird der vierte Schritt des NhMMP illustriert.

9.2.5 Leistungsgestaltung im Fall Kneipp

Kneipp bietet nicht-zertifizierte und zertifizierte Naturkosmetikprodukte an. Alle Produkte werden unter hohen internen Qualitätsstandards hergestellt und basieren auf natürlichen Inhaltsstoffen, was auf die Heillehre und Rezepturen von Kneipp und Oberhäuser zurückgeht (vgl. Kap. 9.2.1). Daher sind Nachhaltigkeitsbezüge in den Produkten Kneipps historisch vorhanden. Eine gewisse Nachhaltigkeitsmarkensubstanz existiert damit, dennoch werden ökologische und soziale Aspekte noch nicht umfassend in den Produkten und in der Wertschöpfungskette berücksichtigt (KI06, KI08). Beispielsweise werden aus Nachhaltigkeitsperspektive teils kritische Stoffe wie Palmöl verwendet. Die Geschäftsleitung hat erkannt, dass die historische Basis sowie die Verwendung natürlicher Stoffe für eine Nachhaltigkeitsmarke heutzutage nicht ausreichen. Kneipp versucht daher die Nachhaltigkeitsleistung der Produkte zu steigern und fokussiert ökologische und soziale Aspekte in der Wertschöpfungskette, wie ein Interviewpartner (KI14) erklärt:

Da haben wir noch sehr viel Nachholbedarf. [...] Jetzt, wo wir darüber reden, machen wir viele Fortschritte. Da wir das Thema diskutieren und als wichtig erklärt haben, kommt es auch bei den Mitarbeitern ins Bewusstsein. Ich denke, die Leute werden peu à peu sehen, dass das Thema viel breiter ist, als traditionell die Kneipp'sche Sicht der Produkte. (KI14)

Nachhaltigkeit wird deshalb in der Forschung und Entwicklung forciert: Produktneuentwicklungen sollen möglichst als Naturkosmetik entwickelt werden (KI04). In der Produktion werden ebenfalls Nachhaltigkeitsaspekte wie Gesundheits- und Sicherheitsmaßnahmen berücksichtigt (KI06). Hinsichtlich ökologischer Aspekte lag in den letzten Jahren der Fokus auf der Abfallwirtschaft und Energieeinsparungen. Auch im Einkauf werden Nachhaltigkeitsthemen vorangetrieben. Die Auswahl der Lieferanten erfolgt jedoch nach Kriterien, die durch die Produkte vorgegeben werden und nicht durch ökologische und soziale Aspekte (KI09). Zudem dauert die Umstellung auf einen nachhaltigen Einkauf sehr lange (KI09). Ein Mitarbeiter (KI09) erklärt dazu:

Die Rohstoffe werden schon hinsichtlich der Qualität und des Wirkungsanspruchs ausgewählt und nicht im ersten Schritt, ob sie aus ökologischem Anbau sind. Aber da werden wir uns schon stärker hinbewegen. Bei Johanniskraut gab es die Wahl zwischen Deutschland, Polen und Chile – weil Nachhaltigkeit auf der Agenda steht, haben wir uns für den deutschen Vertragsanbau entschieden. Das lässt sich noch nicht auf alle Produkte runterbrechen, aber wir sind ja auf jeden Fall auf dem Weg. (KI09)

Es kann aber theoretisch die Herkunft der einzelnen Rohstoffe aller Produkte nachverfolgt werden, auch wenn dies ein zeitaufwendiges Verfahren erfordert. Die Betrachtung der Wertschöpfungskette beginnt zum Zeitpunkt des Eingangs der Rohstoffe und endet mit der Abho-

lung der Produkte durch einen Spediteur. Sozialstandards von Lieferanten werden jedoch beispielsweise nur sporadisch überprüft. Die Rohstoffe werden zudem teils an verschiedenen Orten gelagert. Es sind deshalb Fahrten zwischen den Standorten notwendig. In der Logistik wird jedoch nicht explizit Rücksicht auf Nachhaltigkeitsaspekte wie ein CO₂-armer Fuhrpark geachtet (KI09). Die Maßnahmen zur Verbesserung der ökologischen Leistung fokussieren sich nach Angabe eines Interviewten bislang auf Prozessthemen wie Energie- und Abfalleinsparungen (KI03). Hier sind bereits Fortschritte zu verzeichnen wie beispielsweise CO₂-Einsparungen.

Ferner steht Kneipp in einem Zwiespalt, da es einerseits einen umfassenden Nachhaltigkeitsanspruch hat, der im Leitbild verankert ist. Andererseits hat es das Ziel, eine optimale Wirkung (Heil- und Pflegekraft) zu gewährleisten, was mit künstlichen Stoffen verbunden sein und von Stakeholdern als „unnachhaltig“ empfunden werden kann (vgl. Kap. 3.1.1). Ein Interviewpartner (KI10) argumentiert, dass wissenschaftlich nicht bewiesen sei, dass Naturkosmetik per se besser oder gesünder ist, als konventionelle Kosmetik, da es in der Natur Substanzen gibt, die hochallergen sind. Rein natürliche Stoffe sind damit nicht immer besser. Der Interviewpartner gibt zu bedenken, dass eine synthetische Herstellung auch ökologisch und sozial sinnvoller sein kann (KI10). Er denkt deshalb, dass immer genau abgewogen werden müsse, ob es nachhaltiger ist, einen natürlichen oder einen synthetisch hergestellten Stoff zu verwenden (KI10). Ein weiterer Interviewpartner (KI04) ergänzt, dass nicht-zertifizierte Produkte nicht automatisch unnachhaltig oder schlecht sind:

Wir haben trotzdem sehr viele Kriterien für die Entwicklung, die zum Teil sogar noch strenger sind als die des Natrue-Siegels. Wir setzen zum Beispiel gar keine Konservierungsmittel ein. Natrue lässt ein paar natürliche Konservierungsmittel zu. (KI04)

Einige Interviewpartner (KI14, EI09, EI10) sind sich einig, dass an bewährten Produkten, die synthetische und nachhaltigkeitskritische Stoffe verwenden, sowohl aus Gründen der Wirksamkeit, indem Kunden tatsächlich geholfen wird, als auch aus Gründen der Wirtschaftlichkeit durch die Absatzgarantie beibehalten werden sollen.

Darüber hinaus ist nach Aussage von Interviewten (KI06, KI08) die interne Akzeptanz der Naturkosmetikprodukte nicht hoch, da sie nur einen kleinen Teil des gesamten Produktspektrums ausmachen und ihre Bedeutung für den Umsatz gering ist. Da zudem die Rohstoffkosten um ein vielfaches höher sind, als bei der konventionellen Herstellung (KI09), wird die Relevanz dieser Produkte ebenfalls als gering bezeichnet, auch wenn von Seiten des Handels zu-

nehmend das Thema Nachhaltigkeit wahrgenommen wird (KI11). Ein Interviewpartner (KI11) erklärt, dass Kneipp dennoch versucht, die Produkte bei Handelspartnern im Naturkosmetiksortiment zu platzieren. Nachfolgend wird die beschriebene Ist-Situation analysiert.

Eine Stärke Kneipps ist offenbar, dass alle Kneipp-Produkte auf natürlichen Inhaltsstoffen basieren und unter hohen internen Qualitätsstandards hergestellt werden. Damit verfügt Kneipp über eine *Nachhaltigkeitsleistung der Produkte* – auch mit seinen nicht-zertifizierten Produkten. Eine durch externe Maßstäbe belegte Nachhaltigkeitsleistung liegt bei den zertifizierten Produkten vor. Die sich dadurch ergebene Nachhaltigkeitsmarkensubstanz kann Potenziale für die Nachhaltigkeitskommunikation bieten. Positiv zu bewerten ist auch, dass Einigkeit bei den leitenden Angestellten darüber herrscht, dass die Nachhaltigkeitsleistung die gesamte Wertschöpfungskette betrifft und sie durch verschiedene Abteilungen vorangetrieben werden soll. Zudem wurden bereits Verbesserungen der Nachhaltigkeitsleistung erzielt wie z. B. eine Minderung des CO₂-Ausstoßes. Damit sind ebenso *Nachhaltigkeitsleistungen in der Wertschöpfungskette* vorhanden. Die nicht-zertifizierten Produkte, Defizite in der Nachhaltigkeitsgestaltung einzelner Produkte, die Verwendung kritischer Stoffe oder eine nicht umfassende Betrachtung der Wertschöpfungskette bieten jedoch potenzielle Angriffsflächen für die Kritik von Stakeholdern. Auch die Produktgestaltung wie Plastikverpackungen können Optimierungspotenzial zur Erhöhung der Nachhaltigkeitsleistung bieten. Insgesamt besteht offenbar ein Steigerungsbedarf der Nachhaltigkeitsleistung.

Außerdem besteht zwischen dem Kerngeschäft und dem unternehmerischen Nachhaltigkeitsziel ein Zielkonflikt, da die Wirksamkeit der Produkte Inhaltsstoffe erfordert, die nicht zertifizierbar und damit von Stakeholdern als „nicht-nachhaltig“ bewertet werden könnten. Sie sind jedoch notwendig, um die Wirksamkeit sicherzustellen und bei Beschwerden zu helfen. Dieser Zielkonflikt wird offenbar dadurch verstärkt, dass die reale Nachhaltigkeitsleistung nur schwierig zu messen und zu beurteilen ist und daher von Stakeholdern andere Produktgestaltungen nachhaltiger empfunden werden, als es tatsächlich ist. Weitere Herausforderung sind die schwierige Kommunizierbarkeit der internen Standards, die teilweise noch strenger sind als die eines Naturkosmetiksiegels: Die Produkte sind aufgrund bestimmter Wirkstoffe nicht zertifizierbar, obwohl sie strengen internen Auflagen entsprechen. Auch zeigt die nicht umfassende Betrachtung der Lieferkette, dass Nachhaltigkeit noch nicht tiefgehend im Kerngeschäft verankert ist und intern Schwierigkeiten bei der Integration von Nachhaltigkeit in die Wertschöpfungskette bestehen. Zudem steht der ökonomische Gewinn deutlich über ökologi-

schen und sozialen Zielen. Daher besteht auch intern eine mangelnde Akzeptanz des Themas. Ökologische, soziale und ökonomische Ziele werden damit nicht gleichermaßen verfolgt.

Ferner wurden Stakeholder nicht in die nachhaltigkeitsorientierte Gestaltung, Neu- und Weiterentwicklung der Produkte und Wertschöpfungskette einbezogen. Ebenso wurden die Möglichkeiten sozialer Medien nicht oder nur bedingt dafür genutzt: Auf Basis der Dialoge auf den Social-Media-Plattformen Kneipps werden zwar Rückmeldungen, Kundenwünsche und Verbesserungsvorschläge aufgenommen. Sie werden jedoch nicht systematisch erfasst und es werden nicht unmittelbar neue Nachhaltigkeitsprodukte daraus entwickelt. Im Nachfolgenden werden auf Basis der dargestellten Deskription und Analyse der Ist-Situation Entwicklungsvorschläge abgeleitet.

Da bei Kneipp verschiedene Abteilungen unterschiedlicher Standorte an der Gestaltung und Steigerung der Nachhaltigkeitsleistung beteiligt sind, können soziale Medien zur *Intensivierung der Zusammenarbeit des Arbeitskreises* [EV16] [vgl. AP18] verwendet werden. Sie können einen kontinuierlichen Austausch – auch zwischen den Treffen des Arbeitskreises Nachhaltigkeit – fördern. Obwohl Kneipp als mittelständisches Unternehmen eine überschaubare Größe hat, ist ein schneller und unkomplizierter Austausch nicht immer möglich, besonders wenn sich die Mitarbeitenden an verschiedenen Standorten befinden. Social Media sind daher eine Lösung zur Unterstützung interner Entscheidungs- und Kommunikationsabläufe. Beispielsweise können mit einem Wiki die Mitarbeiter gemeinsam ökologische und soziale Daten zusammentragen oder an der Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts mitwirken.

Da der Austausch der Mitarbeiter verschiedener Standorte schwierig ist, kann Kneipp soziale Medien zur *Förderung des Mitarbeiteraustauschs zwischen allen Standorten* [EV17] [vgl. AP18] verwenden. In einem internen Netzwerk können sich beispielsweise die Mitarbeiter selbst vorstellen sowie ihre Interessen und Arbeitsschwerpunkte beschreiben. Dadurch können die Wahrnehmung bislang unbekannter Kollegen, ihrer Arbeitsaufgaben und Kompetenzen gesteigert werden, womit möglicherweise der Erhalt nachhaltigkeitsrelevanter Informationen und Ansprechpartner erhöht werden kann. So können die „Stärken schwacher Beziehungen“ genutzt (Granovetter 1973) und auf das Wissenspotenzial interner Stakeholder zurückgegriffen werden (Howe 2008). Unter „schwache Beziehungen“ werden nach Granovetter (1973) Beziehungen zwischen Mitarbeitern verstanden, die üblicherweise nicht genutzt werden, weil die Mitarbeiter unterschiedliche Tätigkeitsbereiche haben. Durch die Nutzung dieser Beziehungen können andersartige Aspekte gewonnen werden (Granovetter 1973), womit das

Wissens- und Innovationspotenzial von Mitarbeitern genutzt werden kann (Howe 2008). Durch schwache Beziehungen können zudem Kontakte zu anderen Netzwerken hergestellt und so ebenfalls ein neues Innovationspotenzial erreicht werden, wodurch die Nachhaltigkeitsleistung verbessert werden kann. Ferner können über eine interne Social-Media-Plattform nachhaltigkeitsmarkenrelevante Information standort- und abteilungsübergreifend bereitgestellt werden.

Um die Diskussionen zur Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung auf weitere Personen zu erweitern, kann Kneipp Social Media für die *Darlegung des aktuellen Stands der Nachhaltigkeitsleistungen* und zur *Einladung von internen und externen Stakeholdern für eine gemeinsame Entwicklung* [EV18] [vgl. AP19] verwenden. Mittels des Blogs kann Kneipp beispielsweise einen Aufruf an seine Abonnenten starten.

Da die Nachhaltigkeitsleistung Kneipps noch gesteigert werden kann, können soziale Medien außerdem aufgrund ihrer Dialogfunktion (vgl. Kap. 6.1.3) im Rahmen einer *internen Ideenkampagne* [EV19] zur Steigerung der Nachhaltigkeitsleistung verwendet werden. In dieser Kampagne können die Mitarbeiter zu Ideen und Verbesserungsvorschlägen der Nachhaltigkeitsleistung befragt werden. Diese können sich dabei insbesondere auf unternehmensinterne Prozesse beziehen, wie beispielsweise die Ersetzung von Bechern aus Plastik oder Pappe durch Keramikbecher. Durch diese unmittelbare Beteiligung kann das ökologische und soziale Engagement des Unternehmens bei ihnen bekannter gemacht und ihr Denken in Richtung Nachhaltigkeit gefördert werden. In einem internen Wiki können die Mitarbeiter beispielsweise ökologische und soziale Verbesserungsideen niederschreiben und so das nachhaltigkeitsmarkenbezogene Wissen erhöhen (Pleil 2008, 204). Kommen neue Mitarbeiter hinzu oder wechseln die Zuständigkeiten können Social Media helfen, das erarbeitete Wissen zu erhalten. Mörl et al. (2011) zeigen beispielhaft in einer Fallstudie, dass Siemens das „TechnoWeb 2.0“ zur internen Wissensvernetzung eingerichtet hat. Damit sollte ein abteilungs- und standortübergreifendes Finden von Ansprechpartnern zu Fachthemen ermöglicht werden (Mörl et al. 2011, 6). Das System bietet den Mitarbeiter u. a. Möglichkeiten ein eigenes Profil einzurichten, an Netzwerken zu bestimmten Themen teilzunehmen und eigene Gruppen zu initiieren (Mörl et al. 2011, 15).

Da die Verankerung ökologischer und sozialer Aspekte in der Wertschöpfungskette am Anfang steht, kann Kneipp soziale Medien zur *Diskussion von Nachhaltigkeitsaspekten der Wertschöpfungskette mit internen und externen Stakeholdern* [EV20] [vgl. AP20] nutzen. In

den Dialogen können ökologische und soziale Aspekte der Wertschöpfungskette diskutiert werden. Indem das kollektive Wissen verschiedener Stakeholder genutzt wird, können zudem Ideen zur Verbesserung der Wertschöpfungskette generiert und zugleich nachhaltigkeitsrelevante Informationen vermittelt werden. Ein Beispiel, wie die Nachhaltigkeitsleistungen der Wertschöpfungskette auch in der Kommunikation berücksichtigt werden können, zeigt das Unternehmen Henkel (2011): Auf seiner Website existiert unter der Nachhaltigkeitsrubrik eine interaktive Darstellung der Wertschöpfungskette. Fährt man mit dem Mauszeiger über eine Station, öffnet sich ein Fenster, in dem beschrieben wird, was Henkel in dem jeweiligen Bereich hinsichtlich ökologischer und sozialer Aspekte unternimmt.

Um die Nachhaltigkeitsleistung der Produkte zu steigern, kann Kneipp soziale Medien zur *Diskussion nachhaltigkeitsorientierter Zielkonflikte* und zur *Weiterentwicklung bestehender Produkte* [EV21] [vgl. AP21] einsetzen. Da bei den Kneipp-Produkten ein Zielkonflikt zwischen einerseits der Wirksamkeit, der mit nicht-zertifizierbaren Inhaltsstoffen verbunden ist, und andererseits dem Nachhaltigkeitsanspruch besteht, kann Kneipp soziale Medien verwenden, um einen Dialog zu initiieren und gemeinsam mit Stakeholdern diesen Zielkonflikt zu diskutieren. Ferner kann Kneipp Social Media nutzen, um einzelne Produkte aufzugreifen und im Social Web bezüglich ihrer Nachhaltigkeitsgestaltung und -leistung zur Debatte zu stellen. Dadurch können Ideen und Ratschläge für eine Weiterentwicklung in Richtung nachhaltiger Produkte oder ggf. auch Argumente für die Beibehaltung der bestehenden Produktgestaltung generiert werden. Im Dialog können außerdem Hintergründe zu Rohstoffen offengelegt, Argumente für die Sinnhaftigkeit synthetischer Stoffe sowie die Philosophie und interne Standards kommuniziert werden. Werden jedoch kritische Stakeholdergruppen integriert, die einzelne Inhaltsstoffe wie beispielsweise das Palmöl beanstanden, kann Kneipp in die Kritik geraten. Es kann dann die Notwendigkeit bestehen, größere Ressourcen zu aktivieren, um den Dialog zu führen und Argumente zu liefern. Es besteht gleichzeitig aber auch die Chance, im Dialog Transparenz und Kritikbereitschaft sowie den Willen, etwas zu verbessern, zu zeigen.

Des Weiteren kann Kneipp soziale Medien zur *Entwicklung neuer, innovativer Nachhaltigkeitsprodukte* [EV22] [vgl. AP21] einsetzen. Stakeholder können eingeladen werden, an der Entwicklung eines konkreten Nachhaltigkeitsprodukts mitzuwirken. Dadurch kann die Identifikation seitens der Stakeholder mit diesen Produkten gefördert werden. Folglich kann es zu einer verstärkten Weiterempfehlung kommen (Chakravorti 2010), da nach dem „Long-Tail-Prinzip“ (Anderson 2007; 2009) Nischenprodukte im Social Web eine größere Absatzmenge

erreichen können. Wie die Einbindung von Stakeholdern in die Entwicklung neuer Nachhaltigkeitsprodukte über soziale Medien sein kann, demonstriert die dm-Produktmarke Alverde Naturkosmetik und seine „Produktentwicklung 2.0“ auf Facebook. Es hat auf Facebook eine Anwendung unter dem Namen „Produktentwicklung 2.0“ eingerichtet, bei der Facebook-Nutzer eigene Vorschläge für neue Alverde-Produkte machen und über Ideen abstimmen können (Alverde 2011). Die Marke gibt damit seinen Konsumenten die Möglichkeit, sich an der Gestaltung neuer Produkte zu beteiligen. Eine Gefahr kann dabei jedoch sein, dass Ideen vorgeschlagen werden, die z. B. aus Kostengründen nicht realisierbar sind, worauf es zu Enttäuschungen seitens aktiver Stakeholder oder Empörung und einer negativen Stimmung kommen kann. Beispielsweise hat die Marke Pril unter Mein.pril.de eine Aktion gestartet, bei der die Nutzer aufgerufen wurden, Flaschenetiketten zu entwerfen und darüber abzustimmen; die Entwürfe mit den meisten Stimmen sollten als limitierte Auflage in den Handel (Breithut 2011). Nachdem eigenwillige Designs die meisten Stimmen bekamen, der Mutterkonzern sich für eine Gewinnerauswahl durch eine Jury unentschieden und favorisierte Entwürfe weniger Stimmen erhielten, entstanden in der Facebook-Community Manipulationsvorwürfe (Rentz 2011).

Um die Entscheidungsgrundlage des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements zu aktualisieren, kann Kneipp soziale Medien auch für die *kontinuierliche Beobachtung der Reaktionen auf die Interaktionsangebote* [EV23] [vgl. AP22] einsetzen. Beispielsweise kann es damit die Antworten und Diskussionen unterschiedlicher Stakeholdergruppen auf die Interaktionsangebote erfassen.

Im Nachfolgenden wird der fünfte Schritt des NhMMP illustriert.

9.2.6 Externe Kommunikation im Fall Kneipp

In der externen Markenkommunikation Kneipps werden verschiedene Kommunikationsmaßnahmen und -kanäle genutzt wie z. B. die Print- und TV-Werbung. Social Media werden bei Kneipp als ein weiterer Kommunikationskanal verstanden und seit April 2010 in der externen Kommunikation verwendet (KI02, KI03). Laut der Kommunikationsverantwortlichen ist es das Ziel der Kommunikation im Social Web, in einen kontinuierlichen Dialog mit den Kunden Kneipps zu treten, junge Zielgruppen anzusprechen und eine unaufdringliche Werbung zu ermöglichen. Zudem sollen Offenheit demonstriert und die Heillehre Kneipps vermittelt werden. Kneipp nutzt mehrere Social-Media-Plattformen (vgl. Kap. 9.2.1) für die Kommunikati-

on mit unterschiedlichen Stakeholdergruppen: Twitter wird beispielsweise vornehmlich für die Kommunikation mit Investoren eingesetzt; Facebook für die Informierung von Konsumenten (KI02, KI03). Zudem nutzt es soziale Medien für Dialoge und den Austausch mit Konsumenten, zur Informationsgewinnung sowie für Aktionen wie Gewinnspiele oder Produktverlosungen (KI02, KI03). In den Dialogen werden insbesondere Erfahrungen, die Konsumenten mit Kneipp-Produkten machen, erläutert sowie Empfehlungen und Tipps für den Alltag gegeben (KI02). Von Seiten Kneipps werden jeweils rasch individuelle Antworten gegeben. Zudem veröffentlicht Kneipp Beiträge im Social Web, die von Mitarbeitern anderer Abteilungen als der Kommunikationsabteilung erstellt wurden. Damit versucht es Authentizität zu vermitteln.

Die Teilnahme an den Aktivitäten im Social Web ist bislang kontinuierlich gestiegen. Auch wurden positive Rückmeldungen von Nutzern verzeichnet, Dialoge mit Kunden etabliert sowie über 4 500 Fans (Stand: 04.07.2011) auf Facebook gewonnen. Dabei geht es Kneipp nach Angaben der Kommunikationsverantwortlichen nicht darum, möglichst viele, sondern treue Fans zu gewinnen. Auch intern wird die externe Social-Media-Kommunikation von vielen Gesprächspartnern (KI03, KI04, KI08, KI10, KI12) als sehr gut beurteilt. Positiv werden u. a. die Feedbackmöglichkeiten und die Einblicke in die Kundenbedürfnisse wahrgenommen. Andere Mitarbeiter haben bereits Ideen für weitere Einsatzzwecke der Social Media wie ein Manager (KI12) beschreibt:

Diese Lust sich irgendwie zu beteiligen, diese Lust am Produzieren, das finde ich genial. Ich denke, es gäbe viele Möglichkeiten, die wir nutzen könnten, um stärker mit dem Kunden zusammenzuarbeiten. (KI12)

Auch wenn Kneipp Nachhaltigkeitsleistungen vorzuweisen hat und über ein nachhaltiges Erscheinungsbild verfügt, kommuniziert das Unternehmen nicht proaktiv über ökologische und soziale Themen – weder in konventionellen Medien noch im Social Web (vgl. Kap. 9.2.1). Lediglich vereinzelt werden Nachhaltigkeitsthemen aufgegriffen wie der Hinweis auf eine umwelt- und ressourcenschonende Unternehmensphilosophie auf jeder Produktverpackung. Die Kommunikationsverantwortlichen haben sich im Hinblick auf die Kommunikation ökologischer und sozialer Themen bewusst für ein zurückhaltendes Vorgehen entschieden, um mögliche Greenwashingvorwürfe und etwaige Angriffe durch unzureichende Nachhaltigkeitsleistungen bzw. Defizite zu vermeiden (KI03). Die Strategie einer umfassenden Nachhaltigkeitskommunikation ist nach Angaben eines Interviewpartners (KI03) derzeit noch in Pla-

nung. Für die Nachhaltigkeitskommunikation sind bereits Voraussetzungen wie ein Umweltbericht gegeben. Dieser wurde bislang nur einem internen Personenkreis übermittelt (KI06).

Eine Ausnahme stellt die Facebook-Aktion „Kneipp pflegt Freundschaften“ dar (vgl. Abbildung 43 im Anhang), bei der im Herbst 2010 das Unternehmen erstmals ein neues Produkt, das zertifizierte Naturkosmetikprodukt „Bio-Hautöl“, ausschließlich über Social Media einführte (Kneipp 2011c). Auf üblicherweise eingesetzte konventionelle Kommunikationsmaßnahmen wie Print- und TV-Kampagnen wurde dabei gänzlich verzichtet. Bei der Aktion konnten die Kneipp-Fans ihren Freunden ein reales Geschenk machen, indem sie ihre Facebook-Freunde auswählten; nach einer Adressangabe bekamen die Freunde von Kneipp per Post ein Fläschchen des Bio-Öls. Die Nutzer bekamen ergänzend die Möglichkeit, ihre Erfahrungen in dem Unternehmensblog zu schildern. Ein Mitarbeiter Kneipps (KI02) schildert im Gespräch, dass Kneipp durch die Kampagne viele neue Fans gewann. Ein kontinuierlicher und intensiver Austausch ist bis heute auf der Facebook-Seite des Unternehmens zu verzeichnen. Auch die Beteiligung zu anderen Themen in dem Kneipp-Blog ist seitdem stark gestiegen (KI02). Das zeigt, dass Kneipp nicht nur sein neues Produkt bewerben, sondern auch die Bekanntheit der Marke steigern konnte. Nachfolgend wird die dargestellte Ist-Situation analysiert.

Offenbar hat Kneipp Social Media erfolgreich in der konventionellen externen Markenkommunikation eingeführt. Dabei geht das Unternehmen strategisch vor und Social Media werden in einem Medienmix mit konventionellen Kommunikationsinstrumenten integriert verwendet. Die Rückmeldungen und Beteiligung der Nutzer sind positiv. Zudem besteht unternehmensintern eine Offenheit für den Einsatz des „neuen“ Mediums. Außerdem ist ein erfahrener Social-Media-Manager für die Aktionen und die Interaktionen mit den Stakeholdern im Social Web zuständig. Dadurch wird eine kontinuierliche Betreuung sichergestellt und die Verantwortlichkeiten sind geregelt. Auch steht damit den Mitarbeitern ein kompetenter Ansprechpartner in Sachen Social Media zur Verfügung und die Social-Media-Aktivitäten werden durch den Geschäftsführer sowie die Verfügbarkeit personeller und finanzieller Ressourcen gefördert. Damit verfügt Kneipp über Erfahrungen im Umgang mit Social Media.

Auch wenn Kneipp erzielte Nachhaltigkeitsleistungen vorzeigen kann, werden *Nachhaltigkeitsthemen kaum kommuniziert* – weder im Social Web noch in konventionellen Medien. Damit werden zwar etwaige Risiken einer übermäßigen Nachhaltigkeitskommunikation wie Greenwashing gemindert. Werden Nachhaltigkeitsthemen nicht oder kaum kommuniziert,

lässt sich Kneipp jedoch die Gelegenheit entgehen, über seine Strategie, Leistungen und Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsleistung zu sprechen. Zudem können durch eine fehlende Nachhaltigkeitskommunikation Risiken für die Reputation entstehen, da es zunehmend Seiten im Social Web gibt, die die Nachhaltigkeitsleistung eines Unternehmens bewerten. Liegen keine Informationen vor, kann Kneipp automatisch eine schlechte Bewertung bekommen, auch wenn es eigentlich Leistungen vorweisen kann. Die originäre Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten in der Marke durch die Heillehre seit Unternehmensgründung kann für eine hohe Glaubwürdigkeit eines Nachhaltigkeitsengagements sprechen. Die Säulen der Heillehre werden dabei zwar vermittelt, jedoch offensichtlich nicht explizit in einen Nachhaltigkeitskontext gestellt. Im Nachfolgenden werden auf Basis der dargestellten Deskription und Analyse der Ist-Situation Entwicklungsvorschläge abgeleitet.

Da Kneipp kaum Nachhaltigkeitsleistungen kommuniziert, kann es soziale Medien zur *proaktiven, externen Kommunikation von Nachhaltigkeitsthemen* [EV24] [vgl. AP23 und AP24] verwenden, um u. a. dadurch die Aufmerksamkeit dafür zu erhalten und deren Bekanntheit zu steigern. Ist die Nachhaltigkeitsmarke Kneipp im Social Web sichtbarer, kann eine Mundpropaganda gefördert werden (Berger & Schwartz 2011). Beispielsweise kann Kneipp eine Social-Web-basierte Rückverfolgung der Herkunft einzelner Rohstoffe anbieten, die mit einer Erklärung der Wirkung sowie Information zu ökologischen und sozialen Aspekten verbunden ist. Die Naturkosmetikmarke Dr. Hauschka hat beispielsweise auf seiner Website ein Pflanzenarchiv eingerichtet, wo die verwendeten Pflanzen und ihre Wirkung erklärt sowie ihre Inhaltsstoffe aufgeführt werden (Dr. Hauschka 2011b); die Marke Followfish ermöglicht eine Rückverfolgung des Ort, an den dem die Fische gefangen wurden (Followfish 2011).

Auch kann Kneipp soziale Medien für *Dialoge mit unterschiedlichen externen Stakeholdergruppen zu unternehmerischen Nachhaltigkeitsthemen* [EV25] [vgl. AP25] nutzen, da neben den Konsumenten bislang kaum Dialoge mit verschiedenen Stakeholdergruppen stattfinden. Beispielsweise öffnete sich die Telekom auf der Nachhaltigkeitsplattform Utopia.de für einen Dialog mit nachhaltigkeitsorientierten, teils kritischen Stakeholdern und sprach mit ihnen über seine Nachhaltigkeitsausrichtung. Die Telekom wurde zu Beginn von den „Utopisten“ für Aspekte ihres ökologischen und sozialen Handelns kritisiert. Das Unternehmen ließ sich jedoch auf den Dialog ein: Auch der Geschäftsführer René Obermann stellte sich persönlich den Diskussionen (Utopia 2010). Kneipp kann in einem derartigen konstruktiven Gespräch zeigen, dass es sein Nachhaltigkeitsengagement ernstnimmt und Kritik annimmt. Die Stake-

holderdialoge im Rahmen der externen Kommunikation besagen jedoch nicht, dass Kneipp erst hier in einen Dialog mit seinen Stakeholdern treten soll, da es sich sonst wertvolle Chancen entgehen ließe, mit seinen Stakeholdern über die Weiterentwicklung zu sprechen sowie Ideen und Verbesserungsvorschläge von ihnen zu erhalten.

Da Kneipp bislang seine erzielten Nachhaltigkeitsleistungen nicht umfassend gesammelt hat, diese sich dennoch fortentwickeln, kann es soziale Medien aufgrund ihrer Informierungsfunktion (vgl. Kap. 6.1.2) und Dialogfunktion (vgl. Kap. 6.1.3) zur *Dokumentation und transparenten Kommunikation der Entwicklung der Nachhaltigkeitsleistung* [EV26] verwenden. Dadurch kann Kneipp seine Nachhaltigkeitsanstrengungen und Weiterentwicklungen kontinuierlich belegen. Auf dieser Basis kann es darlegen, warum es welche Nachhaltigkeitsleistungen erbringt und warum eventuell nicht und weshalb es welches Vorgehen wählt. Auch kann Kneipp auf die Situationsanalyse zurückgreifen und erläutern, was es bislang verbessert hat. Wurde eine Strategie gemeinsam mit Stakeholdern im Social Web diskutiert, könnten die realisierten Maßnahmen und Leistungen ferner fortlaufend aufgezeigt werden. So können Fortschritte belegt und gezeigt werden, dass Kneipp tatsächlich Aktivitäten unternimmt, um einen Beitrag zur Lösung ökologischer und sozialer Probleme zu leisten. Beispielsweise hat das Handelsunternehmen Marks & Spencer die Nachhaltigkeitsinitiative „Plan A: Because there is no Plan B“ entwickelt und eine eigene Website dazu eingerichtet hat, wo aufgezeigt wird, was es hinsichtlich ökologischer und sozialer Ziele erreicht hat, was seine nächsten Ziele sind und wie es dahin kommen will (Marks & Spencer 2011). Dieses Beispiel zeigt, dass eine Nachhaltigkeitsstrategie bereits Potenziale zur Kommunikation bietet, auch wenn Ziele noch nicht erreicht sind.

Angesichts bestehender positiver Stakeholderbeziehungen kann Kneipp potenzielle Botschafter der Nachhaltigkeitsmarke wie die Mitarbeiter, Kunden und Mitglieder des Kneipp-Bundes motivieren und im Social Web – nach dem Motto „Tue Gutes und lass andere darüber reden“ (Schrader 2005, 69) – sprechen lassen. Hierfür kann Kneipp *Social-Media-Plattformen einrichten und jenen Markenbotschaftern zur Verfügung stellen* [EV27]. Ein Anfang, um die Mitglieder des Kneipp-Bundes sprechen zu lassen, kann beispielsweise ein Blog sein, auf dem Mitarbeiter ihre Erfahrungen mit der Nachhaltigkeitsmarke darlegen. Beispielsweise haben Mitarbeiter der Telekom so den „Mach-mit-Mob“ ins Leben gerufen, der auf die Bedeutung nachhaltigen Handelns hinweisen soll (Deutsche Telekom 2010b). Extern wurden mit Unter-

stützung der Telekom eine Seite eingerichtet, womit auch weitere Personen zum Mitmachen aufgerufen wurden ihre Ideen zur Nachhaltigkeit zu teilen (Deutsche Telekom 2010a).

Da Stärken der Marke Kneipp dessen Heillehre und ihre Naturbezüge sowie ihr ganzheitliches Produktkonzept sind, kann Kneipp soziale Medien aufgrund ihrer Informationsfunktion (vgl. Kap. 6.1.2) und Dialogfunktion (vgl. Kap. 6.1.3) zur *Kommunikation der in der Marke originär verankerten Nachhaltigkeit* [EV28] verwenden. Beispielsweise kann Kneipp Nachhaltigkeitsthemen in Verbindung mit der naturorientierten Heillehre und dem ganzheitlichen, verantwortungsbewussten Produktkonzept darstellen, um die Einzigartigkeit der Marke herauszustreichen, von anderen Marken zu differenzieren und die Glaubwürdigkeit des Nachhaltigkeitsengagements zu untermauern. Es kann an Krankheitsbildern, Wünschen oder Beschwerden wie Abnehmen, Müdigkeit, Hautbild oder Konzentrationsfähigkeit ansetzen und ein Gesamtkonzept sowie Anwendungstipps gegeben werden – von der Lebensweise bis hin zu den Produkten. Dabei kann es relevant sein, ein „gutes Gewissen“ zu vermitteln und zugleich das Wohlbefinden anzusprechen, indem Hintergründe offengelegt werden, z. B. woher die Stoffe kommen und wie sie wirken. Die Produktkonzepte können so in einem Nachhaltigkeitskontext gestellt werden. „Edutainment“-Videos können die Unterhaltung mit wertvollen Beiträgen verbinden. Ergänzend können Anwender ihre Erfahrungen beifügen. Weleda stellt beispielsweise seine Produkte in einem Gesamtkonzept dar und setzt es damit in einen Zusammenhang mit Nachhaltigkeitsthemen des Wohlbefindens (Weleda 2011c). Auf einer Webseite „Schön-Aktiv-Coach“ stellt es einen mehrwöchigen Plan zur Verwendung der Produkte in einem ganzheitlichen Anwendungskonzept dar. Bei Kneipp können die fünf Säulen der Heillehre (vgl. Kap. 9.2.1) einen Ansatzpunkt darstellen, indem Bezüge zur Nachhaltigkeit hergestellt werden, die beispielhaft in Tabelle 14 aufgezeigt werden.

<i>Säulen der Heillehre</i>	<i>Mögliche Nachhaltigkeitsbezüge der einzelnen Säulen</i>
Wasser	Einsatz regionaler Produkte und Vermeidung langer Lieferwege
Pflanzen	Förderung des Artenschutzes und Erhalt der Biodiversität als Grundlage
Bewegung	Vorbeugung von Krankheiten und Steigerung des Wohlbefindens
Ernährung	Förderung der Gesundheit und Entlastung des Gesundheitssystems
Balance	Aktivierung körpereigener Heilkräfte und Reduzierung chemischer Mittel

Tabelle 14: Mögliche Nachhaltigkeitsbezüge der Heillehre Kneipps

Weiterer Ansatzpunkt kann der zentrale Markenwert „Natürlichkeit“ sein, der sich bei Kneipp auf die Verwendung natürlicher Inhaltsstoffe, Produkte auf Basis der Natur, eine natürliche

Lebensweise und die Eigenverantwortung eines Individuums beziehen kann. Es kann dabei ein Bogen vom Individuum zur Gesellschaft nach dem Motto „wenn jeder ein bisschen macht, kann etwas Großes erreicht werden“ gespannt werden (vgl. Kap. 2.2.2). Eine gesunde und ausgewogene Ernährung kann beispielsweise dazu beitragen, den Fleischkonsum zu reduzieren. So kann aufgezeigt werden, dass eine Person einen Beitrag zur Nachhaltigkeit leisten kann – nicht indem aufgezeigt wird, was man „nicht darf“, sondern indem die Chancen dargestellt werden. Telekom macht dies beispielsweise in seiner Nachhaltigkeitskampagne „große Veränderungen fangen klein an“ (Deutsche Telekom 2012). Stakeholder können so zu mehr Nachhaltigkeit motiviert werden, wodurch ein Nachhaltigkeitsbeitrag geleistet werden kann.

Da Kneipp bereits über Monitoringstrukturen für die Evaluierung der Resonanzen auf die Aktionen verfügt, kann es diese auch zur *Durchführung eines nachhaltigkeitsorientierten Issue-Managements* [EV29] [vgl. AP26] nutzen. Beispielsweise können Social Media eingesetzt werden, um die Relevanz einer nachhaltigkeitsorientierten Social-Media-Plattform anhand der Leseranzahl, Verlinkungen oder der Suchmaschinenrelevanz zu überprüfen und damit Meinungsführer zu identifizieren. Da Nachhaltigkeit ein komplexes Thema ist und sich ständig weiterentwickelt, können soziale Medien damit bei einer frühen Identifizierung nachhaltigkeitskritischer Themen hilfreich sein. Dadurch kann Kneipp rechtzeitig und proaktiv auf Themen und Gerüchte reagieren, bevor sie zum Thema einer Krisenkommunikation werden.

Da bei Kneipp bereits vielfältige Dialoge mit Kunden auf den Social-Media-Plattformen stattfinden, können diese stakeholdergenerierten Nachhaltigkeitsmarkeninhalte erfasst werden, um daraus ebenfalls Informationen zu erhalten. Somit können soziale Medien aufgrund der Monitoringfunktion (vgl. Kap. 6.1.1) auch zur *Erfassung, Aufbereitung und Weitergabe der Inhalte aus den Dialogen und dem Monitoring* [EV30] verwendet werden.

Im Nachfolgenden wird der sechste Schritt des NhMMP illustriert.

9.2.7 Kontrolle im Fall Kneipp

Bei Kneipp wird täglich ein Monitoring verschiedener Social-Media-Plattformen durchgeführt, um Fragen zu beantworten und bei kritischen Themen und Krisen schnell zu reagieren. Ein wöchentliches Monitoring dient dazu, die Reaktionen auf die Aktionen und Kommunikationsinhalte der konventionellen, externen Kommunikation zu erfassen und zu bewerten. Zudem werden *konkrete Fragen an die Nutzer* im Social Web gestellt oder Aktionen gestartet, bei denen die Produkte getestet werden, um Erfahrungsberichte von Social-Media-Nutzern zu

sammeln. Deren Rückmeldungen werden für die Entwicklung und Bewertung künftiger Produkte zur Verfügung gestellt. Nachfolgend wird die beschriebene Ist-Situation analysiert.

Positiv sind offenbar die bereits etablierten Monitoringstrukturen zur Beobachtung der Markenwahrnehmung. So kann eine schnelle Reaktion seitens Kneipps auf Fragen im Social Web gesichert werden. Auch besteht damit ein Potenzial, künftige Themen im Sinne Kneipps zu beeinflussen. Es wird jedoch *kein spezifisches Monitoring für ökologische und soziale Themen* durchgeführt. Auch werden Rückmeldungen, die ein Innovations- und Weiterentwicklungspotenzial zur Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung bergen, nicht systematisch erfasst, ausgewertet und weiterverwertet. Darüber hinaus sind keine ausgereiften Mechanismen zur Kontrolle und Bewertung der Nachhaltigkeitsmarke und der Nachhaltigkeitsleistung etabliert, da die Nachhaltigkeitsmarkenentwicklung am Anfang steht. Im Nachfolgenden werden auf Basis der dargestellten Deskription und Analyse der Ist-Situation Entwicklungsvorschläge abgeleitet.

Kneipp kann soziale Medien für die *Erfassung der Nachhaltigkeitsmarkenwahrnehmung im Social Web* [EV31] [vgl. AP27] verwenden, da es bereits seine Konsumenten zu Erfahrungen mit den Produkten befragt. Kneipp kann soziale Medien daher auch für die Befragung interner und externer Stakeholder zur *Wahrnehmung einer Nachhaltigkeitsmarke* [EV32] nutzen. Soziale Medien können dann zur *Erfassung und Aufbereitung aller erhaltenen Informationen* bezüglich der Nachhaltigkeitsmarkenwahrnehmung [EV33] [vgl. AP28] eingesetzt werden.

Hat Kneipp vorherige Schritte zur Entwicklung einer Nachhaltigkeitsmarke umgesetzt, kann es auch relevant sein, getroffene Entscheidungen zu überprüfen und anzupassen. Kneipp kann dann soziale Medien zur *Überarbeitung der Managemententscheidungen hinsichtlich der Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsmarke* [EV34] [vgl. AP29] nutzen.

Im Nachfolgenden wird ein Überblick über die Entwicklungsvorschläge gegeben.

9.2.8 Zusammenfassung und Kenntniserweiterung

In diesem Kapitel wurden die konzeptionellen Ergebnisse anhand der Einzelfallstudie des Unternehmens Kneipp illustriert, wodurch mögliche Entwicklungsvorschläge für die Weiterentwicklung der Marke Kneipp erarbeitet wurden. Diese sind in Tabelle 15 zusammengefasst.

Entwicklungsvorschläge [EV 1 bis 34] zur Weiterentwicklung der Marke Kneipp

EV1	Identifizierung relevanter Stakeholder und Beobachtung NhM-relevanter Themen
EV2	Befragung interner und externer Stakeholder zu nachhaltigkeitsmarkenrelevanten Themen
EV3	Erfassung und Aufbereitung aller NhM-relevanten Informationen
EV4	Kontinuierliche Beobachtung der Entwicklung nachhaltigkeitsmarkenrelevanter Themen
EV5	Konkretisierung einzelner Nachhaltigkeitsziele und Entwicklung einer Nh-Strategie
EV6	Erarbeitung eines Konzepts der Nachhaltigkeitsmarkenkommunikation
EV7	Einladung interner und externer Stakeholder zur Teilnahme an der NhM-Entwicklung
EV8	Entwicklung eines Kneipp-spezifischen Nh-Verständnisses, Diskussionen von NhM-Themen
EV9	Erweiterung der Markenidentität um Nh-Aspekte gemeinsam mit int. und ext. Stakeholdern
EV10	Erweiterung des Nutzenversprechens um ökologische und soziale Aspekte
EV11	Etablierung und Ausbau einer interaktiven, internen NhM- und Führungskräftekommunikation
EV12	Durchführung einer internen Nachhaltigkeitskampagne
EV13	Erhebung der MA-Bedürfnisse hinsichtl. MA-Maßnahmen und gemeinsame Entwicklung
EV14	Beteiligung der internen Stakeholder an der Entwicklung der nh-orientierten Führungsleitlinien
EV15	Kontinuierliche Beobachtung der Reaktionen auf die Interaktionsangebote
EV16	Intensivierung der Zusammenarbeit des Arbeitskreises
EV17	Förderung des Mitarbeiteraustauschs zwischen allen Standorten
EV18	Darlegung des aktuellen Stands der Nh-Leistungen und Einladung zur Entwicklung
EV19	Durchführung einer internen Ideenkampagne
EV20	Diskussion von Nh-Aspekten der Wertschöpfungskette mit internen und externen Stakeholdern
EV21	Diskussion nh-orientierter Zielkonflikte und zur Weiterentwicklung bestehender Produkte
EV22	Neuentwicklung innovativer Nachhaltigkeitsprodukte
EV23	Kontinuierliche Beobachtung der Reaktionen auf die Interaktionsangebote
EV24	Proaktive, externe Kommunikation von Nachhaltigkeitsthemen
EV25	Dialoge mit unterschiedlichen Stakeholdern zu unternehmerischen Nachhaltigkeitsthemen führen
EV26	Dokumentation und transparente Kommunikation der Entwicklung der Nh-Leistung
EV27	Social-Media-Plattformen einrichten und Botschaftern einer NhM zur Verfügung stellen
EV28	Kommunikation der in der Marke originär verankerten Nachhaltigkeit
EV29	Durchführung eines nachhaltigkeitsorientierten Issue-Managements
EV30	Erfassung, Aufbereitung und Weitergabe der Inhalte aus den Dialogen und dem Monitoring
EV31	Erfassung der Nachhaltigkeitsmarkenwahrnehmung im Social Web
EV32	Befragung interner und externer Stakeholder zur Wahrnehmung einer Nachhaltigkeitsmarke
EV33	Erfassung und Aufbereitung der Informationen zur Nachhaltigkeitsmarkenwahrnehmung
EV34	Überarbeitung der Managemententscheidungen hinsichtlich der Weiterentwicklung der NhM

Tabelle 15: Zusammenfassung der Entwicklungsvorschläge

Durch die Entwicklungsvorschläge wurden im Vergleich zu den Ansatzpunkten (vgl. Kap. 6.4; Tabelle 4) neue Kenntnisse gewonnen, was das Ziel der empirisch-qualitativen Untersuchung ist (vgl. Kap. 1.3 und 8). In Tabelle 16 werden den Ansatzpunkten die Entwicklungsvorschläge gegenübergestellt und aufgezeigt, inwiefern die Entwicklungsvorschläge eine Bestätigung, Revidierung oder Erweiterung der Ansatzpunkte darstellen.

NhMMP [I bis VI]	Entwicklungsvorschläge [EV1 bis EV34]	Ansatzpunkte [AP1 bis AP39]		
		Bestätigung	Revidierung	Erweiterung
I	EV1	AP1	–	–
	EV1	AP2	–	–
	EV2	–	–	X
	EV3	AP3	–	–
II	EV4	AP4	–	–
	EV5	AP5	–	–
	EV6	AP6	–	–
	EV7	AP7	–	–
	EV8	AP8	–	–
	EV8	AP9	–	–
	EV9	AP10	–	–
	EV10	–	–	X
III	EV11	AP11	–	–
	EV11	AP12	–	–
	EV11	AP13	–	–
	EV12	–	–	X
	EV13	AP14	–	–
	EV13	AP15	–	–
	EV14	AP16	–	–
	EV15	AP17	–	–
IV	EV16	AP18	–	–
	EV17	AP18	–	–
	EV18	AP19	–	–
	EV19	–	–	X
	EV20	AP20	–	–
	EV21	AP21	–	–
	EV22	AP21	–	–
	EV23	AP22	–	–
V	EV24	AP23	–	–
	EV24	AP24	–	–
	EV25	AP25	–	–
	EV26	–	–	X
	EV27	–	–	X
	EV28	–	–	X
	EV29	AP26	–	–
	EV30	–	–	X
VI	EV31	AP27	–	–
	EV32	–	–	X
	EV33	AP28	–	–
	EV34	AP29	–	–

Tabelle 16: Vergleich der Ansatzpunkte und Entwicklungsvorschläge

In Anlehnung an diese Tabelle wurden die konzeptionellen Ergebnisse bzw. die Ansatzpunkte durch die Ergebnisse der deskriptiven Einzelfallstudie bzw. die Entwicklungsvorschläge in verschiedener Hinsicht *erweitert*:

- *Erstens* können soziale Medien nicht nur passiv verwendet werden, um nachhaltigkeitsmarkenrelevante Informationen zu erhalten, sondern auch aktiv, indem *Stakeholder proaktiv befragt* werden (vgl. EV2 und EV32). Zudem können Informationen aus den *bereits vorhandenen Dialogen* im Social Web generiert werden (vgl. EV30).
- *Zweitens* können soziale Medien nicht nur die gemeinsame Entwicklung einer Nachhaltigkeitsmarkenidentität unterstützen, sondern können auch für die *Diskussion und Erweiterung des Nutzenversprechens* um ökologische und soziale Aspekte gemeinsam mit internen und externen Stakeholdern eingesetzt werden (vgl. EV10).
- *Drittens* können soziale Medien nicht nur Instrumente für die interne Nachhaltigkeitsmarkenkommunikation darstellen, sondern sie können darüber hinaus im Rahmen einer umfassenden *internen Nachhaltigkeitsmarkenkampagne* genutzt werden (vgl. EV12).
- *Viertens* können zunächst nur interne Stakeholder in die Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung im Rahmen einer *nachhaltigkeitsorientierten Ideenkampagne* involviert werden (vgl. EV19). Die Öffnungen gegenüber und die Einbindung von externen Stakeholdern können sukzessive starten und zu einem späteren Zeitpunkt erfolgen.
- *Fünftens* können hinsichtlich einer proaktiven und offiziellen externen Nachhaltigkeitsmarkenkommunikation auch die *Dokumentation und transparente Kommunikation* der Nachhaltigkeitsentwicklungen (vgl. EV26), die Einrichtung einer Social-Media-Plattform für *Botschafter einer Nachhaltigkeitsmarke* (vgl. EV27) sowie die Kommunikation der in der Marke *originär verankerten Nachhaltigkeit* (vgl. EV28) mittels sozialer Medien eine wesentliche Rolle spielen.

In Teil III wurde auf Basis der Konzeption eine empirische Untersuchung zur Nachhaltigkeitsmarkenentwicklung und deren Unterstützung durch soziale Medien durchgeführt. Daraus wurden neue Kenntnisse gewonnen und die konzeptionellen Ergebnisse erweitert. Aufbauend auf der Konzeption und der empirischen Untersuchung wird im Nachfolgenden das anwendungsorientierte Modell entwickelt.

IV. ENTWICKLUNG DES ANWENDUNGSORIENTIERTEN MODELLS

In Teil IV folgt auf Basis der Konzeption (vgl. Teil II) und der empirischen Untersuchung (vgl. Teil III) die Entwicklung des angestrebten *anwendungsorientierten Modells* (vgl. Kap. 1.2). Ziel des Modells ist es einen Managementprozess zur Entwicklung einer glaubwürdigen Nachhaltigkeitsmarke sowie gezielte Verwendungsmöglichkeiten unterschiedlicher sozialer Medien zur Unterstützung der Nachhaltigkeitsmarkenentwicklung aufzuzeigen. Des Weiteren soll das Modell Ausgestaltungsmöglichkeiten für Maßnahmen des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements im Social Web sowie für den Umgang mit Stakeholdern im Social Web nennen. Im Nachfolgenden wird das anwendungsorientierte Modell entwickelt (Kap. 10). Anschließend wird es im Hinblick auf dessen Beitrag zur Theorieentwicklung diskutiert (Kap. 11).

10 Zusammenfassung der Ergebnisse zum anwendungsorientierten Modell

In Kapitel 10 werden die Ergebnisse aus dem konzeptionellen und empirischen Teil integriert und dadurch das anwendungsorientierte Modell entwickelt (Kap. 10.1). In diesem Kontext werden die Verwendungsmöglichkeiten und Ausgestaltungsmöglichkeiten sowie Voraussetzung und Kontingenzfaktoren erörtert. Danach wird das Modell detailliert beschrieben (Kap. 10.2).

10.1 Integration der konzeptionellen und empirischen Ergebnisse

Zentrale Ergebnisse der Konzeption sind der sechsstufige NhMMP zur Entwicklung einer glaubwürdigen Nachhaltigkeitsmarke (vgl. Kap. 4.8; Abbildung 20, S. 115), die Gestaltungsmöglichkeiten sozialer Medien im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement (vgl. Kap. 5.4; Tabelle 3; S. 148) sowie die Ansatzpunkte (vgl. Kap. 6.4; Tabelle 4, S. 178) und die Rahmenstruktur (vgl. Kap. 6.5; Abbildung 27, S. 180) zur gezielten Verwendung sozialer Medien im NhMMP. *Zentrale Ergebnisse der empirischen Untersuchung* stellen die Erfolgsfaktoren (vgl. Kap. 9.1; Tabelle 11, S. 209) und die Entwicklungsvorschläge (vgl. Kap. 9.2; Tabelle 15, S. 245) für die Verwendung sozialer Medien bei der Nachhaltigkeitsmarkenentwicklung dar.

Da die Ansatzpunkte (AP) aus der Konzeption (vgl. Kap. 6.4; Tabelle 4, S. 178) und die Entwicklungsvorschläge (EV) aus der empirischen Untersuchung (vgl. Kap. 9.2; Tabelle 15, S. 245) jeweils (neue) Erkenntnisse für die gezielte Verwendung sozialer Medien liefern, werden sie zu *Verwendungsmöglichkeiten* zusammengefasst. Diese Integration basiert auf der Kenntniserweiterung hinsichtlich der Entwicklungsvorschläge und der Ansatzpunkte (vgl. Kap. 9.2.8; Tabelle 16, S. 246). Die Verwendungsmöglichkeiten werden in Tabelle 17 entlang des NhMMP aufgeführt.

<i>NhMMP</i>	<i>EV</i>	<i>AP</i>	<i>Verwendungsmöglichkeiten</i>
I	EV1	AP1	1 Informationserhalt hinsichtlich der externen Markensituation
	EV1	AP2	2 Informationserhalt hinsichtlich der internen Markensituation
	EV2	–	3 Befragung interner und externer Stakeholder zu NhM-relevanten Themen
	EV3	AP3	4 Erfassung und Aufbereitung aller NhM-relevanten Informationen
II	EV4	AP4	5 Kontinuierliche Beobachtung der Entwicklung NhM-relevanter Themen
	EV5	AP5	6 Erarbeitung strategischer Aspekte des NhMM im Team
	EV6	AP6	7 Erarbeitung eines Konzepts der NhM-Kommunikation im Team
	EV7	AP7	8 Einladung int. und ext. Stakeholder zur Teilnahme an der NhM-Entwicklung
	EV8	AP8	9 Diskussionen mit Mitarbeitern einzelner NhM-relevanter Aspekte
	EV8	AP9	10 Diskussionen mit externen Stakeholdern zu NhM-relevanten Themen
	EV9	AP10	11 Entwicklung flexibler Identitätskomponenten mit int. und ext. Stakeholdern
	EV10	–	12 Erweiterung des Nutzenversprechens um ökologische und soziale Aspekte
III	EV11	AP11	13 Etablierung der nachhaltigkeitsmarkenbezogenen Mitarbeiterkommunikation
	EV11	AP12	14 Förderung eines interaktiven Austauschs in der NhM-bezogenen MA-Komm.
	EV11	AP13	15 Etablierung und Ausbau einer NhM-bezogenen Führungskräftekommunikation
	EV12	–	16 Durchführung einer internen Nachhaltigkeitskampagne
	EV13	AP14	17 Erfassung der MA-Bedürfnisse hinsichtl. NhM-orientierter MA-Maßnahmen
	EV13	AP15	18 Gestaltung der NhM-orientierten MA-Maßnahmen mit internen Stakeholdern
	EV14	AP16	19 Beteiligung int. Stakeholder an Entwicklung nh-orientierter Führungsleitlinien
	EV15	AP17	20 Kontinuierliche Beobachtung der Reaktionen auf die Interaktionsangebote
	IV	EV16	AP18
EV17		AP18	22 Förderung des Mitarbeiteraustauschs zwischen allen Standorten
EV18		AP19	23 Darlegung der akt. Nh-Leistungen und Einladung int./ext. St. zur Entwicklung
EV19		–	24 Durchführung einer internen Ideenkampagne
EV20		AP20	25 Diskussion von Nh-Aspekten der WSK mit int. und ext. Stakeholdern
EV21		AP21	26 Diskussion nh-orientierter Zielkonflikte und Weiterentwicklung von Produkten
EV22		AP21	27 Entwicklung neuer, innovativer Nachhaltigkeitsprodukte
EV23		AP22	28 Kontinuierliche Beobachtung der Reaktionen auf die Interaktionsangebote
V	EV24	AP23	29 Offizielle Kommunikation der Nachhaltigkeitsausrichtung und -leistungen
	EV24	AP24	30 Proaktive, bekanntheitsorientierte Nachhaltigkeitsmarkenkommunikation
	EV25	AP25	31 Durchführung nachhaltigkeitsmarkenorientierter Stakeholderdialoge
	EV26	–	32 Dokumentation und transparente Komm. der Entwicklung der Nh-Leistung
	EV27	–	33 Einrichtung einer Social-Media-Plattformen für Botschafter einer NhM
	EV28	–	34 Kommunikation der in der Marke originär verankerten Nachhaltigkeit
	EV29	AP26	35 Durchführung eines nachhaltigkeitsorientierten Issue-Managements
	EV30	–	36 Erfassung, Aufbereitung und Weitergabe der Inhalte aus Dialogen/Monitoring
VI	EV31	AP27	37 Erfassung der Nachhaltigkeitsmarkenwahrnehmung im Social Web
	EV32	–	38 Befragung int. und ext. Stakeholder zur Wahrnehmung einer NhM
	EV33	AP28	39 Erfassung und Aufbereitung der Informationen zur NhM-Wahrnehmung
	EV34	AP39	40 Überarbeitung der Mgmt.entscheidungen hinsichtl. Weiterentwicklung der NhM

Tabelle 17: Verwendungsmöglichkeiten

Da die Gestaltungsmöglichkeiten (GM) aus der Konzeption (vgl. Kap. 5.4; Tabelle 3; S. 148) und die Erfolgsfaktoren (EF) aus der empirischen Untersuchung (vgl. Kap. 9.1; Tabelle 11, S. 209) jeweils (neue) Aussagen zu den Maßnahmen und zum Umgang mit Stakeholdern im Social Web liefern, werden sie zu *Ausgestaltungsmöglichkeiten* zusammengefasst. Diese Integration basiert auf der Kenntniserweiterung hinsichtlich der Erfolgsfaktoren und den Gestaltungsmöglichkeiten (vgl. Kap. 9.1.7; Tabelle 12, S. 210). Die *Ausgestaltungsmöglichkeiten* werden in Tabelle 18 aufgeführt.

<i>EF</i>	<i>GM</i>	<i>Ausgestaltungsmöglichkeiten</i>
EF1	–	1 Grundsätzliche Entscheidung für die Verwendung sozialer Medien
EF2	–	2 Wahl eines strategischen Vorgehens bei der Verwendung
EF3	GM2	3 Schrittweises Vorgehen und Steigerung der Interaktionen mit Stakeholdern
EF4	GM1	4 Verfassen und Kommunikation wertvoller und lesenswerter Inhalte
–	GM3	5 Erhalt von nachhaltigkeitsmarkenrelevanten Informationen
–	GM4	6 Vermittlung von nachhaltigkeitsmarkenrelevanten Informationen
EF5	–	7 Bereitstellung von personellen und finanziellen Ressourcen
EF6	–	8 Regelung der Zuständigkeiten und Betreuung
EF7	–	9 Einrichtung einer IT-Infrastruktur und Wahl adäquater Plattformen
EF8	–	10 Durchführung eines Kulturwandels im Unternehmen
EF9	–	11 Identifizierung und Involvierung von „Early Adoptern“ und Skeptikern
EF10	–	12 Einführung von Mitarbeiterrichtlinien
EF11	GM7	13 Beleg der Ehrlichkeit durch Offenheit und Authentizität
EF11	GM8	14 Herstellung von Transparenz
EF12	GM13	15 Respekt und Toleranz im Umgang mit Stakeholdern
EF13	–	16 Aufzeigen des Nutzens von Nachhaltigkeit
EF14	–	17 Annahme von Kritik als Verbesserungsvorschläge
EF15	–	18 Ablegen eines übermäßigen Perfektionismus
EF16	–	19 Akzeptanz eines möglichen Kontrollverlusts
EF17	GM5	20 Möglichst frühzeitige Öffnung und Involvierung von Stakeholdern
EF17	GM6	21 Realisierung der Stakeholdervorschläge und -ideen
EF18	–	22 Kommunikation von Maßnahmen und nicht nur der erzielten Ergebnisse
EF19	(GM12)	23 Motivierung der Stakeholder zur Teilnahme
–	GM9	24 Beziehungsaufbau zu Meinungsführern
–	GM10	25 Etablierung von und Beteiligung an Netzwerken
–	GM11	26 Identifizierung und Beobachtung nachhaltigkeitskritischer Themen

Tabelle 18: Ausgestaltungsmöglichkeiten

Die *Ausgestaltungsmöglichkeiten* implizieren eine *grundsätzliche Entscheidung für die Social-Media-Verwendung* im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement. In der Konzeption wurden der Aspekt einer Entscheidung für Social Media und die Einführung sozialer Medien im Entwicklungsprozess nicht berücksichtigt. Während der empirischen Untersuchung hat sich auch herausgestellt, dass *vorbereitende Maßnahmen* erforderlich sind (vgl. Exploration: EF1, EF5,

EF6, EF7; vgl. Fallstudie: EV2). Diese Vorbereitungen können die Wahl eines strategischen Vorgehens (vgl. Kap. 9.1.1), die die Bereitstellung von personellen und finanziellen Ressourcen (vgl. EF5) und einer IT-Infrastruktur (vgl. EF7) sowie die Regelung der Zuständigkeiten und Betreuung (vgl. EF6) umfassen. Da Social Media für Mitarbeiter möglicherweise ein unbekanntes Interaktionsmittel darstellen oder Vorbehalte gegenüber diesem Mittel bestehen können, kann es zudem erforderlich sein, einen internen Kulturwandel durchzuführen (vgl. EF8). In diesem Kontext kommt der Involvierung von „Early Adoptern“ und Skeptikern (vgl. EF9) sowie der Einführung von Mitarbeiterrichtlinien (vgl. EF10) eine Bedeutung zu. Auch kann eine Entscheidung getroffen werden, ob soziale Medien ein Teil der Unternehmenskultur werden oder lediglich als zusätzliches Kommunikationsinstrument angesehen werden.

Die beschriebenen grundlegenden Entscheidungen und Vorbereitungen werden in dieser Arbeit als *Voraussetzungen* für die gezielte Verwendung sozialer Medien im NhMMP verstanden. Diese Voraussetzungen sind auch in Anlehnung an Reiss erforderlich, da allein die Einladung zur Teilnahme und die Mitwirkungsmöglichkeiten nicht automatisch aus Beteiligten aktiv Beteiligte bzw. Sich-Einbringende machen (Reiss 2009, 174). Erst durch die Berücksichtigung der beschriebenen Voraussetzungen kann der Wandel vom Beteiligten zum aktiven Unterstützer des NhMMP und vom Nutzer zum Multiplikator und Botschafter einer Nachhaltigkeitsmarke gelingen (Reiss 2009, 174).

Darüber hinaus kann es dem *situativen Ansatz* zufolge aufgrund der Heterogenität von Unternehmen und ihrer Umwelt keine universellen Organisationsprinzipien geben (Hall 1963; Kieser 2006). Daher sind eine umfassende Übertragbarkeit der beschriebenen Verwendungs- und Ausgestaltungsmöglichkeiten sowie der Voraussetzungen auf unterschiedliche Unternehmen und die Generalisierung des anwendungsorientierten Modells nicht immer möglich. Deshalb ist auch eine konsequente Umsetzung des Modells nicht fortwährend durchzuhalten. Es ist also bei der tatsächlichen Anwendung des Modells notwendig, die *individuelle interne und externe Situation eines Unternehmens* zu berücksichtigen – auch weil Unternehmen in einer dynamischem, schnelllebigen und komplexen Umwelt agieren (Meffert 1986). Das anwendungsorientierte Modell ist demnach unter Berücksichtigung des individuellen, situativen Kontexts eines Unternehmens anzupassen, weshalb eine Berücksichtigung *unternehmensspezifischer Kontingenzfaktoren* notwendig ist (Kieser 2006; Meffert 1986).

Die Kontingenzfaktoren bzw. situativen Variablen beschreiben individuelle interne und externe Rahmenbedingungen eines Unternehmens, die dessen Entscheidungsgrundlage und damit

dessen Handlungen und sein Nachhaltigkeitsmarkenmanagement beeinflussen können. Die Kontingenzfaktoren können an den Annahmen anknüpfen, die zu Beginn in Kapitel 2.4 hinsichtlich des Verständnisses des Forschungsgegenstandes gemacht wurden. Die Faktoren können beispielsweise die Stakeholderansprüche betreffen, die je nach Branche mehr oder weniger kritisch gegenüber einem Unternehmen sein können. Auch kann die Unternehmenskultur variieren, was die interne Implementierung von sozialen Medien erschweren oder unterstützen kann. Zudem können bereits bestehende Nachhaltigkeitsleistungen und personelle Ressourcen die Verwendung sozialer Medien im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement unterstützen. In Tabelle 19 werden beispielhaft interne und externe Kontingenzfaktoren der Social-Media-Verwendung im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement aufgeführt (vgl. Deitmar 2012, 165 ff.). Zu den *internen Kontingenzfaktoren* gehören jene Faktoren, die vom Unternehmen selbst gesteuert werden können; zu den *externen Kontingenzfaktoren* zählen jene Faktoren, auf die ein Unternehmen keinen unmittelbaren Einfluss hat (Deitmar 2012, 166).

<i>Interne Kontingenzfaktoren</i>	<i>Externe Kontingenzfaktoren</i>
– Unternehmenskultur	– Naturereignisse
– Unternehmensgröße und Mitarbeiteranzahl	– Wirtschaftslage
– Markenarchitektur	– Politische Rahmenbedingungen
– Internationalisierung	– Landeskultur
– Produktgestaltung	– Stakeholdererwartungen

Tabelle 19: Interne und externe Kontingenzfaktoren

Da nach Adam und Witte (1979) sowie Adam (1983) meist schlechtstrukturierte Entscheidungssituationen vorliegen, kann durch die Berücksichtigung der internen und externen Kontingenzfaktoren eine unternehmensspezifischere und damit „realitätsnähere“ Entscheidungssituation erfasst werden. Entsprechend kann die Verwendung sozialer Medien im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement unternehmensspezifisch angepasst werden. Je nach individuellem und situativem Kontext eines Unternehmens können sich daher auch andere Verwendungsmöglichkeiten sozialer Medien im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement ergeben, womit das heuristische Vorgehen zur Strukturierung des Forschungsgegenstandes erneut gerechtfertigt wird.

Nachdem die Ergebnisse integriert wurden, wird auf dieser Basis das anwendungsorientierte Modell entwickelt. Es ist in Abbildung 30 dargestellt.

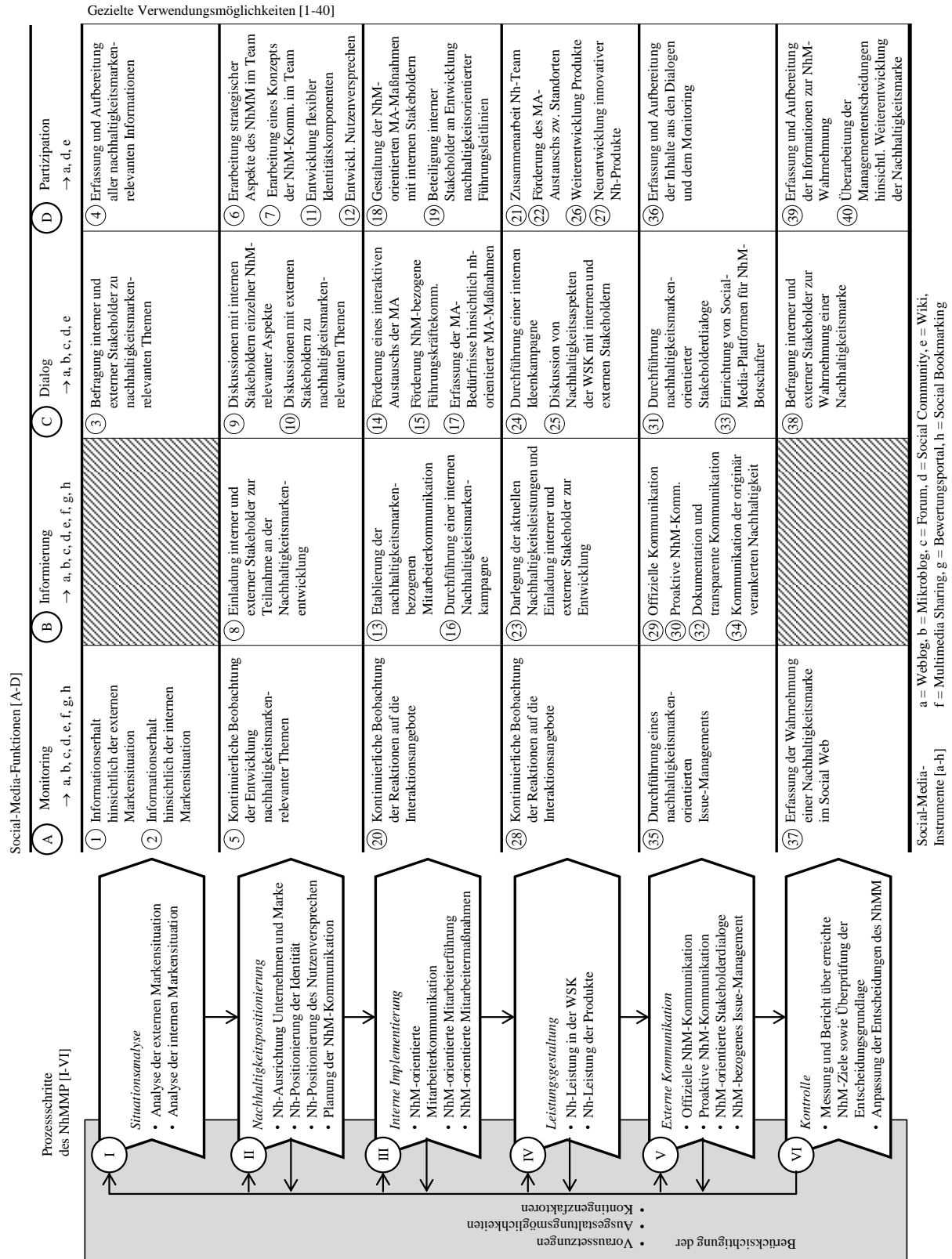


Abbildung 30: Anwendungsorientiertes Modell zur gezielten Social-Media-Verwendung im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement

10.2 Beschreibung des anwendungsorientierten Modells

Das anwendungsorientierte Modell ist in Form einer *Matrix* mit einer vertikalen und einer horizontalen Achse sowie Matrixfeldern dargestellt. Auf der *vertikalen Achse* sind die sechs Prozessschritte des NhMMP abgebildet (Situationsanalyse, Nachhaltigkeitspositionierung, interne Implementierung, Leistungsgestaltung, externe Kommunikation, Kontrolle), die mit den römischen Ziffern „I“ bis „VI“ bezeichnet sind und auf Abbildung 20 (S. 115; vgl. Kap. 4.8) basieren. Die *von oben nach unten zeigenden, kurzen Pfeile zwischen* den Prozessschritten markieren die zeitliche Reihenfolge der sechs nacheinander und parallel ablaufenden NhMMP-Schritte. Daher besitzen die Schritte selbst die Form eines großen Pfeils, der auf die rechts daneben stehenden Matrixfelder zeigt.

Auf der *horizontalen Achse* sind zum einen die vier Social-Media-Funktionen dargestellt (Monitoring, Informierung, Dialog, Partizipation), die mit den Buchstaben „A“ bis „D“ beschriftet und aufsteigend hinsichtlich ihrer Interaktivität sortiert sind; zum anderen sind die den Funktionen entsprechenden acht Instrumente abgebildet (Weblog, Mikroblog, Forum, Social Community, Wiki, Multimedia Sharing, Bewertungsportal, Social Bookmarking), die mit den Buchstaben „a“ bis „h“ gekennzeichnet sind. Die Funktionen und Instrumente sowie ihre Zuordnung basieren auf Abbildung 26 (S. 167; vgl. Kap. 6.3).

Den *Matrixfeldern* sind die gezielten Verwendungsmöglichkeiten zugeordnet, die mit den Zahlen „1“ bis „40“ beschriftet sind. Sie basieren auf Tabelle 17 (S. 249; vgl. Kap. 10.1). Den zwei *schraffierten Matrixfeldern* sind keine Verwendungsmöglichkeiten zugeordnet, da im Sinne des heuristischen Vorgehens keine sinnvoll erscheinenden Möglichkeiten bestehen.

Der *lange senkrechte Pfeil* am linken Rand der Matrix, der vom sechsten Schritt des NhMMP ausgeht und auf alle vorausgehenden Schritte weist bzw. auf den wiederum Pfeile von den Prozessschritten I bis V deuten, zeigt zum einen auf, dass aufgrund des Monitorings ein Bogen vom letzten Schritt zum ersten Schritt geschlagen werden kann und verdeutlicht damit die Kontinuität des NhMMP; zum anderen wird mit den kurzen waagrechten, von den Schritten ausgehenden Pfeilen angezeigt, dass zwischen den Prozessschritten Feedbackschleifen bestehen, da die neuen Informationen der (erneuten) Situationsanalyse auch vorausgehende Schritte beeinflussen können. Da es sich um einen entscheidungsorientierten Prozess handelt, wobei die Entscheidungsgrundlagen sich ändern können oder nicht ganz klar sind sowie unvorhergesehene Reaktionen und Wirkungen entstehen können, können die einzelnen Schritte mit

Rückkopplungen zu vorausgehenden Schritten verbunden sein. Damit handelt es sich um einen iterativen Prozess. Ebenso können die sechs Prozessschritte und ihre Elemente parallel ablaufen, d. h. sie folgen nicht zwingend stringent nacheinander. Dies wird durch die kurzen waagerechten Pfeile angezeigt, womit die Dynamik des Modells untermauert werden soll.

Der *graue Kasten*, der auf der vertikalen Achse den sechs Schritten des NhMMP und dem soeben beschriebenen Pfeil unterlegt ist, verweist auf eine Berücksichtigung der Voraussetzungen, der Ausgestaltungsmöglichkeiten und der Kontingenzfaktoren während des gesamten NhMMP (vgl. Kap. 10.1).

Nachfolgend wird das anwendungsorientierte Modell anhand seiner Prozessschritte (I bis VI) detailliert erläutert. Um die Beschreibung besser nachvollziehbar zu machen, werden jeweils in eckigen Klammern die Prozessschritte [I bis VI], die Funktionen [A bis D], die Instrumente [a bis h] und die Verwendungsmöglichkeiten [1 bis 40] aufgeführt.

Der *erste Schritt* des anwendungsorientierten Modells bezeichnet die *Situationsanalyse* [I]. Wesentliche Elemente dieses Schrittes sind die Analyse der externen und der internen Markensituation, um eine Entscheidungsgrundlage für die Nachhaltigkeitspositionierung der Marke zu bilden. Aufgrund der Monitoringfunktion sozialer Medien [A] können alle relevanten Social-Media-Instrumente [a–h] verwendet werden, um den Informationserhalt hinsichtlich der externen [1] und der internen [2] Markensituation zu unterstützen. Auch können interne und/oder externe Stakeholder aufgrund der Dialogfunktion [C] mittels ausgewählter Social Media [a–e] gezielt angesprochen werden, um weitere Informationen zu generieren [3]. Die nachhaltigkeitsmarkenrelevanten Informationen können dann aufgrund der Partizipationsfunktion [D] mittels intern verwendbarer Social-Media-Instrumente [a, d, e] erfasst und aufbereitet werden [4] und damit die Erstellung einer Entscheidungsgrundlage für das Nachhaltigkeitsmarkenmanagement unterstützen.

Der *zweite Schritt* des anwendungsorientierten Modells bezeichnet die *Nachhaltigkeitspositionierung der Marke* [II]. Wesentliche Elemente dieses Schrittes stellen die Nachhaltigkeitsausrichtung des Unternehmens und der Marke, die Nachhaltigkeitspositionierung der Identität und des Nutzenversprechens sowie die Planung der Nachhaltigkeitsmarkenkommunikation dar, um eine Nachhaltigkeitsmarke aufzubauen. Aufgrund ihrer Monitoringfunktion [A] können alle Social-Media-Instrumente [a–h] zur kontinuierlichen Beobachtung der Entwicklung von nachhaltigkeitsmarkenrelevanten Themen eingesetzt werden [5], die ebenfalls die Ent-

scheidungen des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements unterstützen können. Für die Zusammenarbeit [D] einsetzbare Instrumente [a, d, e] können dann intern in einem Team zur Erarbeitung strategischer Aspekte [6] sowie eines Konzepts der Nachhaltigkeitsmarkenkommunikation [7] verwendet werden. Sodann können mittels unterschiedlicher Instrumente [a–h] interne und externe Stakeholder zur Teilnahme an dem Entwicklungsprozess der Nachhaltigkeitsmarke [8] eingeladen werden [B]. Danach können Diskussionen [C] mit internen Stakeholdern zu einzelnen Aspekten der Nachhaltigkeitsmarkenentwicklung [9] sowie mit externen Stakeholdern zu nachhaltigkeitsmarkenrelevanten Themen [10] geführt werden [a–e]. Beispielsweise kann ein unternehmensspezifisches Nachhaltigkeitsverständnis dargelegt und darüber diskutiert werden. Damit erfolgt nicht nur die Öffnung des Unternehmens gegenüber seinen Stakeholdern zu einem frühen Zeitpunkt im Rahmen des NhMMP, sondern auch eine schrittweise Einbeziehung zunächst der internen Stakeholder und dann von externen Stakeholdern. Social Media [a, d, e] können auch für die Involvierung [D] der Stakeholder zur gemeinsamen Erarbeitung konkreter Ergebnisse, wie einzelner (flexibler) Identitätskomponenten der Nachhaltigkeitsmarke [11] und des ökologischen und sozialen Nutzenversprechens einer Nachhaltigkeitsmarke [12] verwendet werden.

Der *dritte Schritt* des anwendungsorientierten Modells bezeichnet die *interne Implementierung der Nachhaltigkeitsmarke* [III]. Wesentliche Elemente dieses Schrittes sind die nachhaltigkeitsmarkenorientierte(n) Mitarbeiterkommunikation, -führung und -maßnahmen zur Steigerung des Nachhaltigkeitsmarkencommitments. Social Media [a–h] können hierbei verwendet werden, um jene interne Kommunikation [13] zu etablieren [B] sowie einen internen interaktiven Austausch [14] und Führungskräftekommunikation [15] zu fördern [C]. Auch können sie zur Durchführung einer internen Nachhaltigkeitsmarkenkampagne verwendet werden [16], bei der Werte, Visionen und Ziele der Nachhaltigkeitspositionierung der Marke gegenüber den internen Stakeholdern vermittelt werden. Ferner können im Dialog [C] mit internen Stakeholdern mittels sozialer Medien [a–e] zunächst ihre Bedürfnisse hinsichtlich nachhaltigkeitsorientierter Mitarbeitermaßnahmen erfasst [17] und dann an deren Gestaltung [18] sowie an der Entwicklung von nachhaltigkeitsorientierten Führungsleitlinien [19] beteiligt [D] werden. Auch können die Social Media [a–h] zur kontinuierlichen Beobachtung [A] der Reaktionen auf die Interaktionsangebote [20] verwendet werden.

Der *vierte Schritt* des anwendungsorientierten Modells bezeichnet die *Leistungsgestaltung der Nachhaltigkeitsmarke* [IV]. Wesentliche Elemente dieses Schrittes sind die Nachhaltigkeits-

leistung in der Wertschöpfungskette und der Produkte zur Steigerung der Nachhaltigkeitsmarkensubstanz. Social Media [a, d, e] können hierbei zunächst bei der Zusammenarbeit [D] eines internen Nachhaltigkeitsteams [21] und zur Förderung des internen Austauschs verschiedener interner Stakeholder an unterschiedlichen Standorten [22] eingesetzt werden. Sodann können mittels eines Instruments [a–h] zur Informierung [B] der internen und externen Stakeholder über die aktuellen Nachhaltigkeitsleistungen und Einladungen zu ihrer Weiterentwicklung [23] genutzt werden. In einer internen Ideenkampagne [24] sowie durch Diskussionen mit externen Stakeholdern zu Nachhaltigkeitsaspekten der Wertschöpfungskette [25] können dann mittels sozialer Medien [a–e] Vorschläge und Ideen zur Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung erörtert [C] werden. Die konkrete Umsetzung des Stakeholderinputs kann im Rahmen einer Partizipation [D] der Stakeholder mittels Social Media [a, d, e] zur nachhaltigkeitsorientierten Weiterentwicklung bestehender Produkte [26] sowie Neuentwicklung innovativer Nachhaltigkeitsprodukte [27] erfolgen. Dabei kann der Innovationsprozess auch komplett allein von Stakeholdern erbracht werden. Des Weiteren können die sozialen Medien [a–h] in diesem Kontext zur Beobachtung [A] der Reaktionen auf die Interaktionsangebote [28] eingesetzt werden.

Der *fünfte Schritt* des anwendungsorientierten Modells bezeichnet die *externe Kommunikation der Nachhaltigkeitsmarke* [V]. Wesentliche Elemente dieses Schrittes sind die offizielle und die proaktive Nachhaltigkeitsmarkenkommunikation, nachhaltigkeitsmarkenorientierte Stakeholderdialoge und ein nachhaltigkeitsmarkenbezogenes Issue-Management zur Steigerung der Nachhaltigkeitsmarkenbekanntheit. Social Media können in diesem Kontext [a–h] zur Informierung [B] von und für Dialoge [C] mit internen und externen Stakeholdern wie die offizielle [29] und proaktive [30] Nachhaltigkeitsmarkenkommunikation, die nachhaltigkeitsmarkenorientierten Stakeholderdialoge [31], die Dokumentation und transparente Kommunikation der Fortschritte und erzielten Nachhaltigkeitsleistungen [32], der Kommunikation durch Markenbotschafter [33] sowie der in der Marke originär verankerten Nachhaltigkeit [34] verwendet werden. Da Nachhaltigkeit ein flexibles Thema ist und andere Stakeholderansprüche für ein Unternehmen relevant werden können, können soziale Medien [a–h] auch zur Beobachtung [A] und damit für ein nachhaltigkeitsmarkenorientiertes Issue-Management [35] genutzt werden. Alle aus den Dialogen und dem Monitoring erhaltenen Inhalte [36] können dann auch mittels einer Social-Media-Plattform [a, d, e] erfasst und aufbereitet [D] werden. Sie können die Entscheidungsgrundlage aktualisieren oder Informationen für Produktneuentwicklungen und das Marketing liefern.

Der *sechste Schritt* des anwendungsorientierten Modells bezeichnet die *Kontrolle der Nachhaltigkeitsmarke* [VI]. Wesentliche Elemente dieses Schrittes sind die Messung der und der Bericht über die erreichten Nachhaltigkeitsmarkenziele und die Überprüfung der Entscheidungsgrundlage sowie die Anpassung der Entscheidungen des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements zur Überprüfung und Pflege der Nachhaltigkeitsmarke. Social Media [a–h] können hierbei zur Erfassung [A] und Befragung [C] der Wahrnehmung einer Nachhaltigkeitsmarke bei internen und externen Stakeholdern im Social Web [37] [38] verwendet werden. Ein Team oder einzelne Personen [D] können dann mittels ausgewählter sozialer Medien [a, d, e] die erhaltenen Informationen erfassen und aufbereiten [39] und auf dieser Basis darüber diskutieren sowie die Managemententscheidungen hinsichtlich der Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsmarke überarbeiten [40].

Die eingangs genannten *Herausforderungen durch Nachhaltigkeitsthemen* (vgl. Kap. 3.1), die ein spezifisches Vorgehen des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements und der Verwendung sozialer Medien erfordern, werden im anwendungsorientierten Modell berücksichtigt. Da Nachhaltigkeit ein schwierig zu messendes (vgl. Kap. 3.1.1) sowie ein wertschöpfungsketten- und abteilungsübergreifendes Thema ist (vgl. Kap. 3.1.2), können Social Media bei den sechs Prozessschritten zur Sammlung relevanter Nachhaltigkeitsinhalte eingesetzt werden. Auch können durch die Mitarbeitervernetzung mittels Social Media Beziehungen zu bislang unbekanntem Kollegen aufgebaut oder bestehende Beziehungen ausgebaut werden. Hierdurch kann kollektives Wissen erschlossen und innovative Ideen und Verbesserungsvorschläge generiert werden, deren Existenz bislang nicht bekannt oder die schwer zugänglich waren und somit nicht genutzt wurden. Da Nachhaltigkeit zudem ein komplexes und flexibles Thema ist (vgl. Kap. 3.1.3), die Relevanz der vielfältigen Stakeholder und damit ihre Ansprüche sich ändern können (vgl. Kap. 3.1.4) sowie Stakeholder oftmals eine schwierig zu greifende Zielgruppe sind (vgl. Kap. 3.1.7), können soziale Medien bei den sechs Prozessschritten zur Beobachtung des dynamischen Themas und zum Erhalt der veränderten Stakeholderansprüche und ihrer Inhalte genutzt werden. Auch können soziale Medien bei den unterschiedlichen Prozessschritten für Dialoge mit und zur Einbindung von internen und externen Stakeholdern eingesetzt werden, da ein Unternehmen bei der Nachhaltigkeitsmarkenentwicklung mit verschiedenen Stakeholderansprüchen (vgl. Kap. 3.1.4), -werten und -meinungen (vgl. Kap. 3.1.5) konfrontiert wird. Dabei können nicht nur Missverständnisse aufgeklärt, Hintergründe dargelegt und Zielkonflikte abgewogen, sondern ebenfalls kollektives Wissen nutzbar gemacht und neue Ideen generiert werden. Bei den verschiedenen Prozessschritten können sozi-

ale Medien ferner genutzt werden, um Informationen zu erhalten und zu vermitteln, was Informationsasymmetrien reduzieren kann und im Hinblick auf die Diskursorientierung (vgl. Kap. 3.1.6) ebenfalls zielführend ist.

Die zu erzielende *Glaubwürdigkeit einer Nachhaltigkeitsmarke* wird zudem insbesondere dadurch gefördert, dass im Rahmen des NhMMP dem Nachhaltigkeitsmarkencommitment seitens der Mitarbeitern durch die interne Implementierung, der Nachhaltigkeitsmarkensubstanz durch die Leistungsgestaltung sowie der Nachhaltigkeitsmarkenbekanntheit durch die externe Kommunikation eine wesentliche Rolle beigemessen wird. Außerdem können durch die verschiedenen Möglichkeiten zum Dialog mit und zur Involvierung von internen und externen Stakeholdern mittels sozialer Medien u. a. Expertise und Vertrauenswürdigkeit unter Beweis gestellt werden.

Darüber hinaus zeigt das anwendungsorientierte Modell, dass bei allen sechs Schritten gezielte Möglichkeiten zur Verwendung sozialer Medien zur Unterstützung des Prozesses bestehen. Lediglich bei der Situationsanalyse (Schritt I) und der Kontrolle (Schritt VI) sind Social Media hinsichtlich ihrer Informierungsfunktion nicht relevant. Im Sinne eines *heuristischen* Vorgehens wurden gezielte Verwendungsmöglichkeiten aufgezeigt. Das besagt nicht, dass andere Verwendungsmöglichkeiten nicht bestehen oder nicht möglich wären. Vielmehr ging es darum, die Zielgenauigkeit des Einsatzes zu untermauern.

Auch zeigt das Modell, dass die Öffnung und Involvierung interner und externer Stakeholder bereits bei der Nachhaltigkeitspositionierung (Schritt II) erfolgen und damit *zu einem frühen Zeitpunkt*, zu dem möglicherweise keine oder kaum erbrachte Nachhaltigkeitsleistungen vorliegen, die eine Nachhaltigkeitsmarkensubstanz darstellen könnten. Die Nachhaltigkeitsleistung weist dabei aber meist Defizite auf und kann bzw. muss in der Regel (noch) deutlich gesteigert werden. Mit der frühzeitigen Öffnung kann ein Unternehmen die Chance nutzen, vorhandene Nachhaltigkeitsdefizite selbst offenzulegen, Missverständnisse aufzuklären, eine Nachhaltigkeitsstrategie darzulegen sowie über seinen Weg hin zur Nachhaltigkeit zu sprechen und diesen zu diskutieren. Auch kann es dabei nachhaltigkeitsrelevante Informationen vermitteln und so nachhaltigkeitsbezogene Informationsasymmetrien seitens der Stakeholder abbauen, Fortschritte dokumentieren und dem Risiko einer möglichen unfreiwilligen Offenlegung von Nachhaltigkeitsdefiziten durch kritische Stakeholder vorbeugen. Dabei ist es angesichts der Ausgestaltungsmöglichkeiten relevant, *Kritik zuzulassen, Schwächen zuzugeben,*

einen *übermäßigen Perfektionismus abzulegen* und damit auch „*negative*“ Informationen zu kommunizieren.

So kann ein Unternehmen nicht nur Transparenz demonstrieren, Kompetenz unter Beweis stellen und damit Glaubwürdigkeit erzeugen sowie die Stakeholderbeziehungen pflegen, sondern auch Verbesserungsideen gewinnen, die Akzeptanz einer Nachhaltigkeitsmarke und Loyalität ihm gegenüber steigern. Möglicherweise machen sich dann interne und externe Stakeholder in einem Krisenfall im Social Web für eine Nachhaltigkeitsmarke stark. In einem kommunikativen Krisenfall, wenn beispielsweise ein Unternehmen mit Kritik von Stakeholdern konfrontiert wird und noch nie zu Nachhaltigkeitsthemen kommuniziert hat, könnte eine Kommunikation des Nachhaltigkeitsengagements aufgesetzt wirken und damit zu spät erfolgen. Insofern ist es offenbar relevant, dass Social Media *nicht nur als weiterer Kommunikationskanal* gesehen werden, sondern als *neue Chance und Möglichkeit*, um mit Stakeholdern in einen Dialog zu treten, sie proaktiv einzubinden sowie gemeinsam mit ihnen Ideen und Innovationen zur Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung zu generieren.

Im Modell werden *Interaktionsmöglichkeiten* mit internen und externen Stakeholdern aufgezeigt, durch die die Dialoge und die Einbindung der Stakeholder *kontinuierlich gesteigert und ausgebaut* werden. Durch das Beobachten, Zuhören und zunächst passive Verhalten beginnt ein *schrittweises Vorgehen*; es finden noch keine direkten Interaktionen mit Stakeholdern statt (Schritt I). Dann kann die Öffnung gegenüber internen und externen Stakeholdern erfolgen (Schritt II). Im Rahmen der internen Implementierung (Schritt III) können die Interaktionen mit internen Stakeholdern, im Kontext der externen Kommunikation (Schritt V) die Interaktionen mit externen Stakeholdern sowie im Rahmen der Leistungsgestaltung (Schritt IV) die Interaktionen mit beiden Stakeholdergruppen gleichzeitig ausgebaut werden. Zudem können durch das schrittweise Vorgehen Erfahrungen im Umgang mit Social Media und den Stakeholdern im Social Web gesammelt werden.

Nachdem mit der Entwicklung des anwendungsorientierten Modells das Forschungsziel erreicht wurde (vgl. Kap. 1.2), stellt sich nun die Frage, inwiefern es einen Beitrag zur Forschung und Theorieentwicklung leistet. Das wird im Nachfolgenden erörtert.

11 Diskussion des anwendungsorientierten Modells

In Kapitel 11 wird das entwickelte anwendungsorientierte Modell diskutiert, wobei es um die Interpretation dieses Ergebnisses und damit den Beitrag der vorliegenden Arbeit zur Weiterentwicklung der verwendeten theoretischen Zugänge geht. Dabei wird auf die Stakeholderorientierung und das identitätsbasierte Markenmanagement als die beiden grundlegenden Theorien sowie auf die Informationsökonomik als theoretische Grundlage der wesentlichen Nachhaltigkeitsherausforderung Bezug genommen.

11.1 Diskussion mit Fokus auf die Stakeholderorientierung

Was die Stakeholderorientierung als ersten grundlegenden theoretischen Ansatz dieser Arbeit anbelangt (vgl. Kap. 2.2), werden folgende Theoriebeiträge konstatiert.

Erstens wurde ein Macht- und Kontrollzuwachs seitens interner und externer Stakeholder festgestellt, der auf der Interaktivität und dessen Auswirkungen basiert (vgl. Kap. 5.1). Es wurde daher in dieser Arbeit von einer *gestärkten Stakeholderposition* ausgegangen. Diese hat Auswirkungen auf das Nachhaltigkeitsmarkenmanagement, da Stakeholder Inhalte verfassen können, die eine Nachhaltigkeitsmarke betreffen. Dadurch können sie ihren Anliegen größeren Ausdruck verleihen und das Image einer Nachhaltigkeitsmarke mehr mitbestimmen als vor der Existenz des Social Web.

Zweitens ist aufgrund der gestärkten Stakeholderposition eine *explizite Berücksichtigung der sozialen Medien als Mittel* des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements erforderlich, da Stakeholder Nachhaltigkeitsmarkeninhalte im Social Web veröffentlichen – ob es ein Unternehmen will oder nicht. Ein Unternehmen wird deshalb mit den Inhalten sozialer Medien konfrontiert und es kann notwendig sein, sich daraus ergebende Möglichkeiten proaktiv zu nutzen. Dabei sind Social Media mit ihrer dynamischen Many-to-Many-Kommunikation im Vergleich zur bisherigen statischen One-to-Many-Kommunikation keine kurzfristig ausgerichteten Instrumente, die lediglich zur Werbung oder Aufmerksamkeitsgenerierung dienen. Es sind vielmehr *langfristig ausgerichtete Instrumente für den Dialog und zur Zusammenarbeit mit sowie zur Einbindung von internen und externen Stakeholdern*.

Drittens bestehen im Rahmen des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements mittels sozialer Medien *neue Möglichkeiten zum Aufbau und zur Pflege von Stakeholderbeziehungen*, da Social Media nicht nur eingesetzt werden können, um Dialoge und Diskussionen mit internen und

externen Stakeholdern zu initiieren und ihnen dabei nachhaltigkeitsrelevante Informationen zu bieten. Sie können auch genutzt werden, um die Stakeholder einzubinden, sie im Kooperationsprozess als gleichwertige Partner zu behandeln und gemeinsam mit ihnen einen Konsens, Lösungen und Ergebnisse zu erarbeiten. Zudem kann ein Unternehmen ihnen Wertschätzung durch einen transparenten, offenen, respektvollen und toleranten Umgang im Social Web signalisieren. Indem es ihnen mittels sozialer Medien Gehör verschafft, kann den Stakeholdern auch Anerkennung für ihre Ideen und Vorschläge entgegengebracht werden. Im Social Web gilt es daher nicht nur Stakeholder, sondern auch Meinungsführer zu identifizieren und Beziehungen zu ihnen aufzubauen.

Viertens bestehen durch die Verwendung sozialer Medien *neue Möglichkeiten Ressourcen von Stakeholdern zu erhalten*, wie beispielsweise ihr Wissen oder ihre Unterstützung. Nach dem „Resource-based View“ können die Stakeholderressourcen die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens entscheidend positiv beeinflussen. Involviert ein Unternehmen seine Stakeholder mittels Social Media in Unternehmensprozesse, kann es von ihrem Wissen profitieren. Zudem kann ein Unternehmen dadurch seinen Stakeholdern das Gefühl geben, gehört zu werden. Setzt es sich mit ihnen auseinander und lässt einem gemeinsamen Konsens tatsächlich Taten folgen, kann ein Unternehmen dadurch die Akzeptanz einer Nachhaltigkeitsmarke und deren Unterstützung durch seine Stakeholder fördern. Wird eine Nachhaltigkeitsmarke im Social Web angegriffen, setzen sich die Stakeholder eventuell freiwillig für eine Nachhaltigkeitsmarke ein und verteidigen sie.

Fünftens bestehen *neue Potenziale, dass Stakeholder als Botschafter einer Nachhaltigkeitsmarke aktiv werden*, die eine positive Mundpropaganda und die Bekanntheit einer Nachhaltigkeitsmarke im Social Web fördern. Erklärt werden kann das durch das „Small World Phänomen“ (Milgram 1967), wonach jede Person mit jeder anderen Personen durchschnittlich über sechs Ecken bekannt ist. Durch die dadurch entstehende Vernetzung wird eine Information mithilfe der Personen, die durch „Small Worlds“ verbunden sind, verbreitet. In Anlehnung an das Tipping-Point-Prinzip von Gladwell (2000) können zudem Meinungsführer das Stimmungsbild zu einer Nachhaltigkeitsmarke im Social Web prägen. Dies ist gerade für das Nachhaltigkeitsmarkenmanagement relevant, da angesichts des Informationsbedarfs von Stakeholdern intensiv über eine Nachhaltigkeitsmarke im Social Web gesprochen werden kann, Social Media immer öfter als Informationsquelle dienen und den Nutzern viel Glaubwürdigkeit beigemessen wird.

11.2 Diskussion mit Fokus auf das identitätsbasierte Markenmanagement

Für das identitätsbasierte Markenmanagement als zweiten grundlegenden theoretischen Ansatz dieser Arbeit (vgl. Kap. 2.3.3) wird ebenso ein Theoriebeitrag konstatiert. Die Herausforderungen durch Nachhaltigkeitsthemen verhindern eine einfache Übertragung des konventionellen Markenmanagements auf das Nachhaltigkeitsmarkenmanagement (vgl. Kap. 3.1). Demnach erfordert das Nachhaltigkeitsmarkenmanagement ein spezifisches Vorgehen und eine explizite Berücksichtigung der Glaubwürdigkeit einer Nachhaltigkeitsmarke. Im Folgenden wird der Theoriebeitrag dieser Arbeit hinsichtlich des identitätsbasierten Markenmanagements begründet und erläutert.

Erstens wird von einem *sechsstufigen Managementprozess* zur Entwicklung einer glaubwürdigen Nachhaltigkeitsmarke ausgegangen, der damit andere Schritte umfasst und thematische Schwerpunkte besitzt, als der konventionelle Markenmanagementprozess. Das anwendungsorientierte Modell bezieht sich zudem nicht nur auf Aspekte, die in einem direkten Zusammenhang mit einer Marke stehen, sondern auch auf Unternehmensthemen, wie die reale Nachhaltigkeitsleistung. Es tangiert damit auch Themen, die eine Nachhaltigkeitsmarke nur indirekt betreffen. Das Modell verfolgt somit einen ganzheitlichen bzw. holistischen Ansatz, womit die Schritte des Prozesses die besagte andere thematische Ausrichtung bekommen. Zwar wird im konventionellen Managementprozess beispielsweise auch die Produktpolitik im Rahmen des Marketing-Mix betrachtet, dennoch werden der Produktgestaltung und der Wertschöpfungskette in dem anwendungsorientierten Modell eine zentrale Rolle zugeschrieben. Die Leistungsgestaltung macht daher einen separaten Schritt des NhMMP aus. Wesentlicher Grund dafür ist die Notwendigkeit, ökologische und soziale Nutzenversprechen einer Nachhaltigkeitsmarke zu belegen, tatsächlich ökologische und soziale Probleme zu reduzieren und damit die Glaubwürdigkeit der Nachhaltigkeitspositionierung zu steigern. Aufgrund des ganzheitlichen Ansatzes erfordert das Nachhaltigkeitsmarkenmanagement daher die Verankerung im Kerngeschäft, in der Strategie und den Zielen des Unternehmens. Dies könnte als authentischer Beweis und ehrlicher Wille für ein Nachhaltigkeitsengagement angesehen werden. Zudem können dadurch eine Nachhaltigkeitsmarkensubstanz geschaffen, die Authentizität eines Nachhaltigkeitsversprechens belegt sowie Vertrauensvorbehalte seitens der Stakeholder reduziert und die Glaubwürdigkeit einer Nachhaltigkeitsmarke positiv beeinflusst werden. Ferner erhalten Mitarbeiter als Stakeholdergruppe eine zentrale Rolle, da sie einerseits das Verhalten einer Nachhaltigkeitsmarke prägen und in ihrem Arbeitsumfeld dafür sorgen, dass eine Nachhaltigkeitsleistung tatsächlich erbracht wird. Im Social Web können sie ande-

rerseits als Markenbotschafter aktiv werden und die Glaubwürdigkeit einer Nachhaltigkeitsmarke maßgeblich mitbestimmen. Daher wird die interne Implementierung auch als separater Schritt behandelt.

Zweitens laufen die Schritte in dem entwickelten anwendungsorientierten Modell im Vergleich zum konventionellen Managementprozess nicht nur stringent nacheinander, sondern auch parallel ab und können noch mehr Rückkopplungen beinhalten. Damit handelt es sich beim NhMMP auch um einen *iterativen und dynamischen Prozess*. Da der letzte Schritte wie auch beim konventionellen Markenmanagementprozess wieder an dem ersten Schritt anknüpfen kann, handelt es sich ferner um einen *fortlaufenden Prozess*, in dem sich die Nachhaltigkeitsmarke als flexibles Konstrukt kontinuierlich weiterentwickelt und ihre Verbesserung angestrebt wird. Da dabei ein fortdauernder Informationsaustausch und Interaktionen mit Stakeholdern stattfinden sowie Stakeholderbeziehungen gemanagt werden können, kann gewissermaßen deshalb das Credo „der Weg ist das Ziel“ (vgl. Meffert & Kirchgeorg 1993) für das anwendungsorientierte Modell gelten. In ihm geht es demnach mehr um den *Prozess an sich als um ein statisches Endziel*. Zwar wird mit der Entwicklung einer glaubwürdigen Nachhaltigkeitsmarke ein konkretes Ziel verfolgt, dennoch sind die vielfältigen Interaktionsmöglichkeiten mit Stakeholdern relevanter als jenes statische Ziel, da dadurch kontinuierlich die Stakeholderbeziehungen gepflegt sowie nachhaltigkeitsmarkenrelevante Informationen vermittelt und erhalten werden können. Auch geht es um eine kontinuierliche Verbesserung der Nachhaltigkeitsmarke, da Nachhaltigkeit als ein flexibles Konstrukt kaum jemals dauerhaft erreicht werden kann. Daher ist eine fortlaufende Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsmarke beinahe zwingend erforderlich, um ihre Glaubwürdigkeit zu sichern.

Drittens werden die Kommunikationsinstrumente in dem entwickelten Modell im Vergleich zum konventionellen Managementprozess nicht nur als reines Informierungsmittel, sondern auch als *Arbeitsmittel* verstanden. Deshalb werden Social Media im Modell nicht nur als weiterer Kommunikationskanal, sondern auch als *Instrument zur Zusammenarbeit, zum Dialog und zur Involvierung von internen und externen Stakeholdern* betrachtet. Im Hinblick auf die reine Informierung sind jedoch konventionelle Instrumente nicht zu vernachlässigen. Dies erfordert zugleich ein Umdenken hinsichtlich der Hierarchien sowie der Informationsannahme und -weitergabe innerhalb des Unternehmens, da Wissen Macht ist und einzelne Mitarbeiter befürchten könnten, Macht und damit Einfluss und Bedeutung zu verlieren.

Viertens zeichnet sich das Modell durch eine *hohe Komplexität* aus, da es aufgrund seines *holistischen Ansatzes* unterschiedliche Abteilungen sowie die gesamte Wertschöpfungskette betrifft. Außerdem erfordert es einen *Informationsaustausch über verschiedene Abteilungen hinweg und deren Koordination*. Diese Aspekte können das Nachhaltigkeitsmarkenmanagement verkomplizieren. Social Media können in diesem Kontext als internes Instrument gesehen werden, um die Vernetzung und den Austausch der Mitarbeiter zu fördern und damit die Zusammenarbeit und Kooperation zu unterstützen.

Fünftens werden in dem anwendungsorientierten Modell *alle internen und externen Stakeholder in die Identitätsentwicklung der Nachhaltigkeitsmarke eingebunden*, wohingegen im konventionellen Markenmanagement die Identität vom Unternehmen vorgegeben wird. Dort werden lediglich und wenn überhaupt Dialoge mit Stakeholdern zur Meinungsbildung hinsichtlich der Identität verwendet. Im NhMMP wird sie in einem sozialen Aushandlungsprozess gemeinsam mit internen und externen Stakeholdern erarbeitet. Dennoch wird ein stringentes Markenmanagement seitens des Unternehmens nicht ersetzt. Auch basiert die gemeinsame Erarbeitung mit den Stakeholdern auf teils fixen und damit vorgegebenen Identitätskomponenten seitens des Unternehmens.

Sechstens erfolgt die Beteiligung der internen und externen Stakeholder an der Nachhaltigkeitsmarktentwicklung *zu einem frühen Zeitpunkt* innerhalb des Prozesses. Es handelt sich dabei um einen Zeitpunkt, zu dem die Nachhaltigkeitsleistungen Defizite aufweisen und noch deutlich gesteigert werden können. Es geht dann auch nicht nur darum, mit den Stakeholdern über Aspekte der Nachhaltigkeitspositionierung zu diskutieren, sondern sie konkret einzubeziehen und gemeinsam die Entwicklung zu erarbeiten. Auch geht es nicht nur darum, erreichte Nachhaltigkeitsziele zu kommunizieren, sondern auch über den Weg dahin.

Siebtens wird im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement im Vergleich zum konventionellen Markenmanagement die *Vielzahl der Images unterschiedlicher interner und externer Stakeholdergruppen* berücksichtigt. Diese entwickeln sich im Social Web zusätzlich verschiedenartig, da nicht nur eine Meinungs- und Anspruchsvielfalt seitens der Stakeholder besteht, sondern auch weil das Social Web zunehmend als Informationsquelle verwendet wird.

11.3 Diskussion mit Fokus auf die Informationsökonomik

Im Hinblick auf die Informationsökonomik als theoretischer Hintergrund und die Informationsasymmetrien als zentrale Nachhaltigkeitsherausforderung wird ebenso ein Theoriebeitrag konstatiert, da mittels Social Media vielfältige Möglichkeiten bestehen, nachhaltigkeits- und markenrelevante Informationen zu vermitteln und zu erhalten. Nach Kaas stellen die Informationsvermittlung und der Informationserhalt einen Ansatz dar, um Informationsdefizite zu reduzieren (Kaas 1990, 542). Im Folgenden werden Gründe für den Theoriebeitrag dieser Arbeit hinsichtlich der Informationsökonomik erläutert.

Erstens bestehen mittels sozialer Medien *neue Möglichkeiten der Informationsvermittlung*. In Interaktionen mit Stakeholdern können nicht nur Nachhaltigkeitsinformationen vermittelt, sondern auch etwaige Nachhaltigkeitsdefizite erläutert, Missverständnisse aufgeklärt, alternative Vorgehensweisen und Zielkonflikte diskutiert, Fortschritte dokumentiert sowie Maßnahmen einer Nachhaltigkeitsstrategie zur Lösung ökologischer und sozialer Herausforderungen erläutert werden. Zudem können Stakeholder eingeladen werden, mittels sozialer Medien an einer gemeinsamen Lösung von Nachhaltigkeitsproblemen zu arbeiten und einen Konsens über Vorgehensweisen zur Reduzierung ökologischer und sozialer Probleme zu finden. Dadurch können das Verständnis, die Akzeptanz und die Unterstützung von Stakeholdern gegenüber einer Nachhaltigkeitsmarke gesteigert werden. So kann ein Unternehmen nicht nur Transparenz, Ehrlichkeit und Authentizität herstellen, sondern sich auch „Freunde machen“, die sich im Krisenfall für eine Marke stark machen und über Fehlritte schneller hinwegsehen. Unternehmen können damit auch die Chancen des Social Web nutzen, um über den Weg hin zur Nachhaltigkeit zu reden.

Zweitens kann mittels sozialer Medien das Potenzial einer *eigenbestimmten Offenlegung von etwaigen Nachhaltigkeitsdefiziten* genutzt werden. Gerade bei Nachhaltigkeitsthemen kann ein Bedürfnis seitens der Stakeholder bestehen, kritische Informationen zu finden, Mängel aufzudecken und diese dann anzuprangern. Eine ganze Nachhaltigkeitsmarke kann so in die Kritik geraten. Durch ihren Machtzuwachs im Social Web können Stakeholdern zudem ihren vielfältigen, teilweise kontroversen und divergierenden Interessen, subjektiven Meinungen und normativen Werthaltungen gegen über Nachhaltigkeitsthemen mehr Ausdruck verleihen und auf ein Unternehmen Druck ausüben. Diese Gefahr kann selbst dann bestehen, wenn sich ein Unternehmen respektvoll gegenüber seinen Stakeholdern verhält und offen mit ihnen kommuniziert, da Stakeholder nicht immer von vornherein gute Absichten einem Unterneh-

men gegenüber haben und manche per se kritisch gegenüber kapitalistischen Einrichtungen eingestellt sind. Dabei kann sich ihre Kritik aufgrund einer etwaigen viralen Weitergabe im Social Web schnell ausbreiten. Erhebliche Risiken und Schäden für die Reputation einer Nachhaltigkeitsmarke können dann die Folge sein. Diesbezüglich geht es im Social Web darum, Informationen zum aktuellen Stand der Nachhaltigkeitsleistung zu geben und über die Strategie und die Maßnahmen zur Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung zu reden und *nicht nur über bereits erreichte Ziele*.

Drittens bestehen *neue Möglichkeiten des Informationserhalts*. Durch das Monitoring und im Dialog mit Stakeholdern können Informationen über Ansprüche, nachhaltigkeitsmarkenrelevante und -kritische Themen gewonnen werden. Es können anschließend individuelle und bedarfsgerechte Informationen zu ökologischen und sozialen Themen bereitgestellt werden.

Viertens bestehen infolge der Informationsvermittlung und des Informationserhalts *neue Möglichkeiten zum Abbau der Informationsasymmetrien*. Durch die Minderung von Informationsasymmetrien können die sogenannten „hidden information“ und „hidden characteristics“ zunehmend aufgedeckt und Transaktionskosten der Informationssuche reduziert werden. Dies kann etwaige Unsicherheiten, Risikoempfinden und Vertrauensvorbehalte seitens der Stakeholder mindern und gegebenenfalls einem Marktversagen vorbeugen. Der Einsatz von Social Media kann die Glaubwürdigkeit einer Nachhaltigkeitsmarke und ihre Erfolgspotenziale steigern.

Darüber hinaus geben *fünftens* die Kritikfähigkeit, die Unterlassung eines übermäßigen Perfektionismus und die Akzeptanz eines möglichen Kontrollverlusts als Erfolgsfaktoren eine neue Perspektive auf die Informationsökonomik im Kontext des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements. Im Rahmen der Signaling-Theorie wird die Vermittlung positiver Informationen fokussiert (Connelly et al. 2011, 44). Im Social Web scheint es jedoch auch relevant zu sein, als Unternehmen *etwaige Defizite zuzugeben und damit weniger positive Informationen oder gar negative Informationen zu vermitteln*. Dabei scheint es zugleich notwendig zu sein, Strategien und Maßnahmen zur Erreichung eines Nachhaltigkeitsziels aufzuzeigen. Wichtig ist auch, dass das Unternehmen intern eine Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt hat, Maßnahmen zur Verbesserung seiner Nachhaltigkeitsleistung und zur Reduzierung ökologischer und sozialer Probleme im Dialog mit Stakeholdern aufzeigen kann, diese umsetzt und seiner Fortschritte kontinuierlich dokumentiert.

Sechstens wurde zudem eine neue Perspektive auf die Informationsökonomik gewonnen, da Social Media einen interaktiven Informationsaustausch aller Stakeholder ermöglichen. Daher können nachhaltigkeitsmarkenrelevante Informationen *auch ohne Beteiligung eines Unternehmens übertragen* werden.

Abschließend zu Teil IV kann festgehalten werden, dass durch die Entwicklung des anwendungsorientierten Modells – das einen Prozess zur Entwicklung einer glaubwürdigen Nachhaltigkeitsmarke und gezielte Verwendungsmöglichkeiten für soziale Medien zur Unterstützung des Prozesses aufzeigt – Theoriebeiträge hinsichtlich der Stakeholderorientierung, des identitätsbasierten Markenmanagements und der Informationsökonomik geleistet wurden. Im Wesentlichen besteht ein erweiterter Prozess für das Management einer Nachhaltigkeitsmarke, neue Möglichkeiten zum Umgang mit Stakeholdern sowie zur Vermittlung und zum Erhalt nachhaltigkeitsmarkenrelevanter Informationen.

Im Nachfolgenden wird ein Resümee zur vorliegenden Arbeit gezogen.

V. RESÜMEE ZUR VERWENDUNG SOZIALER MEDIEN IM NACHHALTIGKEITSMARKENMANAGEMENT

In Teil V werden die Forschungsergebnisse dieser Arbeit resümiert. Dafür werden die Hauptkenntnisse im Hinblick auf Forschung und Praxis zusammengefasst (Kap. 12). Anschließend wird die Arbeit kritisch reflektiert, um darauf aufbauend einen Ausblick auf mögliche künftige Forschungsthemen zu geben (Kap. 13).

12 Hauptkenntnisse dieser Arbeit zur Social-Media-Verwendung im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement

In Kapitel 12 werden die Hauptkenntnisse dieser Arbeit zusammengefasst, indem der eigene Beitrag zur Schließung der Forschungslücke und zur Theorieentwicklung (Kap. 12.1) sowie der Beitrag zur praxisorientierten Strukturierung des Forschungsgegenstandes und Handlungsoptionen (Kap. 12.2) erörtert werden.

12.1 Forschungsbeitrag zum Nachhaltigkeitsmarkenmanagement

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, ein anwendungsorientiertes Modell für die systematische Social-Media-Verwendung zur Unterstützung des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements zu entwickeln (vgl. Kap. 1.2). Dieses Ziel ergab sich einerseits aus der Forschungslücke und andererseits aus der Problemstellung einer nachhaltigkeitsorientierten Markenwahrnehmung, die Beeinflussung des Images einer Nachhaltigkeitsmarke durch stakeholdergenerierte Nachhaltigkeitsmarkeninhalte im Social Web sowie neuen Möglichkeiten für das Nachhaltigkeitsmarkenmanagement durch die Verwendung sozialer Medien (vgl. Kap. 1.1). Die Forschungsfrage nach der gezielten Social-Media-Verwendung zur Unterstützung der Nachhaltigkeitsmarkenentwicklung sowie der Gestaltung von Maßnahmen und des Umgangs mit Stakeholdern im Social Web wurden durch das entwickelte Modell in den Kapiteln 10 und 11 beantwortet.

Das anwendungsorientierte Modell (vgl. Abbildung 30, S. 253) zeigt einen sechs Schritte umfassenden Managementprozess zur Entwicklung einer glaubwürdigen Nachhaltigkeitsmarke. Die Schritte weisen jeweils gezielte Verwendungsmöglichkeiten für den Social-Media-Einsatz auf. Auf Basis ihrer Sortierung anhand der Social-Media-Funktionen werden zudem den Prozessschritten und den dabei bestehenden Verwendungsmöglichkeiten spezifische Social-Media-Instrumente wie Blogs, Wikis oder Foren zugeordnet. Ferner wird in dem Mo-

dell auf die Berücksichtigung von Voraussetzungen, Ausgestaltungsmöglichkeiten und Kontingenzfaktoren verwiesen.

Während sich der Managementprozess zur Weiterentwicklung einer Marke speziell auf die Entwicklung einer glaubwürdigen Nachhaltigkeitsmarke bezieht, ist es denkbar, dass die aufgeführten Verwendungsmöglichkeiten sozialer Medien nicht ausschließlich für eine Nachhaltigkeitsmarke gelten. Beispielsweise können Social Media auch für den Dialog und die Einbindung von Konsumenten bei einer konventionellen Markenrepositionierung eingesetzt werden. Dennoch erscheint die Verwendung sozialer Medien bei dem Fall einer Nachhaltigkeitsmarke angesichts der spezifischen Herausforderungen durch ökologische und soziale Themen besonders relevant. Abgesehen davon wäre es denkbar, den aufgeführten Entwicklungsprozess einer Nachhaltigkeitsmarke auch ohne die Verwendung sozialer Medien umzusetzen.

Der *Forschungsbeitrag* zur Schließung der Forschungslücke und Beantwortung der forschungsleitenden Fragen lässt sich damit in drei wesentliche Bereiche untergliedern: erstens die Konzeption eines Nachhaltigkeitsmarkenmanagementprozesses, zweitens die Erarbeitung von Grundsätzen zur Gestaltung von Maßnahmen des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements und Interaktionen mit Stakeholdern im Social Web sowie drittens die gezielten und systematischen Verwendungsmöglichkeiten sozialer Medien zur Unterstützung der Nachhaltigkeitsmarkenentwicklung und deren Integration.

Neben den genannten Beiträgen zur Schließung der Forschungslücke liefert die Arbeit zudem einen Beitrag hinsichtlich der *Strukturierung des Forschungsgegenstandes* und folglich zur *Entwicklung einer eigenen Theorie* der Social-Media-Verwendung im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement. Diese Ergebnisse basieren auf den *Beiträgen zu vorhandenen verwendeten theoretischen Ansätzen*: Beiträge zur *Stakeholderorientierung* bestehen insbesondere dahingehend, dass soziale Medien aufgrund der gestärkten Stakeholderposition explizit als Instrument des Stakeholdermanagements im Rahmen des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements berücksichtigungswert sind. Zudem bestehen neue Möglichkeiten zum Aufbau und zur Pflege von Stakeholderbeziehungen, Ressourcen von Stakeholdern zu erhalten sowie Stakeholder als Botschafter einer Nachhaltigkeitsmarke aktiv werden zu lassen.

Beiträge zum *identitätsbasierten Markenmanagement* bestehen insbesondere dahingehend, dass es sich bei dem Modell um einen sechsstufigen Managementprozess und einen ganzheitlichen Ansatz handelt, der auch die Verankerung von Nachhaltigkeit im Kerngeschäft, in der

Strategie und den Zielen des Unternehmens berücksichtigt. Zudem handelt es sich um einen komplexen, dynamischen und fortlaufenden Prozess, der einen Informationsaustausch über verschiedene Abteilungen hinweg und deren Koordination erfordert sowie an sich wichtiger erscheint, als ein statisches Endziel einer konkreten Nachhaltigkeitsmarke. Ferner werden soziale Medien in dem Modell nicht nur als Kommunikationsmedien verstanden, sondern auch als Arbeitsmittel, die u. a. die Involvierung von Stakeholdern unterstützen. Die Einbindung aller internen und externen Stakeholder spielt bereits bei der Identitätsentwicklung eine zentrale Rolle. So wird das Bild einer Nachhaltigkeitsmarke gemeinsam mit internen und externen Stakeholdern gemeinsam entwickelt und nicht nur seitens des Unternehmens vorgegeben. Zudem findet damit die Öffnung gegenüber Stakeholdern zu einem frühen Zeitpunkt des Prozesses statt. Auch wird eine Vielzahl der Images unterschiedlicher interner und externer Stakeholdergruppen berücksichtigt.

Beiträge zur *Informationsökonomik* existieren vor allem dahingehend, dass neue Möglichkeiten der Informationsvermittlung – wie das Potenzial einer eigenbestimmten Offenlegung von etwaigen Nachhaltigkeitsdefiziten – sowie des Informationserhalts bestehen, wodurch Informationsasymmetrien abgebaut werden können. Zudem sind im Rahmen des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements mittels sozialer Medien etwaige Nachhaltigkeitsdefizite zuzugeben und damit notwendigerweise weniger positive Informationen oder gar negative Informationen zu vermitteln. Dabei ist es relevant zu berücksichtigen, dass Stakeholder auch ohne die Beteiligung eines Unternehmens kommunizieren. Ferner ist es relevant, Informationen zum aktuellen Stand der Nachhaltigkeitsleistung zu geben und über die Strategie und die Maßnahmen zur Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung zu reden und nicht nur über bereits erreichte Ziele zu kommunizieren.

Zentrale Besonderheit des anwendungsorientierten Modells ist im *Vergleich mit einer konventionellen Marke*, dass es bei der Entwicklung einer Nachhaltigkeitsmarke insbesondere um den Abbau von nachhaltigkeitsrelevanten Informationsasymmetrien geht. Zudem besitzen der Aufbau und die Pflege von Stakeholderbeziehungen im Rahmen des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements eine hohe Bedeutung. Im *Vergleich zur Verwendung statischer Instrumente* ist auch eine Besonderheit dieses Modells, dass Stakeholder durch die Interaktivität des Social Web und der dynamischen Interaktionsmöglichkeiten mehr Macht erhalten. Stakeholder bekommen daher mehr Einwirkungsmöglichkeiten auf eine Nachhaltigkeitsmarke und prägen diese aufgrund unterschiedlicher Ansprüche und Werthaltungen mit.

Die Erkenntnisse vorliegender Arbeit erfordern eine Anpassung bisheriger Vorgehensweisen oder bahnen neuartigen und innovativen Vorgehensweisen zum Umgang mit Social Media im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement den Weg. Dennoch wird das althergebrachte Markenmanagement nicht revidiert und die klassischen Grundsätze, wie die Identität als Ausgangspunkt aller strategischer und operativer Markenmanagemententscheidungen, bleiben bestehen. Ein konsistentes Management der Nachhaltigkeitsmarke kann durch die Verwendung sozialer Medien nicht ersetzt werden, womit statische Medien nicht obsolet werden.

12.2 Implikationen für das Management

Aufgrund der Anwendungsorientierung des entwickelten Modells (vgl. Abbildung 30, S. 253) wird dessen Übertragung auf verschiedene Unternehmen in der Praxis ermöglicht. Die Übertragbarkeit wird auch durch die verwendete Methodik der Fallstudie sichergestellt, da darin erörtert wurde, inwiefern die konzeptionellen Ergebnisse auf einen realen Fall anwendbar sind. Ferner verdeutlicht das Modell die empirische Relevanz sozialer Medien für die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsmarke; damit zeichnet es sich durch eine Praxisrelevanz aus. Nachfolgend werden daher basierend auf dem Modell Implikationen für das innovative Markenmanagement und das Nachhaltigkeitsmarkenmanagement erörtert.

Wenn sich ein Unternehmen für die Weiterentwicklung seiner etablierten Marke zu einer glaubwürdigen (komplementären oder konsequenten) Nachhaltigkeitsmarke und die Verwendung von Social Media entscheidet, dann ist ein fortlaufender *Entwicklungsprozess* durchzuführen, dessen Schritte parallel ablaufen und Rückkopplungen zu vorherigen Schritten aufweisen können. Im Wesentlichen sind auf Basis einer Entscheidungsgrundlage, die im Rahmen der Situationsanalyse erarbeitet wird, das Ausmaß und strategische Entscheidungen zur Nachhaltigkeitspositionierung des Unternehmens und der Marke zu treffen. Stakeholder können dann mittels sozialer Medien eingebunden werden, um einzelne Aspekte der Nachhaltigkeitspositionierung wie das unternehmensspezifische Nachhaltigkeitsverständnis, einzelne Identitätskomponenten und das Nutzenversprechen einer Nachhaltigkeitsmarke gemeinsam zu erarbeiten. Im weiteren Prozessverlauf gilt es dann, die Nachhaltigkeitsmarke im Unternehmen zu implementieren und das Nachhaltigkeitsmarkencommitment der Mitarbeiter aufzubauen, die Nachhaltigkeitsleistung und damit die Nachhaltigkeitsmarkensubstanz zu steigern sowie die Nachhaltigkeitsmarke extern zu kommunizieren und sie damit bekannt zu machen. Werden nachhaltigkeitsorientierte Identitätskomponenten nicht extern kommuniziert, werden

große Differenzierungspotenziale verschenkt. Ferner gilt es die durchgeführten Maßnahmen zu kontrollieren, um den Erfolg der Nachhaltigkeitsmarkenentwicklung sicherzustellen.

Verschiedene *Social-Media-Instrumente* wie Blogs, Netzwerke oder Wikis können während dieses Entwicklungsprozesses nicht nur gezielt für die *Beobachtung* zum Erhalt nachhaltigkeitsmarkenrelevanter Informationen und für die *Informierung* zur Kommunikation nachhaltigkeitsmarkenrelevanter Informationen verwendet werden. Sie können auch für *Dialoge* mit internen und externen Stakeholdern zur Diskussion und zum Austausch hinsichtlich nachhaltigkeitsmarkenrelevanter Themen sowie für die *Einbindung* interner und externer Stakeholder sowie zur Zusammenarbeit und gemeinsamen Erarbeitung von Ergebnissen und bei der Problemlösung eingesetzt werden.

Vor der Durchführung des Entwicklungsprozesses sind nicht nur *vorbereitende Maßnahmen* der Nutzung sozialer Medien zu berücksichtigen. Es ist auch wichtig, dass ein Unternehmen sich gegenüber internen und externen Stakeholdern möglichst *früh im Entwicklungsprozess öffnet* und mittels sozialer Medien mit ihnen diskutiert und sie an Entscheidungen und der Entwicklung beteiligt. Dabei gilt es auch, die *Interaktionen* mit den Stakeholdern während des Prozesses kontinuierlich zu führen und auszubauen. Social Media sind damit nicht nur ein Kommunikationsinstrument, sondern auch ein *Instrument zum Dialog und zur Involvierung* von Stakeholdern, die eine Änderung in der bisherigen Denk- und Arbeitsweise erfordern. In den Interaktionen gilt es, nicht nur Ergebnisse, sondern Wege zur Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung aufzuzeigen und zu diskutieren sowie einen übermäßigen Perfektionismus abzulegen, etwaige ökologische und soziale *Defizite zuzugeben* und zugleich Wege zur Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung aufzuzeigen.

Ferner ist die Gestaltung des Entwicklungsprozesses von der *individuellen Situation* eines Unternehmens und seiner Marke abhängig zu machen. So sind beispielsweise Besonderheiten und ein situativ spezifisches Vorgehen bei einem Unternehmen erforderlich, dessen Unternehmens- und Produktmarke nicht übereinstimmen. Wenn ein Unternehmen seine Produkte unter verschiedenen Marken anbietet, kann es versuchen, darüber die Nachhaltigkeitsleistung zu schaffen. Es muss jedoch nicht immer nur ein Nachhaltigkeitsprodukt im Vordergrund stehen: Eine Marke kann ebenfalls durch Taten und Werte einen Beitrag zur Umwelt und Gesellschaft leisten (Wuczkowski & Beständig 2012, 32).

13 Kritische Reflexion der Arbeit und Ausblick

Mit der Betrachtung der Gütekriterien (Kap. 13.1) und Limitationen (Kap. 13.2) wird die vorliegende Arbeit in Kapitel 13 kritisch reflektiert. Darauf aufbauend werden Implikationen für die weitere Forschung abgeleitet (Kap. 13.3). Die Arbeit endet mit einem Ausblick auf künftige Forschungs- und Managementziele.

13.1 Berücksichtigung von Gütekriterien

Der Nachweis der Qualität der in dieser Arbeit durchgeführten Forschung stellt eine zentrale Herausforderung qualitativer Forschung dar. Diese Qualität wird anhand der als „klassisch“ bezeichneten *drei Gütekriterien* Reliabilität, Validität und Objektivität erörtert (Flick 2010, 395; Yin 2003, 34).

Unter der *Reliabilität* wird die Sicherstellung der gleichen Befunde und Schlussfolgerungen verstanden, wenn ein anderer Forscher zu einem späteren Zeitpunkt die Untersuchung mit der gleichen Vorgehensweise (und unter den gleichen Voraussetzungen) erneut durchführt (Borchardt & Göthlich 2007, 46). Das Gütekriterium Reliabilität wird im Hinblick auf qualitative Forschungsansätze kritisiert, weil dabei meist eine spezifische Situation besteht (Bortz & Döring 2006, 327). Da es sich um ein zentrales Gütekriterium handelt, wird die Reliabilität der vorliegenden Arbeit dennoch erörtert. Wesentliche Voraussetzung für die Reliabilität ist die *präzise Dokumentation* der Datenerhebung (Specht et al. 2004, 552; Yin 2003, 37). Eine derartige Dokumentation wurde in der zu dieser Arbeit durchgeführten Forschung gewährleistet, indem eine Excel-Tabelle mit allen Interviewten und dazugehörigen Daten geführt, alle Transkripte chronologisch und strukturiert abgelegt sowie ein Forschungstagebuch gepflegt wurden. Darin wurden auch spontane Wahrnehmungen oder besondere Beobachtungen nach jedem Interview aufgezeichnet. Außerdem wurden die Daten archiviert und so ein strukturierter Zugriff darauf ermöglicht. Ferner wurde durch eine wörtliche Transkription der Tonbandaufnahmen und die computergestützte Datenanalyse die Transparenz des Forschungsprozesses sichergestellt. Damit gilt die Reliabilität der vorliegenden Ergebnisse als gesichert.

Unter der *Validität* wird die Gültigkeit der Forschungsergebnisse verstanden (Specht et al. 2004, 551), wobei Yin zwischen der Konstruktvalidität, der internen Validität und der externen Validität unterscheidet (Yin 2003, 34). Die *Konstruktvalidität* überprüft die Fundierung der theoretischen Annahmen (Specht et al. 2004, 551). Zu ihrer Absicherung eignet sich die *Methodentriangulation*. Sie bezeichnet die Verwendung verschiedener Methoden zur Daten-

erhebung, wodurch eine Betrachtung des zu untersuchenden Forschungsgegenstandes in der Empirie aus unterschiedlichen Perspektiven ermöglicht wird (Borchardt & Göthlich 2007, 44; Göbel 2009, 371; Yin 2003, 97 ff.). Aufgrund der Auswahl der Konzeption (vgl. Teil II), der explorativen Experteninterviews sowie der Einzelfallstudie mit einer eigenen Datentriangulation durch die primären und sekundären Daten (vgl. Teil III) wurde in der vorliegenden Arbeit die Methodentriangulation und damit die Konstruktvalidität gesichert. Sie wird durch die *kommunikative Validität* untermauert (Borchardt & Göthlich 2007, 45; Bortz & Döring 2006, 328; Göbel 2009, 372), da den Interviewten nach der Niederschrift des Interviewmaterials das Transkript zur Freigabe zugesandt wurde (vgl. Kap. 8.3). Die *interne Validität* bezieht sich auf die Gültigkeit der aufgestellten Kausalzusammenhänge und ihre intersubjektive Überprüfbarkeit (Göbel 2009, 372). Dies kann durch das *pattern matching* (Abgleich) erreicht werden (Göbel 2009, 372). In vorliegender Arbeit wurde die interne Validität durch den Vergleich und die Prüfung der Übereinstimmung von konzeptionellen und empirischen Ergebnissen sowie der Kenntniserweiterung sichergestellt (vgl. Kap. 9.1.7 und 9.2.8). Das wurde in einer Gegenüberstellung der Ergebnisse in Tabellen veranschaulicht (vgl. Tabelle 12, S. 210; Tabelle 16, S. 246). Dadurch wurden die Explikation der Übereinstimmungen, Unstimmigkeiten und Neuerungen der Kenntnisse sowie die Verdeutlichung der konzeptionellen Ergebnisse untermauert, präzisiert und erweitert. Die *externe Validität* soll generalisierbare Ergebnisse sichern, die sich nicht auf eine statistische Generalisierbarkeit, sondern theoretische Propositionen und eine analytische Generalisierbarkeit bezieht (Borchardt & Göthlich 2007, 45). In dieser Arbeit wurde die externe Validität durch die Integration der konzeptionellen und empirischen Ergebnisse, die darauf aufbauende Entwicklung des anwendungsorientierten Modells sowie die Berücksichtigung von Voraussetzungen und individuellen Kontingenzfaktoren gewährleistet. Damit gilt die Validität der vorliegenden Ergebnisse als gesichert.

Unter der *Objektivität* wird die Unabhängigkeit der Ergebnisse vom Forschenden verstanden (Specht et al. 2004, 551), ebenso die Unabhängigkeit der Antworten eines Interviewten vom Interviewer sowie die theoretische und empirische Nachvollziehbarkeit durch andere Forscher (Bortz & Döring 2006, 326). Dafür kann erneut die *Datentriangulation* eingesetzt werden, die in vorliegender Arbeit durch die Kombination verschiedener Untersuchungsmethoden – erstens der Konzeption, zweitens der explorativen Experteninterviews sowie drittens der Einzelfallstudie mit Datentriangulation – sichergestellt wurde. Auch wird zur Gewährleistung der Objektivität die *genaue Beschreibung des Vorgehens* angeführt (Bortz & Döring 2006, 326). Durch die Beschreibung des Vorgehens (vgl. Kap. 1.3) und die detaillierte Darlegung der em-

pirisch-qualitativen Methodik (vgl. Kap. 8) wird die Reproduzierbarkeit der Messergebnisse ermöglicht und damit die Objektivität erbracht. Ferner wurde die Objektivität durch die Dokumentation der theoretischen Voraussetzungen (vgl. Kap. 2) und der konzeptionellen Ergebnisse bzw. der Thesen (vgl. Kap. 7) untermauert, da dadurch die intersubjektive Nachvollziehbarkeit ermöglicht wurde. Auch wurde durch die Zusammenfassung und die Thesen am Ende des konzeptionellen Teils der jeweilige Argumentationsbeitrag der Kapitel resümiert.

Ausgehend von der Erfüllung der Reliabilität, Validität und Objektivität kann die Qualität der in dieser Arbeit durchgeführten Forschung als gesichert gelten. Dennoch unterliegt diese Arbeit, wie jede konzeptionelle und empirische Forschung, gewissen Einschränkungen.

13.2 Limitationen der Arbeit

Grenzen sind in dieser Arbeit *hinsichtlich der Konzeption* insofern festzumachen, dass die bestehenden Ansätze des Nachhaltigkeitsmarkenmanagements einem *Raster* aus Identität, interne Stakeholder und externe Stakeholder zugeordnet wurden (vgl. Kap. 3.4). Jedoch sind einzelne Ansätze teilweise mehreren Rastern zuordbar. Dieser Herausforderung wurde soweit Abhilfe geschaffen, dass mit der Fokussierung eines Rasters ein Schwerpunkt betont wurde und zugleich Interdependenzen mit anderen Orientierungen aufgezeigt wurden. Eine strikte Trennung wurde damit vermieden. Um einen Überblick zu schaffen und die vorhandenen Ansätze zu strukturieren und anwendbar zu machen, wurde dieses Vorgehen als zielführend erachtet und daher umgesetzt.

Grenzen sind auch hinsichtlich der *Konzeption des NhMMP, der Weiterentwicklung zum Modell und dessen universellen Anwendbarkeit* zu sehen (vgl. Kap. 10.1). Jede Marke hat eine individuelle Historie, operiert unter unterschiedlichen gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Bedingungen, wird mit anderen Stakeholderinteressen konfrontiert oder befindet sich in einem anderen Stadium, auf dem es seine Nachhaltigkeitsmarkenentwicklung aufbauen kann. Auch müssen möglicherweise in der Vergangenheit entstandene nachhaltigkeitsrelevante Reputationsschäden zunächst behoben werden, bevor eine Nachhaltigkeitsmarke implementiert wird. Dies erfordert eine unternehmensspezifische Anpassung des Prozesses. Eine Anpassung kann auch dann erforderlich sein, wenn Unternehmens- und Produktmarke nicht übereinstimmen. Beispielsweise kann dann die Leistungsgestaltung nicht über die Unternehmensmarke erfolgen. Diesen konzeptionellen Defiziten wurde durch die Formulierung von Annahmen und die Berücksichtigung der Kontingenzfaktoren Rechnung getragen.

Ferner sind Grenzen der *Konzeption hinsichtlich der Social-Media-Verwendung* auszumachen, da die genannten Ansatzpunkte für soziale Medien auch durch andere Social-Media-Funktionen hätten begründet werden können (vgl. Kap. 6.4). Beispielsweise könnte die „Erfassung der Mitarbeiterbedürfnisse hinsichtlich nachhaltigkeitsorientierter Personalmaßnahmen“ auch auf der Monitoringfunktion basieren. Darüber hinaus können weitere Ansatzpunkte für den Social-Media-Einsatz bestehen, die in dieser Arbeit nicht erwähnt wurden. Die Auswahl und das Vorgehen wurden jedoch aufgrund eines heuristischen Ansatzes bestimmt. Zudem sollten mit diesem Vorgehen „gezielte“ Verwendungsmöglichkeiten aufgezeigt werden, wobei jedes Unternehmen seinen individuellen Weg finden muss. Daher zeigen das Modell und seine Verwendungsmöglichkeiten auch kein standardisiertes Vorgehen auf. Vielmehr macht das Modell deutlich, dass vielfältige Verwendungsmöglichkeiten bestehen, wobei ein Unternehmen eine individuelles Vorgehen zu wählen hat und nicht immer alle vorgeschlagenen Ansatzpunkte umzusetzen sind. Auch sind andere Verwendungsmöglichkeiten denkbar.

Grenzen sind zudem hinsichtlich der *empirischen Untersuchung* festzumachen, da die deskriptive Fallstudie auf einem einzelnen Fall mit individuellen Charakteristika aufbaut. Dieser spezifische Fall kann daher keine prognostische Wirkung für alle Arten von Marken, Unternehmensgrößen und Branchen haben. Auch wird die deskriptive Fallstudie als Quelle des Erkenntnisgewinns kritisch betrachtet (Specht et al. 2004, 549). Da es sich um einen jungen Forschungsgegenstand mit einem geringen Kenntnisstand und Strukturierungsgrad handelt (vgl. Kap. 1.2) und dieser Fallstudientyp dann als adäquate Methode erachtet wird (Specht et al. 2004, 549), wurde dieses Vorgehen als zielführend erachtet und entsprechend festgelegt.

Darüber hinaus wurde in der Forschung zu dieser Arbeit nicht immer ein strikt sequenzielles, lineares *Vorgehen* mit Deduktion und Induktion umgesetzt, sondern teilweise ein iterativer Prozess durchgeführt, bei dem gewissermaßen eine schrittweise Annäherung an die Ergebnisse stattfand. Da die Konzeption und die empirische Untersuchung zwar sukzessive, aber auch parallel durchgeführt wurden, und daher Kenntnisse der empirischen Untersuchung ganz streng gesehen die Konzeption beeinflusst haben, könnte auch von einem *abduktiven Vorgehen* (vgl. Dubois & Gadde 2002; Peirce 1931) in dieser Arbeit ausgegangen werden. Eine gewisse Beeinflussung der Konzeption durch die empirische Untersuchung lässt sich jedoch bei einem mehrjährigen Forschungsprojekt bzw. einer Dissertation nicht immer vermeiden – auch weil aktuelle Literatur kontinuierlich berücksichtigt und die Konzeption durch verschiedene Literaturrecherchen und -analysen erweitert wurde.

13.3 Implikationen für die Forschung zum Nachhaltigkeitsmarkenmanagement

Vor dem Hintergrund der kritischen Reflexion dieser Arbeit ergibt sich ein weiterer Forschungsbedarf.

In *thematischer und konzeptioneller Hinsicht* muss es darum gehen, die *Nachhaltigkeitsmarkenarchitektur* vertieft zu untersuchen. In dieser Arbeit lag der Fokus auf einer Unternehmensmarke. Zudem entsprachen sich Unternehmens- und Produktmarke. Gerade Konzerne besitzen neben der Unternehmensmarke weitere Produkt- und Dienstleistungsmarken, die ebenso hinsichtlich der Nachhaltigkeitsthematik positioniert werden können. Für ein effektives Nachhaltigkeitsmanagement könnte eine Integration von Nachhaltigkeit in alle Marken zielführend zu sein, weshalb sich die künftige Forschung auch mit anderen Markenarten wie Produkt- und Dienstleistungsmarken und deren Nachhaltigkeit beschäftigen sollte. Auch stellt sich die Frage, wie ein Unternehmen einzelne Produkt- und Dienstleistungsmarken repositionieren kann, wenn die Dachmarke nicht nachhaltig ist. Die Berücksichtigung von ökologischen und sozialen Aspekten in der gesamten Markenarchitektur wird ihre Komplexität steigern. Dadurch können auch die Komplexität des entwickelten anwendungsorientierten Modells erhöht werden – auch im Hinblick auf den Einsatz sozialer Medien, weshalb im Rahmen dieser Arbeit davon abgesehen wurde.

Auch könnte künftig untersucht werden, inwiefern das anwendungsorientierte Modell auf verschiedene Marken übertragen werden kann wie beispielsweise eine *Ingredient Brand*, eine Form der B-to-B-Marke (vgl. Freter & Baumgarth 2005), und damit auf das *B-to-B-Markenmanagement* (vgl. Baumgarth 2010b). Eine Ingredient Brand kann möglicherweise für eine gewisse Nachhaltigkeitsleistung stehen. In diesem Kontext kann es dann auch bedeutsam sein zu untersuchen, inwiefern sich eine derartige nachhaltigkeitsorientierte Ingredient Brand für ein Co-Branding eignen kann, um die Glaubwürdigkeit eines Nachhaltigkeitsversprechens zu untermauern.

Außerdem könnte im Hinblick auf die Thematik und Konzeption künftig die *umfassende Betrachtung der vier klassischen Elemente des Marketing-Mix* neben der Kommunikations- und Produktpolitik auch die Preis- und Distributionspolitik relevant sein. Auch dadurch würde die Komplexität des Prozesses im Rahmen des Modells gesteigert werden. Darüber hinaus könnten in der künftigen Forschung die *individuellen Kontextfaktoren* detaillierter berücksichtigt werden.

notwendig, die integrierte Nutzung von Social Media im Medien-Mix sowie die Kombination von Offline- und Online-Maßnahmen im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement vertieft zu untersuchen. Zudem sind die ständige Weiterentwicklung von Social Media und damit die Relevanz unterschiedlicher Plattformen zu berücksichtigen.

In *theoretischer Hinsicht* ist in der künftigen Forschung eine *detaillierte Betrachtung der Auswirkungen auf die Informationsökonomik* interessant. Es wurde bereits eine Erweiterung durch die Notwendigkeit der Vermittlung negativer Informationen und die Übertragung nachhaltigkeitsrelevanter Informationen ohne Beteiligung des Unternehmens konstatiert. Künftig können diese Aspekte vertieft betrachtet werden.

In *methodischer Hinsicht* muss in der künftigen Forschung das *entwickelte Modell überprüft* werden. Dafür kann eine vergleichende Fallstudie durchgeführt werden, um z. B. zu testen, ob es Unterschiede im Vorgehen und der Verwendung sozialer Medien hinsichtlich Unternehmensgröße und Branchenzugehörigkeit gibt. In der beschriebenen Einzelfallstudie geht es um ein mittelständisches Unternehmen der Naturkosmetikbranche. Konzerne beispielsweise der Chemieindustrie werden möglicherweise verstärkt mit kritischen Stakeholderanfeindungen konfrontiert. Auch könnte in methodischer Hinsicht das Modell im Rahmen eines *transdisziplinären Ansatzes* auf ein Unternehmen übertragen und dort angewendet werden.

Abschließend ist herauszustellen, dass soziale Medien und die Nachhaltigkeitsmarkenentwicklung trotz etwaiger Risiken neue Möglichkeiten und erhebliche Chancen für das Nachhaltigkeitsmanagement und das innovative Markenmanagement bieten. Unabhängig von der kritischen Reflexion der Arbeit und des aufgezeigten Forschungsbedarfs stellt das in dieser Arbeit entwickelte anwendungsorientierte Modell einen Beitrag zur Strukturierung und Theorieentwicklung sowie zur praktischen Nutzbarkeit der Social Media im Nachhaltigkeitsmarkenmanagement dar.

Künftig wäre die konkrete Umsetzung des anwendungsorientierten Modells in der Praxis reizvoll. Ein normatives, ideelles Ziel kann es dann sein, dass dadurch nicht nur eine Marke profitiert, sondern auch die Attraktivität der generellen Nachhaltigkeitsthematik bei noch unterschiedlicheren Zielgruppen – auch bei jenen, die diesem Thema kritisch gegenüber stehen oder Vorurteile besitzen – gesteigert und ein nachhaltiges Verhalten gefördert werden. Wenn Unternehmen wie Stakeholder einen positiven Beitrag zur Umwelt und Gesellschaft leisten, können alle gemeinsam das Ziel einer nachhaltigen Entwicklung unterstützen.

LITERATURVERZEICHNIS

- Aaker, D. A. (1996): *Building Strong Brands*. New York: Free Press.
- Adam, D. (1983): „Planung in schlechtstrukturierten Entscheidungssituationen mit Hilfe heuristischer Vorgehensweisen“, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, Vol. 35, 484–494.
- Adam, D. & Witte, T. (1979): „Merkmale der Planung in gut- und schlechtstrukturierten Planungssituationen“, in: *Das Wirtschaftsstudium*, Vol. 8, 380–386.
- Adams, C. A. & Frost, G. R. (2006a): „The Internet and Change in Corporate Stakeholder Engagement and Communication Strategies on Social and Environmental Performance“, in: *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 2, No. 3, 281–303.
- Adams, C. A. & Frost, G. R. (2006b): „Accessibility and Functionality of the Corporate Web Site. Implications for Sustainability Reporting“, in: *Business Strategy and the Environment*, Vol. 15, No. 4, 275–287.
- Aggerholm, H. K.; Esmann Andersen, S. & Thomsen, C. (2011): „Conceptualising Employer Branding in Sustainable Organisations“, in: *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 16, No. 2, 105–123.
- Ajzen, I. (1991): „The Theory of Planned Behavior“, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 50, No. 2, 179–211.
- Akerlof, G. A. (1970): „The Market for ‘Lemons’. Quality Uncertainty and the Market Mechanism“, in: *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 48, No. 3, 488–500.
- Akshay, J.; Song, X.; Finin, T. & Tseng, B. (2007): „Why We Twitter. Understanding Microblogging Usage and Communities“, in: *Proceedings of the 9th WebKDD and 1st SNA-KDD*, San Jose, California, USA, o. A.
- Alverde (2011): *Produktentwicklung 2.0*. http://www.facebook.com/dm.alverde?sk=app_131384543589346 (Zugriff: 06.07.2011).
- Anderson, C. (2007): *The Long Tail. How Endless Choice is Creating Unlimited Demand*. London: Random House.
- Anderson, C. (2009): *The Longer Long Tail. How Endless Choice is Creating Unlimited Demand*. 2. Auflage. London: Random House.
- Ansoff, H. I. (1980): „Strategic Issue Management“, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 1, No. 2, 131–148.
- Aoki, K. (2000): *Taxonomy of Interactivity on the Web*. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.198.4493&rep=rep1&type=pdf> (Zugriff: 01.03.2012).
- ARD Mediathek (2012): *Biokosmetik. Wenig Bio, viel Kosmetik*. http://www.daserste.de/plusminus/beitrag_dyn~uid,ya6en0vvxcmex13~cm.asp (Zugriff: 01.02.2012).
- Arnhold, U. (2010): *User Generated Branding. Integrating User Generated Content into Brand Management*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Arrow, K. J. (1963): „Uncertainty and the Welfare Economics of Medical Care“, in: *The American Economic Review*, Vol. 53, No. 5, 941–973.
- Arrow, K. J. (1986): „Agency and the Market“, in: Arrow, K. J. & Intriligator, M. (Hg.): *Handbook of Mathematical Economics*. Amsterdam: North-Holland, 1183–1195.

- Ashforth, B. E. & Gibbs Barrie W. (1990): „The Double-Edge of Organizational Legitimation“, in: *Organization Science*, Vol. 1, No. 2, 177–194.
- Atteslander, P. (1971): *Die letzten Tage der Gegenwart oder das Alibi-Syndrom*. Bern u. a.: Scherz.
- Aula, P. (2010): „Social Media, Reputation Risk and Ambient Publicity Management“, in: *Strategy and Leadership*, Vol. 38, No. 6, 43–49.
- Ayuso, S.; Rodríguez, M. Á. & Ricart, J. E. (2006): „Responsible Competitiveness at the 'Micro' Level of the Firm. Using Stakeholder Dialogue as a Source for New Ideas: A Dynamic Capability Underlying Sustainable Innovation“, in: *Corporate Governance*, Vol. 6, No. 4, 475–490.
- Bächle, M. (2006): „Social Software“, in: *Informatik-Spektrum*, Vol. 29, No. 2, 121–124.
- Bächle, M. (2008): „Ökonomische Perspektiven des Web 2.0. Open Innovation, Social Commerce und Enterprise 2.0“, in: *Wirtschaftsinformatik*, Vol. 50, No. 2, 129–132.
- Backer, L. (2007): „Engaging Stakeholders in Corporate Environmental Governance“, in: *Business and Society*, Vol. 112, No. 1, 29–54.
- Balderjahn, I. (2004): *Nachhaltiges Marketing-Management. Möglichkeiten einer umwelt- und sozialverträglichen Unternehmenspolitik*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Balderjahn, I. (2010): „Vertrauen schaffende Marken-Kommunikation“, in: Disch, W. K. A. & Lips, P. (Hg.): *Markenführung in strukturell veränderten Märkten*. Berlin: Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens, 54–68.
- Balmer, J. M. T. (1995): „Corporate Branding and Connoisseurship“, in: *Journal of General Management*, Vol. 21, No. 1, 24–46.
- Balmer, J. M. T. (2001): „Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing. Seeing through the Fog“, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 3/4, 248–291.
- Balmer, J. M. T. (2008): „Identity Based Views of the Corporation. Insights from Corporate Identity, Organisational Identity, Social Identity, Visual Identity, Corporate Brand Identity and Corporate Image“, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 42, No. 9/10, 879–906.
- Balmer, J. M. T. & Wilkinson, A. J. (1991): „Building Societies. Change, Strategy and Corporate Identity“, in: *Journal of General Management*, Vol. 17, No. 2, 20–33.
- Barney, J. (1991): „Firm Resources and Sustained Competitive Advantage“, in: *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 99–120.
- Bassen, A.; Jastram, S. & Meyer, K. (2005): „Corporate Social Responsibility. Eine Begriffserläuterung“, in: *ZFWU*, Vol. 6, No. 2, 231–236.
- Baumgarth, C. (2010a): „'Living the brand'. Brand Orientation in the Business-to-Business Sector“, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 44, No. 5, 653–671.
- Baumgarth, C. (2008): *Markenpolitik. Markenwirkungen, Markenführung, Markencontrolling*. 3. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Baumgarth, C. (2010b): „Status-quo und Besonderheiten der B-to-B-Markenführung“, in: Baumgarth, C. (Hg.): *B-to-B-Markenführung. Grundlagen, Konzepte, Best Practice*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 37–62.

- Baumgarth, C.; Merrilees, B. & Urde, M. (2011): „Kunden- oder Markenorientierung. Zwei Seiten einer Medaille oder alternative Routen?“, in: *Marketing Review* St. Gallen, Vol. 28, No. 1, 8–13.
- Baumgartner, R. J. (2009): „Organizational Culture and Leadership. Preconditions for the Development of a Sustainable Corporation“, in: *Sustainable Development*, Vol. 17, No. 2, 102–113.
- Baxter, G. J.; Connolly, T. M. & Stansfield, M. H. (2010): „Organisational Blogs. Benefits and Challenges of Implementation“, in: *The Learning Organization*, Vol. 17, No. 6, 515–528.
- Belz, C.; Schögel, M. & Arndt, O. (2008): „Grenzen technologie-gestützter Kundeninteraktion“, in: Belz, C.; Schögel, M.; Arndt, O. & Walter, V. (Hg.): *Interaktives Marketing. Neue Wege zum Dialog mit Kunden*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 3–20.
- Belz, F.-M. (2001): „Nachhaltiges Öko-Marketing“, in: *Thesis*, No. 2, 24–28.
- Belz, F.-M. (2006): „Marketing in the 21st Century“, in: *Business Strategy and the Environment*, Vol. 15, No. 3, 139–144.
- Belz, F.-M. & Bilharz, M. (2005): „Einführung in das Nachhaltigkeits-Marketing“, in: Belz, F.-M. & Bilharz, M. (Hg.): *Nachhaltigkeits-Marketing in Theorie und Praxis*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 3–15.
- Belz, F.-M. & Peattie, K. (2009): *Sustainability Marketing. A Global Perspective*. Chichester: Wiley.
- Benbunan-Fich, R. & Koufaris, M. (2010): „An Empirical Examination of the Sustainability of Social Bookmarking Websites“, in: *Information Systems and E-Business Management*, Vol. 8, No. 2, 131–148.
- Bentele, G. (1998): „Vertrauen/Glaubwürdigkeit“, in: Jarren, O. (Hg.): *Politische Kommunikation in der demokratischen Gesellschaft*. Opladen: Westdeutscher Verlag, 305–311.
- Berger, J. & Schwartz, E. M. (2011): „What Drives Immediate and Ongoing Word of Mouth?“, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 48, No. 5, 869–880.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1967): *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie*. Frankfurt am Main: Fischer Verlag.
- Berman, S. L.; Wicks, A. C.; Kotha, S. & Jones, T. M. (1999): „Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance“, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 5, 488–506.
- Berthon, P.; Pitt, L. & Campbell, C. (2008): „Ad Lib. When Customers Create the Ad“, in: *California Management Review*, Vol. 50, No. 4, 6–30.
- Berthon, P.; Pitt, L. F.; McCarthy, I. & Kates, S. M. (2007): „When Customers Get Clever. Managerial Approaches to Dealing with Creative Consumers“, in: *Business Horizons*, Vol. 50, No. 1, 39–47.
- Berthon, P.; Pitt, L. & Watson, R. T. (2000): „Postmodernism and the Web. Meta Themes and Discourse“, in: *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 65, No. 3, 265–279.
- Bhattacharya, C. B.; Sen, S. & Korschun, D. (2011): „How to Co-Create Corporate Responsibility Strategy“, in: *Ethical Corporation*, No. Nov, 35–38.

- Bigné Alcañiz, E.; Chumpitaz Cáceres, R. & Currás Pérez, R. (2010): „Alliances between Brands and Social Causes. The Influence of Company Credibility on Social Responsibility Image“, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 96, No. 2, 169–186.
- Bilharz, M. & Belz, F.-M. (2008): „Öko als Luxus-Trend. Rosige Zeiten für die Vermarktung ‚grüner‘ Produkte?“, in: *Marketing Review St. Gallen*, Vol. 28, No. 4, 6–11.
- Biloslavo, R. & Trnavčević, A. (2009): „Web Sites as Tools of Communication of a 'Green' Company“, in: *Management Decision*, Vol. 47, No. 7, 1158–1173.
- Bittner, E. & Leimeister, J. M. (2011): „Towards CSR 2.0. Potentials and Challenges of Web 2.0 for Corporate Social Responsibility Communication“, in: *Proceedings of the 11th Academy of Management Annual Meeting, June 1-4, 2011, Tallinn, Estonia*, 1–31.
- Blanke, M.; Godemann, J. & Herzig, C. (2007): *Internetgestützte Nachhaltigkeitsberichterstattung. Eine empirische Untersuchung der Unternehmen des DAX 30*. Lüneburg: Institut für Umweltkommunikation, Centre for Sustainability Management.
- Blumer, H. (1979): „Methodologische Prinzipien empirischer Wissenschaft“, in: Gerdes, K. (Hg.): *Explorative Sozialforschung*. Stuttgart: Enke, 41–62.
- Bogner, A. & Menz, W. (2005): „Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion“, in: Bogner, A.; Littig, B. & Menz, W. (Hg.): *Das Experteninterview. 2. Auflage*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 61–98.
- Borchardt, A. & Göthlich, S. E. (2007): „Erkenntnisgewinn durch Fallstudien“, in: Albers, S.; Klapper, D.; Konradt, U.; Walter, A. & Wolf, J. (Hg.): *Methodik der empirischen Forschung*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 33–47.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006): *Forschungsmethoden und Evaluation. Für Human- und Sozialwissenschaftler*. 4. Auflage. Heidelberg: Springer Verlag.
- Boyd, D. M. & Ellison, N. B. (2008): „Social Network Sites. Definition, History, and Scholarship“, in: *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol. 13, No. 1, 210–230.
- Brady, A. K. O. (2003): „How to Generate Sustainable Brand Value from Responsibility“, in: *Journal of Brand Management*, Vol. 10, No. 4/5, 279–289.
- Braungart, M.; McDonough, W. & Bollinger, A. (2007): „Cradle-to-Cradle Design. Creating Healthy Emissions – A Strategy for Eco-Effective Product and System Design“, in: *Journal of Cleaner Production*, Vol. 15, No. 13/14, 1337–1348.
- Breithut, J. (2011): *Pril schmeckt nach Hähnchen. Virale Werbefallen*. <http://www.spiegel.de/netzwelt/web/0,1518,756532,00.html> (Zugriff: 25.08.2011).
- Briggs, T. (2010): „Social Media's Second Act. Toward Sustainable Brand Engagement“, in: *Design Management Review*, Vol. 21, No. 1, 46–53.
- Brown, J.; Broderick, A. J. & Lee, N. (2007): „Word of Mouth Communication within Online Communities. Conceptualizing the Online Social Network“, in: *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 21, No. 3, 2–20.
- Buhr, T. de & Tweraser, S. (2010): „My Time is Prime Time“, in: Beißwenger, A. (Hg.): *YouTube und seine Kinder*. Baden-Baden: Nomos, 71–91.
- Buhse, W. (2010): „Kommunikation und Leadership. Erfolgserprobte Einführungsszenarien für Enterprise 2.0“, in: Eberspächer, J. (Hg.): *Enterprise 2.0*. Berlin/Heidelberg: Springer Verlag, 167–184.

- Burchell, J. & Cook, J. (2006): „It's Good to Talk? Examining Attitudes Towards Corporate Social Responsibility Dialogue and Engagement Processes“, in: *Business Ethics: A European Review*, Vol. 15, No. 2, 154–170.
- Burchell, J. & Cook, J. (2008): „Stakeholder Dialogue and Organisational Learning. Changing Relationships between Companies and NGOs“, in: *Business Ethics: A European Review*, Vol. 17, No. 1, 35–46.
- Burgold, F.; Sonnenburg, S. & Voß, M. (2009): „Masse macht Marke. Die Bedeutung von Web 2.0 für die Markenführung“, in: Sonnenburg, S. (Hg.): *Swarm Branding*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 9–18.
- Burmann, C. & Arnhold, U. (2008): *User Generated Branding. State of the Art of Research*. Berlin/Münster: Lit Verlag.
- Burmann, C.; Arnhold, U. & Becker, C. (2010a): „User Generated Branding. Wie Marken vom kreativen Potenzial der Nutzer profitieren“, in: Amersdorffer, D. (Hg.): *Social Web im Tourismus*. Berlin/Heidelberg: Springer Verlag, 347–362.
- Burmann, C.; Blinda, L. & Nitschke, A. (2003): *Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagement*. LiM-Arbeitspapiere. Bremen: Universität Bremen/Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement.
- Burmann, C.; Hegner, S. & Riley, N. (2009): „Towards an Identity-Based Branding“, in: *Marketing Theory*, Vol. 9, No. 1, 113–118.
- Burmann, C. & Hemmann, F. (2011): „Erfolgsfaktoren der Markenführung im Zeitalter sozialer Medien“, in: Wagner, U. & Artz, M. (Hg.): *Das Internet der Zukunft*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 151–178.
- Burmann, C. & Maloney, P. (2008): „Innengerichtete, identitätsbasierte Führung von Dienstleistungsmarken“, in: Bruhn, M. & Stauss, B. (Hg.): *Dienstleistungsmarken*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 191–212.
- Burmann, C. & Meffert, H. (2005): „Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung“, in: Meffert, H.; Burmann, C. & Koers, M. (Hg.): *Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 73–114.
- Burmann, C. & Recke, T. (2009): „Gestaltung der Repositionierungsintensität als Herausforderung an die Markenführung“, in: Keuper, F.; Kindervater, J.; Dertinger, H. & Heim, A. (Hg.): *Das Diktat der Markenführung*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 302–328.
- Burmann, C.; Stichnoth, F. & Becker, C. (2010b): „Internetbasierte Kommunikationsinstrumente zur Markenprofilierung“, in: Amersdorffer, D. (Hg.): *Social Web im Tourismus*. Berlin/Heidelberg: Springer Verlag, 363–378.
- Burmann, C. & Stolle, W. (2007): *Markenimage. Konzeptualisierung eines komplexen mehrdimensionalen Konstrukts*. LiM-Arbeitspapiere. Bremen: Universität Bremen/Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement.
- Burmann, C. & Zeplin, S. (2005a): „Building Brand Commitment. A Behavioural Approach to Internal Brand Management“, in: *Journal of Brand Management*, Vol. 12, No. 4, 279–300.

- Burmann, C. & Zeplin, S. (2005b): „Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement“, in: Meffert, H.; Burmann, C. & Koers, M. (Hg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Wiesbaden: Gabler Verlag, 115–142.
- Burmann, C.; Zeplin, S. & Riley, N. (2009): „Key Determinants of Internal Brand Management Success. An Exploratory Empirical Analysis“, in: Journal of Brand Management, Vol. 16, No. 4, 264–284.
- Campbell, C.; Pitt, L. F.; Parent, M. & Berthon, P. R. (2011): „Understanding Consumer Conversations around Ads in a Web 2.0 World“, in: Journal of Advertising, Vol. 40, No. 1, 87–102.
- Cândeia, R. M. & Cândeia, D. (2009): „Banking on Web 2.0 Approaches to Build a Sustainable Enterprise“, in: Review of International Comparative Management, Vol. 10, No. 3, 449–458.
- Capriotti, P. & Moreno, Á. (2007): „Corporate Citizenship and Public Relations. The Importance and Interactivity of Social Responsibility Issues on Corporate Websites“, in: Public Relations Review, Vol. 33, No. 1, 84–91.
- Carroll, A. B. (1999): „Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct“, in: Business and Society, Vol. 38, No. 3, 286–295.
- Carroll, A. B. & Buchholtz, A. K. (2007): Business and Society. Ethics and Stakeholder Management. 7. Auflage. Mason: South Western.
- Carson, D. (2008): „The 'Blogosphere' as a Market Research Tool for Tourism Destinations. A Case Study of Australia's Northern Territory“, in: Journal of Vacation Marketing, Vol. 14, No. 2, 111–119.
- Carter, C. R.; Ellram, L. M. & Ready, K. J. (1998): „Environmental Purchasing. Benchmarking Our German Counterparts“, in: Journal of Supply Chain Management, Vol. 34, No. 4, 28–38.
- Carter, C. R. & Rogers, D. S. (2008): „A Framework of Sustainable Supply Chain Management. Moving toward New Theory“, in: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 38, No. 5, 360–387.
- Caspar, M. & Metzler, P. (2002): Entscheidungsorientierte Markenführung. Aufbau und Führung starker Marken. Arbeitspapier. Münster: Marketing Centrum Münster, McKinsey & Company.
- Castaldo, S.; Perrini, F.; Misani, N. & Tencati, A. (2009): „The Missing Link between Corporate Social Responsibility and Consumer Trust. The Case of Fair Trade Products“, in: Journal of Business Ethics, Vol. 84, No. 1, 1–15.
- Catlin, J. (2009): „Social Media Monitoring. Duck and Cover or Hold your Ground?“, in: Information Management, No. Nov/Dec, 48.
- Cervellon, M.-C. & Wernerfelt, A.-S. (2012): „Knowledge Sharing among Green Fashion Communities Online. Lessons for the Sustainable Supply Chain“, in: Journal of Fashion Marketing and Management, Vol. 16, No. 2, 176–192.
- Chakrabarti, R.; Berthon, P.; Watson, R. T. & Pitt, L. F. (2007): „Quality Management in Business Relationships. The Role of Brands in an Open Source Environment“, in: Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 18, No. 8, 947–955.

- Chakravorti, B. (2010): „Stakeholder Marketing 2.0“, in: *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 29, No. 1, 97–102.
- Chapple, W. & Moon, J. (2005): „Corporate Social Responsibility (CSR) in Asia. A Seven-Country Study of CSR Web Site Reporting“, in: *Business and Society*, Vol. 44, No. 4, 415–441.
- Chase, W. H. (1984): *Issue Management. Origins of the Future*. Stamford: Issue Action Publications.
- Chaudhri, V. & Wang, J. (2007): „Communicating Corporate Social Responsibility on the Internet. A Case Study of the Top 100 Information Technology Companies in India“, in: *Management Communication Quarterly*, Vol. 21, No. 2, 232–247.
- Chen, Y.-S. (2010): „The Drivers of Green Brand Equity. Green Brand Image, Green Satisfaction, and Green Trust“, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 93, No. 2, 307–319.
- Chen, Y.-S. & Chang, C.-H. (2012): „Greenwash and Green Trust. The Mediation Effects of Green Consumer Confusion and Green Perceived Risk“, in: *Journal of Business Ethics*, Published Online: DOI 10.1007/s10551-012-1360-0 (Zugriff: 01.07.2012).
- Cheng, X.; Dale, C. & Liu, J. (2007): „Understanding the Characteristics of Internet Short Video Sharing. YouTube as a Case Study“, in: *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol. 13, No. 1, 361–380.
- Chernatony, L. de (2001a): „A Model for Strategically Building Brands“, in: *Journal of Brand Management*, Vol. 9, No. 1, 32–44.
- Chernatony, L. de (2001b): *From Brand Vision to Brand Evaluation. Strategically Building and Sustaining Brands*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Chernatony, L. de (1999): „Brand Management Through Narrowing the Gap between Brand Identity and Brand Reputation“, in: *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, No. 1-3, 157–179.
- Chernatony, L. de & Harris, F. (2000): „Developing Corporate Brands through Considering Internal and External Stakeholders“, in: *Corporate Reputation Review*, Vol. 3, No. 3, 268–274.
- Chesbrough, H. W. (2003): „A Better Way to Innovate“, in: *Harvard Business Review*, Vol. 81, No. 7, 12–13.
- Cho, C. H.; Phillips, J. R.; Hageman, A. M. & Patten, D. M. (2009): „Media Richness, User Trust, and Perceptions of Corporate Social Responsibility. An Experimental Investigation of Visual Web Site Disclosures“, in: *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 22, No. 6, 933–952.
- Christodoulides, G. & Jevons, C. (2011): „The Voice of the Consumer Speaks Forcefully in Brand Identity. User-Generated Content Forces Smart Marketers to Listen“, in: *Journal of Advertising Research*, No. Mar, 101–108.
- Chung, W.; Chen, H. C. & Reid, E. (2009): „Business Stakeholder Analyzer. An Experiment of Classifying Stakeholders on the Web“, in: *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, Vol. 60, No. 1, 59–74.
- Clarkson, M. B. E. (1995): „A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance“, in: *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, 92–117.

- Coase, R. H. (1960): „The Problem of Social Cost“, in: *Journal of Law and Economics*, Vol. 3, No. Oct, 1–44.
- Collier, J. & Esteban, R. (2007): „Corporate Social Responsibility and Employee Commitment“, in: *Business Ethics: A European Review*, Vol. 16, No. 1, 19–33.
- Connelly, B. L.; Certo, S. T.; Ireland, R. D. & Reutzel, C. R. (2011): „Signaling Theory. A Review and Assessment“, in: *Journal of Management*, Vol. 37, No. 1, 39–67.
- Coombs, W. T. (1998): „The Internet as Potential Equalizer. New Leverage for Confronting Social Irresponsibility“, in: *Public Relations Review*, Vol. 24, No. 3, 289–303.
- Coupland, C. (2005): „Corporate Social Responsibility as Argument on the Web“, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 62, No. 4, 355–366.
- Dabic, M. & Mayerhofer, W. (2008): „Corporate Social Responsibility als Instrument der Markenführung. Welchen Beitrag kann CSR für die Positionierung von Kaffeemarken leisten?“, in: Baumgarth, C. (Hg.): *Impulse für die Markenforschung und Markenführung*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 108–127.
- Daimler (2008): *Geschäftsbericht 2008*. http://gb2008.daimler.com/daimler/annual/2008/gb/German/pdf/06_DAI_GB2008_Nachhaltigkeit.pdf (Zugriff: 16.05.2012).
- Darby, M. R. & Karni, E. (1973): „Free Competition and the Optimal Amount of Fraud“, in: *Journal of Law and Economics*, Vol. 16, No. 1, 67–88.
- Daugherty, T.; Eastin, M. S. & Bright, L. (2010): „Exploring Consumer Motivations for Creating User-Generated Content“, in: *Journal of Interactive Advertising*, Vol. 8, No. 2, 16–25.
- Dawkins, J. (2004): „Corporate Responsibility. The Communication Challenge“, in: *Journal of Communication Management*, Vol. 9, No. 2, 108–119.
- Deitmar, H. (2012): *Die Beziehung von Unternehmenskultur und Unternehmensmarke*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Deutsche Telekom (2010a): 140 Zeichen für Nachhaltigkeit. MachMitMob 2010! <http://www.machmitmob.de/index.php> (Zugriff: 19.08.2011).
- Deutsche Telekom (2010b): Der MachMitMob Nachhaltigkeit 2010. http://www.machmitmob.de/mission_statement.php (Zugriff: 19.08.2011).
- Deutsche Telekom (2012): Große Veränderungen fangen klein an. <http://nachhaltighandeln.telekom.com/> (Zugriff: 10.05.2012).
- Dietrich, F. O. & Schmidt-Bleeker, R. (2009): „Marken sind Gespräche. Über Anatomie und Diffusion von Markenkommunikation in Netzwerken“, in: Sonnenburg, S. (Hg.): *Swarm Branding*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 27–48.
- DiMicco, J.; Millen, D. R.; Geyer, W.; Dugan, C.; Brownholtz, B. & Muller, M. (2008): „Motivations for Social Networking at Work“, in: *Proceedings of CSCW'08*, Nov. 8-12, 2008, San Diego, USA, o. A.
- Domizlaff, H. (1939): *Die Gewinnung öffentlichen Vertrauens. Ein Lehrbuch der Markentechnik*. Hannover: o. A..
- Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995): „The Stakeholder Theory of the Corporation. Concepts, Evidence, and Implications“, in: *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, 65–91.

- Downes, E. D. & McMillan, S. J. (2000): „Defining Interactivity. A Qualitative Identification of Key Dimensions“, in: *New Media Society*, Vol. 2, No. 2, 157–179.
- Dr. Hauschka (2011a): *Aus der Natur für den Menschen*. <http://www.dr.hauschka.de/wala/> (Zugriff: 04.07.2011).
- Dr. Hauschka (2011b): *WALA Pflanzenarchiv*. <http://www.dr.hauschka.de/qualitaet/pflanzenarchiv/> (Zugriff: 19.08.2011).
- Du, S.; Bhattacharya, C. B. & Sen, S. (2007a): „Convergence of Interests. Cultivating Consumer Trust through Corporate Social Initiatives“, in: *Advances in Consumer Research*, Vol. 34, No. 1, 678–687.
- Du, S.; Bhattacharya, C. B. & Sen, S. (2007b): „Reaping Relational Rewards from Corporate Social Responsibility. The Role of Competitive Positioning“, in: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 24, No. 3, 224–241.
- Du, S.; Bhattacharya, C. B. & Sen, S. (2010): „Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR). The Role of CSR Communication“, in: *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, No. 1, 8–19.
- Dubielzig, F. & Schaltegger, S. (2005): „Corporate Citizenship“, in: Althaus, M.; Geffken, M. & Rawe, S. (Hg.): *Handbuch Public Affairs*. Münster: Lit Verlag, 235–238.
- Dubois, A. & Gadde, L.-E. (2002): „Systematic Combining. An Abductive Approach to Case Research“, in: *Journal of Business Research*, Vol. 55, No. 7, 553–560.
- Dyllick, T. & Hockerts, K. (2002): „Beyond the Business Case for Corporate Sustainability“, in: *Business Strategy and the Environment*, Vol. 11, No. 2, 130–141.
- Ebersbach, A. & Glaser, M. (2005): „Wiki“, in: *Informatik-Spektrum*, Vol. 28, No. 2, 131–135.
- Ebersbach, A.; Glaser, M. & Heigl, R. (2011): *Social Web. 2. Auflage*. Stuttgart: UTB.
- Eck, K. & Pleil, T. (2006): „Public Relations beginnen im vormedialen Raum. Weblogs als neue Herausforderung für das Issues Management“, in: Picot, A. & Fischer, T. (Hg.): *Weblogs professionell: Grundlagen, Konzepte und Praxis im unternehmerischen Umfeld*. Heidelberg: dpunkt-Verlag, 77–94.
- Eco News (2011): *Vivaness 2012. Anhaltendes Wachstum bei Naturkosmetik*. http://www.eco-world.de/scripts/basics/econews/basics.prg?session=42f942f04edea831_378462&a_no=24514 (Zugriff: 12.12.2011).
- Edelman, D. C. (2010): „Branding in The Digital Age. You’re Spending Your Money in All the Wrong Places“, in: *Harvard Business Review*, No. Dec, 62–69.
- Efron, M. (2011): „Information Search and Retrieval in Microblogs“, in: *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, Vol. 62, No. 6, 996–1008.
- Ehnert, I. (2008): „Strategien und Praktiken eines Nachhaltigen Human Resource Management“, in: *uwf UmweltWirtschaftsForum*, Vol. 16, No. 4, 187–192.
- Einwiller, S. & Ingenhoff, D. (2007): *Corporate Branding and Issues Management. Integrating Two Concepts to Enhance Corporate Reputation*. Working Paper. St. Gallen: MCM Institute.
- Eisenhardt, K. M. (1989): „Building Theories from Case Study Research“, in: *The Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, 532–550.

- Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007): „Theorie Building from Cases. Opportunities and Challenges“, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 1, 25–32.
- Elkington, J. (1998): „Partnerships from Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business“, in: *Environmental Quality Management*, Vol. 8, No. 1, 37–51.
- Epstein, M. J. (2008): *Making Sustainability Work. Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts*. Sheffield: Greenleaf Publications.
- Epstein, M. J. & Roy, M.-J. (2003): „Making the Business Case for Sustainability“, in: *Journal of Corporate Citizenship*, Vol. 9, No. Spring, 79–96.
- Erdem, T. & Swait, J. (1998): „Brand Equity as a Signaling Phenomenon“, in: *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 7, No. 2, 131–157.
- Erdem, T. & Swait, J. (2004): „Brand Credibility, Brand Consideration, and Choice“, in: *The Journal of Consumer Research*, Vol. 31, No. 1, 191–198.
- Erdem, T.; Swait, J. & Louviere, J. (2002): „The Impact of Brand Credibility on Consumer Price Sensitivity“, in: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 19, 1–19.
- Esch, F.-R. (2010): *Strategie und Technik der Markenführung*. 6. Auflage. München: Vahlen.
- Esch, F.-R.; Geus, P.; Kernstock, J. & Brexendorf, T. O. (2006): „Controlling des Corporate Brand Management“, in: Esch, F.-R.; Kernstock, J.; Langner, T. & Tomczak, T. (Hg.): *Corporate Brand Management*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 314–346.
- Esch, F.-R. & Knörle, C. (2009): „Führungskräfte als Markenbotschafter“, in: Tomczak, T.; Esch, F.-R.; Kernstock, J. & Herrmann, A. (Hg.): *Behavioral Branding*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 373–387.
- Euler, D. (1997): *Didaktik einer sozio-informationstechnischen Bildung*. 2. Auflage. Köln: Botermann & Botermann.
- Fan, Y. (2005): „Ethical Branding and Corporate Reputation“, in: *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 10, No. 4, 341–350.
- Fantapié Altobelli, C. & Hoffmann, S. (2010): „Chancen und Erfolgsfaktoren der Markenführung im Web 2.0“, in: Berndt, R. (Hg.): *Erfolgreiches Management*. Berlin/Heidelberg: Springer Verlag, 155–171.
- Farquar, P. H. (1989): „Managing Brand Equity“, in: *Marketing Research*, Vol. 1, No. 3, 24–33.
- Feddersen, C. (2010): *Repositionierung von Marken. Ein agentenbasiertes Simulationsmodell zur Prognose der Wirkungen von Repositionierungsstrategien*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Fiedler, L. & Kirchgeorg, M. (2007): „The Role Concept in Corporate Branding and Stakeholder Management Reconsidered. Are Stakeholder Groups Really Different?“, in: *Corporate Reputation Review*, Vol. 10, No. 3, 177–188.
- Fieseler, C.; Fleck, M. & Meckel, M. (2010a): „Corporate Social Responsibility in the Blogosphere“, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 91, No. 4, 599–614.
- Fieseler, C.; Fleck, M. & Stanoevska-Slabeva, K. (2008): „Corporate Blogs. Kundendialog im Netz mit hohem Anspruch“, in: *Marketing Review St. Gallen*, Vol. 25, No. 4, 40–44.

- Fieseler, C.; Hoffmann, C. P. & Meckel, M. (2010b): „CSR 2.0. Die Kommunikation von Nachhaltigkeit in Sozialen Medien“, in: *Marketing Review* St. Gallen, Vol. 27, No. 5, 22–26.
- Figge, F. & Schaltegger, S. (2000): Was ist "Stakeholder Value"? Vom Schlagwort zur Messung. Lüneburg/Genf/Paris: Universität Lüneburg, Pictet, in Zusammenarbeit mit UNEP.
- Flick, U. (2010): „Gütekriterien qualitativer Forschung“, in: Mey, G. & Mruck, K. (Hg.): *Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 395–407.
- Followfish (2011): Verfolgen Sie Ihren Fisch zurück bis zum Ursprung. <http://www.followfish.de/> (Zugriff: 19.08.2011).
- Fombrun, C. J. (2001): „Corporate Reputations as Economic Assets“, in: Hitt, M. A.; Freeman, R. E. & Harrison, J. S. (Hg.): *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. Oxford/Malden: Blackwell, 289–312.
- Foster, D. & Jonker, J. (2005): „Stakeholder Relationships. The Dialogue of Engagement“, in: *Corporate Governance*, Vol. 5, No. 5, 51–57.
- Foster, M.; West, B. & Francescucci, A. (2011): „Exploring Social Media User Segmentation and Online Brand Profiles“, in: *Journal of Brand Management*, Vol. 19, No. 1, 4–17.
- Freeman, R. E. (1984): *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing.
- Freeman, R. E. & Evan, W. M. (1990): „Corporate Governance. A Stakeholder Interpretation“, in: *Journal of Behavioral Economics*, Vol. 19, No. 4, 337–359.
- Freeman, R. E.; Harrison, J. S.; Wicks, A. C.; Parmar, B. L. & Colle, S. de (2010): *Stakeholder Theory. The State of the Art*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Freter, H. & Baumgarth, C. (2005): „Ingredient Branding. Begriff und theoretische Begründung“, in: Esch, F.-R. (Hg.): *Moderne Markenführung*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 455–480.
- Friege, C. (2010): „Kundenmanagement und Nachhaltigkeit. Erfolgreiche Positionierung im Internetzeitalter“, in: *Marketing Review* St. Gallen, Vol. 27, No. 4, 42–46.
- Froome, J. (1999): „Stakeholder Influence Strategies“, in: *The Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2, 191–205.
- Fry, M.-L. & Polosky, M. J. (2004): „Examining the Unintended Consequences of Marketing“, in: *Journal of Business Research*, Vol. 57, No. 11, 1303–1306.
- Füller, J. (2006): „Why Consumers Engage in Virtual New Product Developments Initiated by Producers“, in: *Advances in Consumer Research*, Vol. 33, No. 1, 639–646.
- Füller, J.; Bartl, M.; Ernst, H. & Mühlbacher, H. (2006): „Community Based Innovation. How to Integrate Members of Virtual Communities into New Product Development“, in: *Electronic Commerce Research*, Vol. 6, No. 1, 57–73.
- Füller, J.; Mühlbacher, H.; Matzler, K. & Jawecki, G. (2009): „Consumer Empowerment through Internet-Based Co-Creation“, in: *Journal of Management Information Systems*, Vol. 26, No. 3, 71–102.

- Gardner, B. B. & Levy, S. J. (1955): „The Product and the Brand“, in: Harvard Business Review, Vol. 33, No. 2, 33–39.
- Gardner, J. R.; Rachlin, R. & Allen Sweeny, H. W. (1986): Handbook of Strategic Planning. New York: Wiley.
- Garnier (2011): Garnier Bio Aktiv steht für Natürlichkeit und Naturkosmetik. http://www.garnier.de/_de/_de/our_products/range.aspx?tpcode=OUR_PRODUCTS^RD_SKINCARE^BIO_AKTIV^BIO_AKTIV_HOME (Zugriff: 04.07.2011).
- Garvare, R. & Johansson, P. (2010): „Management for Sustainability. A Stakeholder Theory“, in: Total Quality Management, Vol. 21, No. 7, 737–744.
- Gatti, L.; Caruana, A. & Snehota, I. (2012): „The Role of Corporate Social Responsibility, Perceived Quality and Corporate Reputation on Purchase Intention. Implications for Brand Management“, in: Journal of Brand Management, 1–12, Published Online: <http://www.palgrave-journals.com/bm/journal/vaop/ncurrent/abs/bm20122a.html> (Zugriff: 01.07.2012).
- GfK (2010): Wachstumsmarkt Naturkosmetik. Aktuelle Markttrends und neue GfK Naturkosmetik-Kaufertypen. Eine Studie der GfK Panel Services Deutschland. März 2010. Nürnberg: GfK.
- Gill, D. L. & Dickinson, S. J. (2008): „Communicating Sustainability. A Web Content Analysis of North American, Asian and European Firms“, in: Journal of Communication Management, Vol. 12, No. 3, 243–262.
- Gladwell, M. (2000): The Tipping Point. How Little Things Can Make a Big Difference. New York: Hachette Book Group.
- Glöckner, A.; Balderjahn, I. & Peyer, M. (2010): „Die LOHAS im Kontext der Sinus-Milieus“, in: Marketing Review St. Gallen, Vol. 27, No. 5, 36–41.
- Göbel, F. (2009): „Case Study Approach“, in: Schwaiger, M. & Meyer, A. (Hg.): Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft. München: Vahlen, 361–376.
- Godemann, J. (2008): „Dialogorientierte Nachhaltigkeitsberichterstattung im Internet. Untersuchung der DAX-30-Unternehmen“, in: Isenmann, R. & Marx Gómez, J. C. (Hg.): Internetbasierte Nachhaltigkeitsberichterstattung: Maßgeschneiderte Stakeholder-Kommunikation mit IT. Berlin: Schmidt, 371–387.
- Granovetter, M. (1973): „The Strength of Weak Ties“, in: American Journal of Sociology, Vol. 78, No. 6, 1360–1380.
- Gray, E. R. & Balmer, J. M. T. (1998): „Managing Corporate Image and Corporate Reputation“, in: Long Range Planning, Vol. 31, No. 5, 695–702.
- Green, A. O. & Hunton-Clarke, L. (2003): „A Typology of Stakeholder Participation for Company Environmental Decision-Making“, in: Business Strategy and the Environment, Vol. 12, No. 5, 292–299.
- Greenwood, M. (2007): „Stakeholder Engagement. Beyond the Myth of Corporate Responsibility“, in: Journal of Business Ethics, Vol. 74, No. 4, 315–327.
- Gregory, A. (2007): „Involving Stakeholders in Developing Corporate Brands. The Communication Dimension“, in: Journal of Marketing Management, Vol. 23, No. 1, 59–74.
- Gruber, G. (2008): Planungsprozess der Markenkommunikation in Web 2.0 und Social Media. Ziele, Strategieoptionen, Erfolgskontrolle. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.

- Gruhl, D.; Guha, R.; Liben-Nowell, D. & Tomkins, A. (2004): „Information Diffusion through Blogspace“, in: Proceedings of the 13th International Conference on World Wide Web, New York, o. A.
- Gürhan-Canli, Z. & Fries, A. (2010): „Branding and Corporate Social Responsibility“, in: Loken, B.; Ahluwalia, R. & Houston, M. J. (Hg.): Brands and Brand Management. New York: Routledge, 91–111.
- Gylling, C. & Lindberg-Repo, K. (2006): „Investigating the Links between a Corporate Brand and a Customer Brand“, in: Journal of Brand Management, Vol. 13, No. 4/5, 257–267.
- Haberer, A. F. (1996): Umweltbezogene Informationsasymmetrien und transparenzschaffende Institutionen. Marburg: Metropolis-Verlag.
- Hall, J. & Vredenburg, H. (2003): „The Challenges of Innovating for Sustainable Development“, in: MIT Sloan Management Review, Vol. 45, No. 1, 61–68.
- Hall, R. H. (1963): „The Concept of Bureaucracy. An Empirical Assessment“, in: The American Journal of Sociology, Vol. 69, No. 1, 32–40.
- Halldórsson, Á.; Kotzab, H. & Skjøtt-Larsen, T. (2009): „Supply Chain Management on the Crossroad to Sustainability. A Blessing or a Curse?“, in: Logistics Research, Vol. 1, No. 2, 83–94.
- Hannemann, P. (2009): „Co-Creative Branding. Zur Markenführung in der neuen Kommunikationsmatrix“, in: Sonnenburg, S. (Hg.): Swarm Branding. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 49–71.
- Hansen, E. G.; Große-Dunker, F. & Reichwald, R. (2009): „Sustainability Innovation Cube. A Framework to Evaluate Sustainability-Oriented Innovations“, in: International Journal of Innovation Management, Vol. 13, No. 4, 683–713.
- Hansen, U. & Schrader, U. (2005): „Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre“, in: Die Betriebswirtschaft, Vol. 65, No. 4, 373–395.
- Harms, D. (2011): „Environmental Sustainability and Supply Chain Management. A Framework of Cross-Functional Integration and Knowledge Transfer“, in: Journal of Environmental Sustainability, Vol. 1, No. 1, 121–141.
- Harrison-Walker, L. J. (2001): „E-Complaining. A Content Analysis of an Internet Complaint Forum“, in: Journal of Services Marketing, Vol. 15, No. 5, 397–412.
- Hart, S. L. (1995): „A Natural-Resource-Based View of the Firm“, in: Academy of Management Review, Vol. 20, No. 4, 986–1014.
- Hart, S. L. & Sharma, S. (2004): „Engaging Fringe Stakeholders for Competitive Imagination“, in: The Academy of Management Executive, Vol. 18, No. 1, 7–18.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (2003): „Bringing the Corporation into Corporate Branding“, in: European Journal of Marketing, Vol. 37, No. 7/8, 1041–1064.
- Hatscher, M. (2007): „Wie kommt das ‚social‘ ins soziale Netz? (How Does the “Social” Get Into the Social Web?)“, in: i-com, Vol. 6, No. 1, 5–8.
- Hauff, V. (1987): Unsere gemeinsame Zukunft: Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. Greven: Eggenkamp.
- Heaps, D. (2009): „Twitter. Analysis of Corporate Reporting Using Social Media“, in: The Corporate Governance Advisor, No. Nov/Dec, 18–22.

- Heath, R. L. (2002): „Issues Management. Its Past, Present and Future“, in: *Journal of Public Affairs*, Vol. 2, No. 4, 209–214.
- Helfferich, C. (2009): *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. 3. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Henkel (2011): *Unsere Strategie umfasst alle Stufen der Wertschöpfungskette*. <http://www.henkel.de/SID-5B4EF093-09AF68D4/nachhaltigkeit/umfassende-verantwortung-10199.htm> (Zugriff: 06.07.2011).
- Henkel, S.; Tomczak, T.; Kernstock, D.; Wentzel, D. & Brexendorf, T. O. (2008): „Das Behavioral-Branding-Konzept“, in: Tomczak, T.; Esch, F. R.; Kernstock, J. & Hermann, A. (Hg.): *Behavioral Branding*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 197–212.
- Hennig-Thurau, T.; Gwinner, K. P.; Walsh, G. & Gremler, D. D. (2004): „Electronic Word-of-Mouth via Consumer-Opinion Platforms. What Motivates Consumers to Articulate Themselves on the Internet?“, in: *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 18, No. 1, 38–52.
- Hermann, S. (2005): *Corporate Sustainability Branding. Nachhaltigkeits- und stakeholderorientierte Profilierung von Unternehmensmarken*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Hermann, S. (2008): „Wirkungspotenzial des Corporate Sustainability Brandings. Konzeptionelle Analyse der Bedeutung von CSR-orientiertem Corporate Branding für Unternehmensreputation und Präferenzbildung“, in: Klante, O. & Kirchgeorg, M. (Hg.): *Aktuelle Perspektiven des Marketingmanagements*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 347–366.
- Hermann, S. (2009): „Corporate Sustainability Branding“, in: *Forum Wirtschaftsethik*, Vol. 17, No. 3, 18–27.
- Herzig, C. & Godemann, J. (2010): „Internet-Supported Sustainability Reporting. Developments in Germany“, in: *Management Research Review*, Vol. 33, No. 11, 1064–1082.
- Herzig, C. & Schaltegger, S. (2007): „Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen“, in: Michelsen, G. & Godemann, J. (Hg.): *Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation*. München: Oekom-Verlag, 579-539.
- Herzig, C. & Schaltegger, S. (2011): „Corporate Sustainability Reporting. An Overview“, in: Godemann, J. & Michelsen, G. (Hg.): *Sustainability Communication*. Dordrecht u.a.: Springer Verlag, 151–169.
- Hettler, U. (2010): *Social Media Marketing. Marketing mit Blogs, Sozialen Netzwerken und weiteren Anwendungen des Web 2.0*. München: Oldenbourg Verlag.
- Heugens, P. P. M. A. R.; van den Bosch, F. A. J. & van Riel, C. B. M. (2002): „Stakeholder Integration. Building Mutually Enforcing Relationships“, in: *Business Society*, Vol. 41, No. 1, 36–60.
- Hildebrand, D.; Sen, S. & Bhattacharya, C. B. (2011): „Corporate Social Responsibility. A Corporate Marketing Perspective“, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 45, No. 9/10, 1353–1364.
- Hill, C. W. L. & Jones, T. M. (1992): „Stakeholder-Agency Theory“, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 29, No. 2, 131–154.

- Hillman, A. & Keim, G. (2001): „Stakeholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues. What's the Bottom Line?“, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 2, 125–139.
- Hippel, E. v. (1978): „A Customer-Active Paradigm for Industrial Product Idea Generation“, in: *Research Policy*, Vol. 7, No. 3, 240–266.
- Hippel, E. v. (1986): „Lead Users. A Source of Novel Product Concepts“, in: *Management Science*, Vol. 32, No. 7, 791–805.
- Hippner, H. (2006): „Bedeutung, Anwendungen und Einsatzpotenziale von Social Software“, in: Hildebrand, K. & Hofmann, J. (Hg.): *Social Software*. Heidelberg: dpunkt-Verlag, 6–16.
- Hobsbawm, A. (2009): „Brand 2.0. Brands in a Digital World“, in: Clifton, R. (Hg.): *Brands and Branding*. London: Profile Books, 217–233.
- Hockerts, K. & Wüstenhagen, R. (2010): „Greening Goliaths versus Emerging Davids. Theorizing about the Role of Incumbents and New Entrants in Sustainable Entrepreneurship“, in: *Journal of Business Venturing*, Vol. 25, No. 5, 481–492.
- Hoeffler, S. & Keller, K. L. (2002): „Building Brand Equity through Corporate Societal Marketing“, in: *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 21, No. 1, 78–89.
- Hoffman, D. L. & Novak, T. P. (1996): „Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments. Conceptual Foundations“, in: *The Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 3, 50–68.
- Hoffman, D. L. & Novak, T. P. (1997): „A New Marketing Paradigm for Electronic Commerce“, in: *The Information Society*, Vol. 13, No. Jan/Mar, 43–54.
- Hoffman, D. L.; Novak, T. P. & Chatterjee, P. (1995): „Commercial Scenarios for the Web. Opportunities and Challenges“, in: *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol. 1, No. 3, 1–20.
- Hoffmann, N. (2009): „Weblogs als Medium der qualitativen Marktbeobachtung und -forschung“, in: Buber, R. & Holzmüller, H. H. (Hg.): *Qualitative Marktforschung*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 601–616.
- Hofmann, J. (2010): „Enterprise 2.0. Das Wissen der Mitarbeiter mobilisieren Wissensmanagement als Vernetzungs- und Kommunikationsaufgabe“, in: Eberspächer, J. (Hg.): *Enterprise 2.0*. Berlin/Heidelberg: Springer Verlag, 53–61.
- Holmström, H. (2001): „Virtual Communities as Platforms for Product Development. An Interpretative Case Study of Customer Involvement in Online Game Development“, in: *Proceedings of the Twenty-Second International Conference on Information Systems*, 299–306.
- Homburg, C. & Krohmer, H. (2012): *Grundlagen des Marketingmanagements. Einführung in Strategie, Instrumente, Umsetzung und Unternehmensführung*. 3. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Honer, A. (1994): „Das explorative Interview. Zur Rekonstruktion der Relevanzen von Expertinnen und anderen Leuten“, in: *Schweizer Zeitschrift für Soziologie*, Vol. 20, No. 3, 623–640.
- Hopwood, B.; Mellor, M. & O'Brien, G. (2005): „Sustainable Development. Mapping Different Approaches“, in: *Sustainable Development*, Vol. 13, No. 1, 38–52.

- Howe, J. (2008): *Crowdsourcing. Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business*. New York: Crown Business.
- Hubbard, M. (2004): *Markenführung von innen nach außen. Zur Rolle der Internen Kommunikation als Werttreiber für Marken*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Huberman, B. A.; Romero, D. M. & Wu, F. (2008): *Social Networks that Matter. Twitter Under the Microscope*. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1313405 (Zugriff: 07.07.2011).
- Hubig, C. & Siemoneit, O. (2007): „Vertrauen und Glaubwürdigkeit in der Unternehmenskommunikation“, in: Piwinger, M. & Zerfaß, A. (Hg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 171–188.
- Hughes, P. & Demetrious, K. (2006): „Engaging with Stakeholders or Constructing Them? Attitudes and Assumptions in Stakeholder Software“, in: *Journal of Corporate Citizenship*, Vol. 23, No. Autumn, 93–101.
- Ibeh, K. I. N.; Luo, Y. & Dinnie, K. (2005): „E-Branding Strategies of Internet Companies. Some Preliminary Insights from the UK“, in: *Journal of Brand Management*, Vol. 12, No. 5, 355–373.
- Ind, N. (2003): „Inside Out. How Employees Build Value“, in: *Journal of Brand Management*, Vol. 10, No. 6, 393–402.
- Ingenhoff, D. & Kölling, A. M. (2011): „Internetbasierte CSR-Kommunikation“, in: Raupp, J.; Jarolimek, S. & Schultz, F. (Hg.): *Handbuch CSR*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 480–498.
- Ingenhoff, D. & Röttger, U. (2008): „Issue-Management. Ein zentrales Verfahren der Unternehmenskommunikation“, in: Meckel, M. & Schmid, B. F. (Hg.): *Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 323–354.
- Jiang, Z.; Chan, J.; Tan, B. C. Y. & Chua, W. S. (2010): „Effects of Interactivity on Website Involvement and Purchase Intention“, in: *Journal of the Association for Information Systems*, Vol. 11, No. 1, 34–59.
- Jones, T. M. (1995): „Instrumental Stakeholder Theory. A Synthesis of Ethics and Economics“, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 20, No. 2, 404–437.
- Kaas, K. P. (1990): „Marketing als Bewältigung von Informations- und Unsicherheitsproblemen im Markt“, in: *Die Betriebswirtschaft*, Vol. 50, No. 4, 539–548.
- Kaas, K. P. (1992): „Marketing für umweltfreundliche Produkte“, in: *Die Betriebswirtschaft*, Vol. 52, No. 4, 473–487.
- Kapferer, J. N. (1992): *Die Marke. Kapital des Unternehmens*. Landesberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Kapferer, J. N. (1997): *Strategic Brand Management. Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. 2. Auflage. New York: Kogan Page.
- Kapferer, J. N. (2008): *The New Strategic Brand Management. Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. 4. Auflage. London: Kogan Page.
- Kaplan, A. M. & Haenlein, M. (2010): „Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media“, in: *Business Horizons*, Vol. 53, No. 1, 59–68.

- Kaptein, M. & Van Tulder, R. (2003): „Toward Effective Stakeholder Dialogue“, in: *Business and Society Review*, Vol. 108, No. 2, 203–224.
- Kartal, A.; Doerfel, S.; Roßnagel, A. & Stumme, G. (2011): *Privatsphären- und Datenschutz in Community-Plattformen. Gestaltung von Online-Bewertungsportalen.* <http://www.user.tu-berlin.de/komm/CD/paper/090222.pdf> (Zugriff: 05.12.2011).
- Katz, D. (1960): „The Functional Approach to the Study of Attitudes“, in: *The Public Opinion Quarterly*, Vol. 24, No. 2, 163–204.
- Katz, E. (1957): „The Two-Step Flow of Communication. An Up-To-Date Report on an Hypothesis“, in: *Public Opinion Quarterly*, Vol. 21, No. 1, 61–78.
- Keller, K. L. (2008): *Strategic Brand Management. Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. 3. Auflage. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Kent, M. L. & Taylor, M. (1998): „Building Dialogic Relationships Through the World Wide Web“, in: *Public Relations Review*, Vol. 24, No. 3, 321–334.
- Kernstock, J. & Brexendorf, T. O. (2006): „Corporate Brand Management gegenüber Mitarbeitern gestalten“, in: Esch, F.-R.; Kernstock, J.; Langner, T. & Tomczak, T. (Hg.): *Corporate Brand Management*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 251–271.
- Kernstock, J.; Esch, F.-R.; Tomczak, T. & Langner, T. (2006): „Zugang zum Corporate Brand Management“, in: Esch, F.-R.; Kernstock, J.; Langner, T. & Tomczak, T. (Hg.): *Corporate Brand Management*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1–52.
- Kieser, A. (2006): „Der situative Ansatz“, in: Kieser, A. & Ebers, M. (Hg.): *Organisations-theorien*. Stuttgart: Kohlhammer, 215–246.
- Kim, K. (2008): „Interaktive Nachhaltigkeitsberichterstattung im Internet. Konzept und Bestandsaufnahme der Global-Fortune-500-Unternehmen“, in: Isenmann, R. & Marx Gómez, J. C. (Hg.): *Internetbasierte Nachhaltigkeitsberichterstattung: Maßgeschneiderte Stakeholder-Kommunikation mit IT*. Berlin: Schmidt, 355–369.
- Kirchgeorg, M. (2005): „Nachhaltigkeits-Marketing“, in: Belz, F.-M. & Bilharz, M. (Hg.): *Nachhaltigkeits-Marketing in Theorie und Praxis*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 41–59.
- Kirig, A. & Wenzel E. (2009): *LOHAS. Bewusst grün. Alles über die neuen Lebenswelten*. München: Redline Verlag.
- Kitchen, P. & Daly, F. (2002): „Internal Communication during Change Management“, in: *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 7, No. 1, 46–53.
- Kitchin, T. (2003): „Corporate Social Responsibility. A Brand Explanation“, in: *Brand Management*, Vol. 10, No. 4/5, 312–326.
- Kneipp (2011a): *Kneipp-Philosophie*. http://www.kneipp.de/de/kneipp_philosophie.html (Zugriff: 08.05.2011).
- Kneipp (2011b): *Kneipp® wieder als Superbrand ausgezeichnet. Kneipp als Marke und Philosophie heute zeitgemäßer und erfolgreicher denn je*. http://www.kneipp.de/de/service_navigation/presse/aktuelle_presseinformationen/pressemeldung/article/kneipp_pR-wieder-als-superbrand-ausgezeichnet-kneipp-als-marke-und-philosophie-heute-zeitgemaesser.html (Zugriff: 01.07.2011).

- Kneipp (2011c): Kneipp pflegt Freundschaften. Produkteinführung im Social Web. http://www.kneipp.de/de/service_navigation/presse/aktuelle_presseinformationen/presse_meldung/article/kneipp-pflegt-freundschaften-produkteinfuehrung-im-social-web.html (Zugriff: 04.07.2011).
- Kneipp (2011d): Der Natur etwas zurück geben. Bergwald Projekt. <http://www.kneipp-quelle.de/mineralwasser/engagement/bergwaldprojekt/> (Zugriff: 04.07.2011).
- Kneipp (2011e): Kneipp pflegt Freundschaften. Facebook-Seite. <http://www.facebook.com/apps/application.php?id=117662344957557> (Zugriff: 08.09.2011).
- Kneipp (2011f): Cattier Paris jetzt auch in Deutschland erhältlich. http://www.kneipp.de/de/aktuelles/aktuelle_meldung/article/-3b9cf787f2.html (Zugriff: 04.11.2011).
- Kneipp (2011g): Logo der Marke Kneipp. <http://www.kneipp.de> (Zugriff: 09.08.2011).
- Kneipp (2011h): Online-Shop Kneipps mit Bewertungsmöglichkeiten. <http://www.kneipp.de/shop/bestellung/sonderangebote/sensitivederm-gesichtscreme.html> (Zugriff: 09.08.2011).
- Kneipp (2011i): Facebook-Profil von Kneipp. <http://www.facebook.com/KneippWerke> (Zugriff: 09.08.2011).
- Kneipp (2011j): Facebook-Profil der Kneipp-Familie. <http://www.facebook.com/pages/Kneipp-Familie/113879191995577> (Zugriff: 09.08.2011).
- Kneipp (2011k): Twitter-Account von Kneipp. <http://twitter.com/#!/KneippWerke> (Zugriff: 09.08.2011).
- Kneipp (2011l): Youtube-Channel von Kneipp. <http://www.youtube.com/user/Kneippwerke> (Zugriff: 09.08.2011).
- Kneipp (2011m): Kneipp-Blog. <http://kneippblog.com/> (Zugriff: 09.08.2011).
- Kneipp (2012): Kneipp. Der Weg zur Nachhaltigkeit. http://www.kneipp.de/fileadmin/user_upload/Kneipp_Nachhaltigkeit.pdf (Zugriff: 12.03.2012).
- Koch, M. (2008): Enterprise 2.0. Social Software in Unternehmen. White Paper. München: Universität der Bundeswehr München.
- Koch, M. & Richter, A. (2009): Enterprise 2.0. Planung, Einführung und erfolgreicher Einsatz von Social Software in Unternehmen. 2. Auflage. München: Oldenbourg Verlag.
- Kohli, A. K. & Jaworski, B. J. (1990): „Market Orientation. The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications“, in: The Journal of Marketing, Vol. 54, No. 2, 1–18.
- Koller, P.-J. & Alpar, P. (2008): „Die Bedeutung privater Weblogs für das Issue-Management in Unternehmen“, in: Alpar, P. & Blascke, S. (Hg.): Web 2.0. Eine empirische Bestandsaufnahme. Wiesbaden: Gabler Verlag, 17–52.
- Kotler, P.; Keller, K. L. & Bliemel, F. (2007): Marketing-Management. Strategien für wert-schaffendes Handeln. 12. Auflage. München u. a.: Pearson Studium.
- Kozinets, R. V. (2002): „The Field Behind the Screen. Using Netnography for Marketing Research in Online Communities“, in: Journal of Marketing Research, Vol. 39, No. 1, 61–72.
- Kozinets, R. V.; Hemetsberger, A. & Schau, H. J. (2008): „The Wisdom of Consumer Crowds. Collective Innovation in the Age of Networked Marketing“, in: Journal of Macromarketing, Vol. 28, No. 4, 339–354.

- Kroeber-Riel, W. (1987): „Informationsüberlastung durch Massenmedien und Werbung in Deutschland“, in: Die Betriebswirtschaft, Vol. 47, No. 3, 257–264.
- Kuckartz, U. (1998): Umweltbewußtsein und Umweltverhalten. Mit 4 Tabellen. Berlin: Springer Verlag.
- Kucuk, S. U. (2007): „An Analysis of Consumer Power on the Internet“, in: Technovation, Vol. 27, No. 1/2, 47–56.
- Laduque, J. (2010): „Get More Leads, Engage Customers with Social Media“, in: Franchising World, No. Jul, 23–25.
- Laine, M. O. J. & Frühwirth, C. (2010): „Monitoring Social Media. Tools, Characteristics and Implications“, in: Software Business, Vol. 51, No. 2, 193–198.
- Lamnek, S. (2008): Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. 4. Auflage. Weinheim: Beltz.
- Lange, P. G. (2008): „Publicly Private and Privately Public. Social Networking on YouTube“, in: Journal of Computer-Mediated Communication, Vol. 13, 361–380.
- Langley, D. & van den Broek, T. (2010): „Exploring Social Media as a Driver of Sustainable Behaviour. Case Analysis and Policy Implications“, in: Proceedings of the Internet Politics and Policy Conference 2010, 16-17 September, Oxford, o. A.
- Langner, T. & Fischer, A. (2008): „Markenkommunikation 2.0. Konsumenten formen Markenbotschaften“, in: Marketing Review St. Gallen, Vol. 25, No. 5, 16–20.
- Laufer, W. S. (2003): „Social Accountability and Corporate Greenwashing“, in: Journal of Business Ethics, Vol. 43, No. 3, 253–261.
- Lauring, J. & Thomsen, C. (2009): „Collective Ideals and Practices in Sustainable Development. Managing Corporate Identity“, in: Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol. 16, No. 1, 38–47.
- Lazarsfeld, P. F.; Berelson, B. & Gaudet, H. (1948): The People's Choice. How the Voter Makes up his Mind in a Presidential Campaign. New York: Columbia University Press.
- Lee, K. & Miller, K. E. (2007): „Internet Users' Attitude and Behavioural Intention on eBranding“, in: International Journal of Internet Marketing and Advertising, Vol. 3, No. 4, 335–354.
- Leggewie, C. & Bieber, C. (2004): „Interaktivität. Soziale Emergenzen im Cyberspace?“, in: Bieber, C. & Leggewie, C. (Hg.): Interaktivität. Ein transdisziplinärer Schlüsselbegriff. Frankfurt/New York: Campus Verlag, 7–14.
- Leitschuh-Fecht, H. (2007): „Stakeholder-Dialog als Instrument unternehmerischer Nachhaltigkeitskommunikation“, in: Michelsen, G. & Godemann, J. (Hg.): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. München: Oekom-Verlag, 605–613.
- Leuf, B. & Cunningham, W. (2001): The Wiki Way. Quick Collaboration on the Web. Amsterdam: Addison-Wesley Professional.
- Levine, R.; Locke, C.; Searls, D. & Weinberger, D. (2000): Das Cluetrain-Manifest. 95 Thesen für die neue Unternehmenskultur im digitalen Zeitalter. München: Econ Verlag.
- Levy, M. (2009): „Web 2.0 Implications on Knowledge Management“, in: Journal of Knowledge Management, Vol. 13, No. 1, 120–134.
- Li, C. & Bernoff, J. (2008): Groundswell. Winning in a World Transformed by Social Technologies. Boston: Harvard Business School Press.

- Li, R. Y. M. & Ah Pak, D. H. (2010): „Resistance and Motivation to Share Sustainable Development Knowledge by Web 2.0“, in: *Journal of Information & Knowledge Management*, Vol. 9, No. 3, 251–262.
- Lichtl, M. (2001): *Ecotainment. Der neue Weg im Umweltmarketing*. 3. Auflage. Wien/Frankfurt: Redline Verlag.
- Luhmann, N. (1972): „Einfache Sozialsysteme“, in: *Zeitschrift für Soziologie*, Vol. 1, No. 1, 51–65.
- Luhmann, N. (2000): *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. 4. Auflage. Stuttgart: UTB.
- Luoma-aho, V. & Vos, M. (2010): „Towards a More Dynamic Stakeholder Model. Acknowledging Multiple Issue Arenas“, in: *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 15, No. 3, 315–331.
- Maak, T. & Ulrich, P. (2007): *Integrierte Unternehmensführung. Ethisches Orientierungswissen für die Wissenschaftspraxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Maclaran, P. & Catterall, M. (2002): „Researching the Social Web. Marketing Information from Virtual Communities“, in: *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 20, No. 6, 319–326.
- Maignan, I. & Ferrell, O. C. (2004): „Corporate Social Responsibility and Marketing. An Integrative Framework“, in: *Academy of Marketing Science*, Vol. 32, No. 1, 3–19.
- Maignan, I.; Ferrell, O. C. & Ferrell, L. (2005): „A Stakeholder Model for Implementing Social Responsibility in Marketing“, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 9/10, 956–977.
- Maio, E. (2003): „Managing Brand in the New Stakeholder Environment“, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 44, No. 2, 235–246.
- Mairinger, M. (2008): „Branding 2.0. Using Web 2.0 Principles to Build an Open Source Brand“, in: *Electronic Markets*, Vol. 18, No. 2, 117–129.
- Majer, H. (2004): „Werkzeuge für die Analyse von Nachhaltigkeit“, in: Hartard, S. & Stahmer, C. (Hg.): *Magische Dreiecke. Berichte für eine nachhaltige Gesellschaft*. Band 3, Marburg: Metropolis Verlag, 29–56.
- Maloney, P. (2008): *Absatzmittlergerichtetes, identitätsbasiertes Markenmanagement*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Maon, F.; Lindgreen, A. & Swaen, V. (2009): „Designing and Implementing Corporate Social Responsibility. An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice“, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 87, No. Supplement 1, 71–89.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958): *Organizations*. New York: Wiley.
- Marin, L. & Ruiz, S. (2007): „'I Need You Too!' Corporate Identity Attractiveness for Consumers and The Role of Social Responsibility“, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 71, No. 3, 245–260.
- Marks & Spencer (2011): *Plan A. Doing the Right Thing*. <http://plana.marksandspencer.com/we-are-doing> (Zugriff: 06.07.2011).
- Maslow, A. H. (1943): „A Theory of Human Motivation“, in: *Psychological Review*, Vol. 50, 370–369.

- Mast, C. (2008): „Change Communication. Balancieren zwischen Emotionen und Kognitionen“, in: Meckel, M. & Schmid, B. F. (Hg.): Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Gabler Verlag, 403–434.
- Mast, C. & Fiedler, K. (2007): „Nachhaltige Unternehmenskommunikation“, in: Michelsen, G. & Godemann, J. (Hg.): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. München: Oekom-Verlag, 567–578.
- Matten, D. & Crane, A. (2005): „Corporate Citizenship. Toward an Extended Theoretical Conceptualization“, in: The Academy of Management Review, Vol. 30, No. 1, 166–179.
- McAfee, A. P. (2006a): Enterprise 2.0, Version 2.0. http://andrewmcafee.org/2006/05/enterprise_20_version_20/ (Zugriff: 15.08.2011).
- McAfee, A. P. (2006b): „Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration“, in: MIT Sloan Management Review, Vol. 47, No. 3, 21–29.
- Meckel, M. (2008): „Unternehmenskommunikation 2.0“, in: Meckel, M. & Schmid, B. F. (Hg.): Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Gabler Verlag, 471–492.
- Meffert, H. (1986): „Marketing und strategische Unternehmensführung. Ein wettbewerbsorientierter Kontingenzansatz“, in: Hahn, D. & Taylor, B. (Hg.): Strategische Unternehmensplanung. Heidelberg: Springer Verlag, 660–684.
- Meffert, H. (1994): „Entscheidungsorientierter Ansatz der Markenpolitik“, in: Bruhn, M. (Hg.): Handbuch Markenartikel. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 173–197.
- Meffert, H. (2008): „Corporate Social Responsibility – mehr als eine Modewelle“, in: ZFO, Vol. 77, No. 6, 381–383.
- Meffert, H. & Bierwirth, A. (2005): „Corporate Branding. Führung der Unternehmensmarke im Spannungsfeld unterschiedlicher Zielgruppen“, in: Meffert, H.; Burmann, C. & Koers, M. (Hg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Wiesbaden: Gabler Verlag, 143–162.
- Meffert, H. & Burmann, C. (1996): Identitätsorientierte Markenführung. Grundlagen für das Management von Markenportfolios. Arbeitspapier. Münster: Westfälische Wilhelms-Universität.
- Meffert, H. & Burmann, C. (2002): „Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung“, in: Meffert, H.; Burmann, C. & Koers, M. (Hg.): Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung. Wiesbaden: Gabler Verlag, 35–72.
- Meffert, H. & Burmann, C. (2005): „Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung“, in: Meffert, H.; Burmann, C. & Koers, M. (Hg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Wiesbaden: Gabler Verlag, 37–72.
- Meffert, H.; Burmann, C. & Kirchgeorg, M. (2008): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. 10. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Meffert, H.; Burmann, C. & Koers, M. (2002): „Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagement“, in: Meffert, H.; Burmann, C. & Koers, M. (Hg.): Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung. Wiesbaden: Gabler Verlag, 3–16.

- Meffert, H.; Burmann, C. & Koers, M. (2005): „Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagement“, in: Meffert, H.; Burmann, C. & Koers, M. (Hg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Wiesbaden: Gabler Verlag, 3–15.
- Meffert, H. & Kirchgeorg, M. (1993): „Das neue Leitbild Sustainable Development. Der Weg ist das Ziel“, in: Harvard Business Manager, Vol. 15, No. 2, 34–45.
- Meffert, H. & Kirchgeorg, M. (1998): Marktorientiertes Umweltmanagement. Konzeption, Strategie, Implementierung mit Praxisfällen. 3. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Meffert, H. & Koers, M. (2005): „Identitätsorientiertes Markencontrolling. Grundlagen und konzeptionelle Ausgestaltung“, in: Meffert, H.; Burmann, C. & Koers, M. (Hg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Wiesbaden: Gabler Verlag, 273–296.
- Meffert, H.; Rauch, C. & Lepp, H. L. (2010): „Sustainable Branding. Mehr als ein neues Schlagwort?!“, in: Marketing Review St. Gallen, Vol. 27, No. 5, 28–35.
- Melo, T. & Galan, J. I. (2011): „Effects of Corporate Social Responsibility on Brand Value“, in: Journal of Brand Management, Vol. 18, No. 6, 423–437.
- Meredith, J. (1993): „Theory Building through Conceptual Methods“, in: International Journal of Operations & Production Management, Vol. 13, No. 5, 3–11.
- Merrilees, B. & Miller, D. (2008): „Principles of Corporate Rebranding“, in: European Journal of Marketing, Vol. 42, No. 5/6, 537–552.
- Meuser, M. & Nagel, U. (2009): „Das Experteninterview. Konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage“, in: Pickel, S.; Pickel, G.; Lauth, H.-J. & Jahn, D. (Hg.): Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklung und Anwendungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 465–479.
- Michelsen, G. (2007): „Nachhaltigkeitskommunikation. Verständnis – Entwicklung – Perspektiven“, in: Michelsen, G. & Godemann, J. (Hg.): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. München: Oekom-Verlag, 25–41.
- Middlemiss, N. (2003): „Authentic not Cosmetic. CSR as Brand Enhancement“, in: Brand Management, Vol. 10, No. 4/5, 353–361.
- Mielau, M. & Schmiegelow, A. (2010): „Markenführung in Sozialen Medien. Neue Wege zum Konsumentenherz“, in: Beißwenger, A. (Hg.): YouTube und seine Kinder. Baden-Baden: Nomos, 107–119.
- Miles, M. P.; Munilla, L. S. & Darroch, J. (2006): „The Role of Strategic Conversations with Stakeholders in the Formation of Corporate Social Responsibility Strategy“, in: Journal of Business Ethics, Vol. 69, No. 2, 195–205.
- Milgram, S. (1967): „The Small-World Problem“, in: Psychology Today, Vol. 1, No. 1, 61–67.
- Miller, R. L. & Lewis, W. F. (1991): „A Stakeholder Approach to Marketing Management Using the Value Exchange Models“, in: European Journal of Marketing, Vol. 25, No. 8, 55–68.
- Mitchell, C. (2002): „Selling the Brand Inside“, in: Harvard Business Review, Vol. 80, No. 1, 99–105.

- Mitchell, R. K.; Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997): „Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience. Defining the Principle of Who and What Really Counts“, in: *The Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, 853–886.
- Moe, W. W. & Trusov, M. (2011): „The Value of Social Dynamics in Online Product Ratings Forums“, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 48, No. 3, 444–456.
- Mohr, S. & Schaffner, D. (2011): „Nutzung von Social Media für die Marketingforschung“, in: Steinmann, C. (Hg.): *Evolution der Informationsgesellschaft: Markenkommunikation im Spannungsfeld der neuen Medien*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 115–125.
- Moreno, A. & Capriotti, P. (2009): „Communicating CSR, Citizenship and Sustainability on the Web“, in: *Journal of Communication Management*, Vol. 13, No. 2, 157–175.
- Mörl, S.; Heiss, M. & Richter, A. (2011): „Fallstudie Siemens. Wissensvernetzung mit TechnoWeb 2.0“, in: Schubert, P. & Koch, M. (Hg.): *Wettbewerbsfaktor Business Software*. München: Hanser Verlag, 171–191.
- Morsing, M. (2006): „Corporate Moral Branding. Limits to Aligning Employees“, in: *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 11, No. 2, 97–108.
- Morsing, M. & Kristensen, J. (2001): „The Question of Coherency in Corporate Branding – Over Time and Across Stakeholders“, in: *Journal of Communication Management*, Vol. 6, No. 1, 24–40.
- Morsing, M. & Schultz, M. (2006): „Corporate Social Responsibility Communication. Stakeholder Information, Response and Involvement Strategies“, in: *Business Ethics: A European Review*, Vol. 15, No. 4, 323–338.
- Mueller, R. C. (2009): „Von der Markentechnik zum kollaborativen Branding. Markenführung in der Postmoderne“, in: Sonnenburg, S. (Hg.): *Swarm Branding*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 19–26.
- Müller-Friemauth, F. (2009): *LOHAS. Mehr als Green Glamour. Eine soziokulturelle Segmentierung. Eine Studie von Sinus Sociovision und KarmaKonsum*. Frankfurt am Main/Heidelberg: KarmaKonsum, Sinus Sociovision.
- Muñiz, A. M. & Schau, H. J. (2007): „Vigilante Marketing and Consumer-Created Communications“, in: *Journal of Advertising*, Vol. 36, No. 3, 187–202.
- Münstermann, M. (2007): *Corporate Social Responsibility. Ausgestaltung und Steuerung von CSR-Aktivitäten*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Muth, C. & Immetsberger, D. (2007): „Das Unternehmen als Marke“, in: Piwinger, M. & Zerfaß, A. (Hg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 265–279.
- Muzellec, L. & Lambkin, M. (2006): „Corporate Rebranding. Destroying, Transferring or Creating Brand Equity?“, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No. 7/8, 803–824.
- Nachhaltigkeitspreis.de (2009): *Deutschlands nachhaltigste Marke 2009*. <http://www.nachhaltigkeitspreis.de/62-0-Frosch-Werner-und-Mertz-GmbH.html> (Zugriff: 24.04.2012).
- Narver, J. C. & Slater, S. F. (1990): „The Effect of a Market Orientation on Business Profitability“, in: *The Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4, 20–35.

- Nelson, P. (1970): „Information and Consumer Behavior“, in: *Journal of Political Economy*, Vol. 78, No. 2, 311–329.
- Nelson, P. (1974): „Advertising as Information“, in: *Journal of Political Economy*, Vol. 82, No. 4, 729–754.
- NetFederation (2011): Tu Gutes und schweige darüber... CSR Benchmark 2011. <http://www.csr-benchmark.de/index.php?id=620> (Zugriff: 14.11.2011).
- Neubacher, A. (2012): Hilfe, die Lohas kommen! <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,820853,00.html> (Zugriff: 14.03.2012).
- Neuberger, C. (2007): „Interaktivität, Interaktion, Internet“, in: *Publizistik*, Vol. 52, No. 1, 33–50.
- Newell, S. J. & Goldsmith, R. E. (2001): „The Development of a Scale to Measure Perceived Corporate Credibility“, in: *Journal of Business Research*, Vol. 52, No. 3, 235–247.
- Nivea (2011): Produkte der Pure & Natural Serie. <http://www.nivea.de/Produkte/gesichtspflege/pure-and-natural> (Zugriff: 04.07.2011).
- Oberhammer, C. (2003): Eine experimentelle Untersuchung von Werbeausgaben als Qualitätssignal und Reputation als Anreizmechanismus. Dissertation. Berlin: Humboldt Universität zu Berlin.
- Olson, M. (1968): *Die Logik des kollektiven Handelns: Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen*. Tübingen: Mohr.
- O'Reilly, T. (2005): What is Web 2.0? <http://www.oreilly.de/artikel/web20.html> (Zugriff: 09.02.2011).
- Oyedeji, T. A. (2010): „The Credible Brand Model. The Effects of Ideological Congruency and Customer-Based Brand Equity on News Credibility“, in: *American Behavioral Scientist*, Vol. 54, No. 2, 83–99.
- Palmquist, M. (2012): Writing@CSU: Case Study Types. <http://writing.colostate.edu/guides/research/casestudy/com2b1.cfm> (Zugriff: 24.04.2011).
- Parnell, J. A. (2008): „Sustainable Strategic Management. Construct, Parameters, Research Directions“, in: *International Journal of Sustainable Strategic Management*, Vol. 1, No. 1, 35–45.
- Payne, A.; Ballantyne, D. & Christopher, M. (2005): „A Stakeholder Approach to Relationship Marketing Strategy. The Development and Use of the 'Six Markets' Model“, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 7/8, 855–871.
- Peattie, K. (1995): *Environmental Marketing Management. Meeting the Green Challenge*. London: Financial Times Prentice Hall.
- Peattie, K. & Belz, F.-M. (2010): „Sustainability Marketing. An Innovative Conception of Marketing“, in: *Marketing Review St. Gallen*, Vol. 27, No. 5, 8–15.
- Pedersen, E. R. (2006): „Making Corporate Social Responsibility (CSR) Operable. How Companies Translate Stakeholder Dialogue into Practice“, in: *Business and Society*, Vol. 111, No. 2, 137–163.
- Peirce, C. (1931): *Collected Papers*. Cambridge: Harvard University Press.
- Penrose, E. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Blackwell.

- Petromilli, M.; Morrison, D. & Million, M. (2002): „Brand Architecture. Building Brand Portfolio Value“, in: *Strategy & Leadership*, Vol. 30, No. 5, 22–28.
- Petry, T.; Schreckenbach, F. & Nienaber, T. (2010): „Wenn wir wüssten, was wir wissen“, in: *Personalwirtschaft*, No. 12, 50–52.
- Petzi, N. (2011): „Wie wirbt man Vertrauen im Social Web? Zur Authentizität von Public Relations im Social Web. Vertrauenskultur oder Marketingkonstrukt?“, in: *Fachjournalist*, Vol. 11, No. 1, 15–20.
- Pfeffermann, N. (2008): *eBranding. Markenführung im Internet*. Bremen: Universität Bremen, FB Wirtschaftswissenschaften.
- Piller, F. & Reichwald, R. (2009): „Interaktive Wertschöpfung und Open Innovation“, in: Picot, A. & Doeblin, S. (Hg.): *Innovationsführerschaft durch Open Innovation*. Berlin/Heidelberg: Springer Verlag, 187–201.
- Pitt, L. F.; Watson, R. T.; Berthon, P.; Wynn, D. & Zinkhan, G. (2006): „The Penguin's Window. Corporate Brands from an Open-Source Perspective“, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34, No. 2, 115–127.
- Pleil, T. (2008): „Internetkommunikation“, in: Habisch, A.; Neureiter, M. & Schmidpeter, R. (Hg.): *Handbuch Corporate Citizenship*. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag, 199–205.
- Pleil, T. & Zerfuß, A. (2007): „Internet und Social Software in der Unternehmenskommunikation“, in: Piwinger, M. & Zerfuß, A. (Hg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 511–534.
- Polonsky, M. J. & Jevons, C. (2006): „Understanding Issue Complexity when Building a Socially Responsible Brand“, in: *European Business Review*, Vol. 18, No. 5, 340–349.
- Polonsky, M. & Jevons, C. (2009): „Global Branding and Strategic CSR. An Overview of Three Types of Complexity“, in: *International Marketing Review*, Vol. 26, No. 3, 327–347.
- Porter, M. E. (2001): „Strategy and the Internet“, in: *Harvard Business Review*, No. Mar, 2–19.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006): „Strategy and Society. The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility“, in: *Harvard Business Review*, Vol. 84, No. 12, 78–93.
- Post, J. E.; Preston, L. E. & Sachs, S. (2002): „Managing the Extended Enterprise. The New Stakeholder View“, in: *California Management Review*, Vol. 45, No. 1, 6–28.
- Powell, S. M. (2011): „The Nexus between Ethical Corporate Marketing, Ethical Corporate Identity and Corporate Social Responsibility. An Internal Organisational Perspective“, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 45, No. 9/10, 1365–1379.
- Pressley, L. (2006): „Using Social Software for Business Communication“, in: *Library Administration and Management*, Vol. 4, No. 3, o. A.
- Pretty, J. & Shah, P. (1994): *Soil and Water Conservation in the Twentieth Century. A History of Coercion and Control*. Research Series. Reading: University of Reading, Rural History Centre.
- Primaverallife.com (2011): *Naturkosmetik-Siegel im Vergleich*. http://www.primaverallife.com/de/downloads/Naturkosmetik_SiegelimVergleich.pdf (Zugriff: 14.07.2011).

- Punjaisri, K. & Wilson, A. (2007): „The Role of Internal Branding in the Delivery of Employee Brand Promise“, in: *Journal of Brand Management*, Vol. 15, No. 1, 57–70.
- Raabe, A. (2007): *Social Software im Unternehmen. Wikis und Weblogs für Wissensmanagement und Kommunikation*: VDM Verlag Dr. Müller.
- Rafaeli, S. (1988): „Interactivity. From New Media to Communication“, in: Hawkins, R.; Wiemann, J. M. & Pingree, S. (Hg.): *Advancing Communication Science*. Newbury Park u. a.: Sage Publications, 110–134.
- Rafaeli, S. & Sudweeks, F. (1997): „Networked Interactivity“, in: *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol. 2, No. 4, o. A..
- Ranalli, S.; Reitbauer, A. & Ziegler, D. (2009): *TrendReport Grün*. München: SevenOne Media.
- Rao, A. R. & Rueckert, R. W. (1994): „Brand Alliances as Signals of Product Quality“, in: *Sloan Management Review*, Vol. 36, No. 1, 87–97.
- Rauch, C. (2012): *Corporate Sustainable Branding. Ein empirischer Beitrag zum Markenerfolg öffentlich exponierter Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Reichwald, R. & Piller, F. (2009): *Interaktive Wertschöpfung. Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung*. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Reilly, A. & Weirup, A. (2012): „Sustainability Initiatives, Social Media Activity, and Organizational Culture. An Exploratory Study“, in: *Journal of Sustainability and Green Business*, Vol. 1, 1–15.
- Reiss, M. (2009): „Change Management 2.0? Das Empowerment-Potenzial des Mitmach-Web auf dem Prüfstand“, in: *ZFO*, Vol. 78, No. 3, 173–177.
- Rentz, I. (2011): *Pril-Designwettbewerb. Henkel spült Manipulationsvorwürfe vom Tisch*. http://www.horizont.net/aktuell/marketing/pages/protected/Pril-Designwettbewerb-Henkel-spuelte-Manipulationsvorwuerfe-vom-Tisch_100254.html (Zugriff: 25.08.2011).
- Rezabakhsh, B.; Bornemann, D.; Hansen, U. & Schrader, U. (2006): „Consumer Power. A Comparison of the Old Economy and the Internet Economy“, in: *Journal of Consumer Policy*, Vol. 29, No. 1, 3–36.
- Rheinländer, K.; Antes, R. & Fiedler, K. (2011): „Die nachhaltigkeitsorientierte Kommunikation in Social Media“, in: *uwf UmweltWirtschaftsForum*, Vol. 19, No. 1/2, 95–100.
- Riley, J. W. & Riley, M. W. (1959): „Mass Communication and the Social System“, in: Merton, R. K.; Broom, L. & Cottrell, L. S. (Hg.): *Sociology Today. Problem and Prospects*. New York: Basic Books, 537–578.
- Rolland, D. & O’Keefe Bazzoni, J. (2009): „Greening Corporate Identity. CSR Online Corporate Identity Reporting“, in: *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 14, No. 3, 249–263.
- Rooksby, J.; Baxter, G.; Cliff, D.; Greenwood, D. & Harvey, N. (2009): „Social Networking and the Workplace. Making the most of Web 2.0 Technologies“, in: *Strategic Direction*, Vol. 25, No. 8, 20–23.
- Ros-Diego, V.-J. & Castelló-Martínez, A. (2012): „Responsibility Communication through Social Media“, in: *Revista Latina de Comunicación Social*, Vol. 67, No. 1, o. A.

- Rowe, G. & Frewer, L. J. (2000): „Public Participation Methods. A Framework for Evaluation“, in: *Science, Technology & Human Values*, Vol. 25, No. 1, 3–29.
- Rowley, T. J. (1997): „Moving beyond Dyadic Ties. A Network Theory of Stakeholder Influences“, in: *The Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, 887–910.
- Rüegg-Stürm, J. (2002): *Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre*. 2. Auflage. Bern: Paul Haupt.
- Saldsieder, N. & Saldsieder, K. A. (2010): „Web 2.0-Marketing als Instrument zur Einführung von Produktinnovationen. Chancen und Herausforderungen für die Unternehmenspraxis“, in: Look, H. & Steppeler, H. (Hg.): *Marktorientierte Problemlösungen im Innovationsmarketing*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 147–178.
- Salmen, S.; Schober-Schmutz, B.; Huber, R.; Schäfer, M.; Alber, M.; Böhm, D.; Eberlein, D.; Kunz, A.; Meinhardt, T.; Pfeuffer, J. & Rybak, D. (2008): *Customer Empowerment im Zeitalter des Web 2.0. Wieviel digitale Kundennähe verträgt Ihr Marketing?* Stuttgart/Berlin: Steinbeis-Edition.
- Salzmann, O.; Ionescu-Somers, A. & Steger, U. (2005): „The Business Case for Corporate Sustainability. Literature Review and Research Options“, in: *European Management Journal*, Vol. 23, No. 1, 27–36.
- Sawhney, M.; Verona, G. & Prandelli, E. (2005): „Collaborating to Create. The Internet as a Platform for Customer Engagement in Product Innovation“, in: *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 19, No. 4, 4–17.
- Schaltegger, S. (1997): „Information Costs, Quality of Information and Stakeholder Theory. The Necessity of International Standards of Ecological Accounting“, in: *Eco-Management and Auditing*, Vol. 4, No. 3, 87–97.
- Schaltegger, S. (1999): „Bildung und Durchsetzung von Interessen zwischen Stakeholdern der Unternehmung. Eine politisch-ökonomische Perspektive“, in: *Die Unternehmung*, Vol. 53, No. 1, 3–20.
- Schaltegger, S. (2004): „Nachhaltigkeitsaspekte der Markenführung“, in: Bruhn, M. (Hg.): *Handbuch Markenführung*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2677–2700.
- Schaltegger, S. (2010): „Sind wir uns grün?“, in: *visàvis Economy*, No. 5, 39–45.
- Schaltegger, S. (2011): „Sustainability as a Driver for Corporate Economic Success. Consequences for the Development of Sustainability Management Control“, in: *Society and Economy*, Vol. 33, No. 1, 15–28.
- Schaltegger, S. & Burritt, R. (2005): „Corporate Sustainability“, in: Folmer, H. & Tietenberg, T. (Hg.): *The International Yearbook of Environmental and Resource Economics 2005/2006. A Survey of Current Issues*. Cheltenham: Edward Elgar, 185–222.
- Schaltegger, S.; Burritt, R. & Petersen, H. (2003): *An Introduction to Corporate Environmental Management. Striving for Sustainability*. Sheffield: Greenleaf Publications.
- Schaltegger, S. & Dyllick, T. (2002): *Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard. Konzepte und Fallstudien*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Schaltegger, S. & Hasenmüller, P. (2006): „Nachhaltiges Wirtschaften aus Sicht des ‚Business Case of Sustainability‘“, in: Tiemeyer, E. & Wilbers, K. (Hg.): *Berufliche Bildung für nachhaltiges Wirtschaften. Konzepte, Curricula, Methoden, Beispiele*. Bielefeld: Bertelsmann, 71–86.

- Schaltegger, S. & Herzig, C. (2008): „Berichterstattung im Lichte der Herausforderungen unternehmerischer Nachhaltigkeit“, in: Isenmann, R. & Marx Gómez, J. C. (Hg.): Internetbasierte Nachhaltigkeitsberichterstattung: Maßgeschneiderte Stakeholder-Kommunikation mit IT. Berlin: Schmidt, 51–64.
- Schaltegger, S.; Herzig, C.; Kleiber, C.; Klinke, T. & Müller, J. (2007): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Von der Idee zur Praxis: Managementansätze zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability. Berlin/Lüneburg: Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit; Econsense; Centre for Sustainability Management.
- Schaltegger, S.; Lüdeke-Freund, F. & Hansen, E. G. (2012): „Business Cases for Sustainability. The Role of Business Model Innovation for Corporate Sustainability“, in: International Journal of Innovation and Sustainable Development, Vol. 6, No. 2, 95–119.
- Schaltegger, S. & Müller, M. (2008): „CSR zwischen unternehmerischer Vergangenheitsbewältigung und Zukunftsgestaltung“, in: Müller, M. & Schaltegger, S. (Hg.): Corporate Social Responsibility. München: Oekom-Verlag, 17–35.
- Schaltegger, S. & Petersen, H.: Strategisches Umweltmanagement und Öko-Marketing. Grundlagen des Umweltmanagements. Lüneburg: Centre for Sustainability Management.
- Schaltegger, S. & Sturm, A. (2000): Ökologieorientierte Entscheidungen in Unternehmen. Ökologisches Rechnungswesen statt Ökobilanzierung: Notwendigkeit, Kriterien, Konzepte. 3. Auflage. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt Verlag.
- Schaltegger, S. & Synnestvedt, T. (2002): „The Link between ‘Green’ and Economic Success. Environmental Management as the Crucial Trigger between Environmental and Economic Performance“, in: Journal of Environmental Management, Vol. 65, No. 2, 339–346.
- Schaltegger, S. & Wagner, M. (2006): „Managing and Measuring the Business Case for Sustainability. Capturing the Relationship between Sustainability Performance, Business Competitiveness and Economic Performance“, in: Schaltegger, S. & Wagner, M. (Hg.): Managing the Business Case for Sustainability. Sheffield: Greenleaf Publications, 1–27.
- Schmidt, A.; Littek, M. & Nickl, E. (2007): Greenstyle Report. Die Zielgruppe der LOHAS verstehen. München: Hubert Burda Media Research & Development.
- Schmidt, H. J. & Kilian, K. (2012): „Internal Branding, Employer Branding & Co. Der Mitarbeiter im Markenfokus“, in: Transfer, Werbeforschung & Praxis, No. 1, 28–33.
- Schmidt, H. J. & Krobath, K. (2010): „Innen beginnen. Von der internen Kommunikation zum Internal Branding“, in: Krobath, K. & Schmidt, H. J. (Hg.): Innen beginnen. Wiesbaden: Gabler Verlag, 19–30.
- Schmidt, J. (2006): „Social Software. Onlinegestütztes Informations-, Identitäts- und Beziehungsmanagement“, in: Forschungsjournal Neue soziale Bewegungen, Vol. 19, No. 2, 37–47.
- Schmidt, J. (2007): „Blogging Practices. An Analytical Framework“, in: Journal of Computer-Mediated Communication, Vol. 12, No. 4, 1409–1427.
- Schneider, A.-M.; Stieglitz, S. & Lattemann, C. (2007): „Social Software as an Instrument of CSR“, in: ICT, Transparency and Social Responsibility Conference 2007, Lisbon, 1–10.

- Schönhagen, P. (2002): „Interaktivität. Charakteristikum computerbasierter Medien bzw. computervermittelter Kommunikation?“, in: Nawratil, U. & Wagner, J. (Hg.): Medien und Mittler sozialer Kommunikation. Leipzig: Leipziger Universitäts-Verlag, 369–396.
- Schrader, U. (2005): „Von der Öko-Werbung zur Nachhaltigkeits-Kommunikation“, in: Belz, F.-M. & Bilharz, M. (Hg.): Nachhaltigkeits-Marketing in Theorie und Praxis. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 61–74.
- Schreyögg, G. & Koch, J. (2010): Grundlagen des Managements. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Schulz, D. (2009): „Bloggen für eine nachhaltige Entwicklung?!“, in: uwf UmweltWirtschaftsForum, Vol. 17, No. 1, 149–154.
- Schüpbach, S. S.; Gröli, M.; Dauwalder, P. & Amhof, R. (2007): LOHAS Lifestyle of Health and Sustainability. http://www2.eycom.ch/publications/items/2008_lohas/2008_ey_LOHAS_d.pdf (Zugriff: 14.07.2011).
- Sedereviciute, K. & Valentini, C. (2011): „Towards a More Holistic Stakeholder Analysis Approach. Mapping Known and Undiscovered Stakeholders from Social Media“, in: International Journal of Strategic Communication, Vol. 5, No. 4, 221–239.
- Sen, S.; Du, S. & Bhattacharya, C. B. (2009): „Building Brand Relationships through Corporate Social Responsibility“, in: MacInnis, D. J.; Park, C. W. & Priester, J. W. (Hg.): Handbook of Brand Relationships. Armonk: Sharpe, 195–211.
- Sen, S.; Bhattacharya, C. B. & Korschun, D. (2006): „The Role of Corporate Social Responsibility in Strengthening Multiple Stakeholder Relationships. A Field Experiment“, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 34, No. 2, 158–166.
- Seuring, S. & Müller, M. (2008): „From a Literature Review to a Conceptual Framework for Sustainable Supply Chain Management“, in: Journal of Cleaner Production, Vol. 16, No. 15, 1699–1710.
- Shapiro, B. P. (1988): „What the Hell Is 'Market Oriented'?“, in: Harvard Business Review, Vol. 66, No. 6, 119–125.
- Shapiro, C. (1982): „Consumer Information, Product Quality, and Seller Reputation“, in: The Bell Journal of Economics, Vol. 13, No. 1, 20–35.
- Shirky, C. (2008): Here Comes Everybody. The Power of Organizing without Organization. New York: Penguin Books.
- Siano, A.; Vollero, A. & Palazzo, M. (2011): „Exploring the Role of Online Consumer Empowerment in Reputation Building. Research Questions and Hypotheses“, in: Journal of Brand Management, Vol. 19, No. 1, 57–71.
- Sinus (2011): Sinus-Milieus. <http://www.sinus-institut.de/de/loesungen/sinus-milieus.html> (Zugriff: 14.07.2011).
- Smudde, P. M. (2005): „Blogging, Ethics and Public Relations. A Proactive and Dialogic Approach“, in: Public Relations Quarterly, Vol. 50, No. 3, 34–38.
- Sobel, J. (1985): „A Theory of Credibility“, in: The Review of Economic Studies, Vol. 52, No. 4, 557–573.

- Sones, M.; Grantham, S. & Vieira, E. T. (2009): „Communicating CSR via Pharmaceutical Company Web Sites. Evaluating Message Frameworks for External and Internal Stakeholders“, in: *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 14, No. 2, 144–157.
- Sonnenburg, S. (2009a): „Vorwort“, in: Sonnenburg, S. (Hg.): *Swarm Branding*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 7–8.
- Sonnenburg, S. (2009b): „Markenmodelle des Involvements. Von der Mission zur Transmission“, in: Sonnenburg, S. (Hg.): *Swarm Branding*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 73–86.
- Sørensen, M. H. & Peitersen, N. (2007): *CSR 2.0*. http://www.actics.com/files/csr2.0_actics.pdf (Zugriff: 04.01.2011).
- Specht, G.; dos Santos, A. & Bingemer, S. (2004): „Die Fallstudie im Erkenntnisprozess. Die Fallstudienmethode in den Wirtschaftswissenschaften“, in: Wiedmann, K.-P. (Hg.): *Fundierung des Marketing*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 539–564.
- Spence, M. (1973): „Job Market Signaling“, in: *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 87, No. 3, 355–374.
- Spremann, K. (1988): „Reputation, Garantie, Information“, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Vol. 58, No. 5, 613–629.
- Stamer, S. (2010): „Enterprise 2.0. Learning by Doing“, in: Buhse, W. & Stamer, S. (Hg.): *Enterprise 2.0. Die Kunst, loszulassen*. Berlin: Rhombos-Verlag, 59–87.
- Stanoevska-Slabeva, K. (2008): „Web 2.0. Grundlagen, Auswirkungen und zukünftige Trends“, in: Meckel, M. & Stanoevska-Slabeva, K. (Hg.): *Web 2.0*. Baden-Baden: Nomos, 13–38.
- Stebbins, R. A. (2001): *Exploratory Research in the Social Sciences*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Stigler, G. J. (1961): „The Economics of Information“, in: *Journal of Political Economy*, Vol. 69, No. 3, 213–225.
- Stiglitz, J. E. (1973): „The Theory of 'Screening', Education, and the Distribution of Income“, in: *The American Economic Review*, Vol. 65, No. 3, 283–300.
- Stiglitz, J. E. (2000): „The Contributions of the Economics of Information to Twentieth Century Economics“, in: *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 115, No. 4, 1441–1478.
- Stöckl, R.; Rohrmeier, P. & Hess, T. (2008): „Why Customers Produce User Generated Content“, in: Hass, B. H.; Kilian, T. & Walsh, G. (Hg.): *Web 2.0*. Berlin/Heidelberg: Springer Verlag, 271–287.
- Stuart, H. J. (2011): „An Identity-Based Approach to the Corporate Sustainable Brand“, in: *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 16, No. 2, 139–149.
- Süpke, D. (2009): „Web 2.0 Driven Sustainability Reporting“, in: Lytras, M. D. & Ordóñez Pablos, P. de (Hg.): *Social Web Evolution. Integrating Semantic Applications and Web 2.0 Technologies*. London: Information Science Reference, 31–41.
- Süpke, D.; Marx Gómez, J. & Isenmann, R. (2009): „Stakeholder Interaction in Sustainability Reporting with Web 2.0“, in: Athanasiadis, I. N.; Mitkas, P. A.; Rizzoli, A. E. & Marx Gómez, J. (Hg.): *Information Technologies in Environmental Engineering*. Berlin/Heidelberg: Springer Verlag, 387–398.

- Surowiecki, J. (2005): *The Wisdom of Crowds. Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations*. New York: Anchor.
- Sutter, T. (2010): *Medienanalyse und Medienkritik. Forschungsfelder einer konstruktivistischen Soziologie der Medien*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Tapscott, D. & Williams, A. D. (2007): *Wikinomics. Die Revolution im Netz*. München: Hanser Verlag.
- Thommen, J. (2003): *Glaubwürdigkeit und Corporate Governance*. 2. Auflage. Zürich: Versus.
- Tietz, B. (1978): „Ökologie fordert das Marketing“, in: *Marketing-Journal*, No. 1, 45–47.
- Tietzel, M. & Weber, M. (1991): „Von Betrügern, Blendern und Opportunisten. Eine ökonomische Analyse“, in: *Zeitschrift für Wirtschaftspolitik*, No. 2, 109–137.
- Toffler, A. (1980): *The Third Wave*. New York: Morrow.
- Tosti, D. T. & Stotz, R. D. (2001): „Building Your Brand From the Inside Out“, in: *Marketing Management*, Vol. 10, No. 2, 28–33.
- Tourky, M.; Kitchen, P.; Dean, D. & Shaalan, A. (2011): „Institutionalizing CSR. The Role of Corporate Identity Management“, in: *Proceedings of the 16th Conference on Corporate and Marketing Communications*, 256–275.
- Trusov, M.; Bodapati, A. V. & Bucklin, R. E. (2010): „Determining Influential Users in Internet Social Networks“, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 47, No. 4, 643–658.
- Umweltbundesamt (2011): *Umweltbewusstsein in Deutschland 2010. Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsnachfrage*. <http://www.bmu.de/umweltinformation/downloads/doc/46851.php> (Zugriff: 01.05.2012).
- Urde, M. (1994): „Brand Orientation. A Strategy for Survival“, in: *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 11, No. 3, 18–32.
- Urde, M. (1999): „Brand Orientation. A Mindset for Building Brands into Strategic Resources“, in: *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, No. 1–3, 117–133.
- Urde, M.; Baumgarth, C. & Merrilees, B. (2011): „Brand Orientation and Market Orientation. From Alternatives to Synergy“, in: *Journal of Business Research*, Veröffentlicht Online: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.07.018>.
- Utopia (2010): *Weil wir es ernst meinen!* <http://www.utopia.de/magazin/live-chat-mit-rene-obermann-zum-nachlesen-weil-wir-es-ernst-meinen-telekom> (Zugriff: 06.07.2011).
- Uusi-Rauva, C. & Nurkka, J. (2010): „Effective Internal Environment-Related Communication. An Employee Perspective“, in: *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 15, No. 3, 299–314.
- Vallaster, C. & Chernatony, L. de (2006): „Internal Brand Building and Structuration. The Role of Leadership“, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No. 7/8, 761–784.
- van de Ven, B. (2008): „An Ethical Framework for the Marketing of Corporate Social Responsibility“, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 82, No. 2, 339–352.
- Vershofen, W. (1940): *Handbuch der Verbrauchsforschung*. Berlin: o. A.
- Vilppo, T. & Lindberg-Repo, K. (2011): *Corporate Brand Repositioning with CSR as the Differentiating Factor. A Study on Consumer Perceptions*. Working Paper. Helsinki: Hanken School of Economics.

- Virvilaite, R. & Daubaraite, U. (2011): „Corporate Social Responsibility in Forming Corporate Image“, in: *Engineering Economics*, Vol. 22, No. 5, 534–543.
- Vlachos, P. A.; Tsamakos, A.; Vrechopoulos, A. P. & Avramidis, P. K. (2009): „Corporate Social Responsibility. Attributions, Loyalty, and the Mediating Role of Trust“, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 37, No. 2, 170–180.
- Wagner, R. (2011): CSR 2.0. CSR-Kommunikation & Facebook.com. http://www.betterrelations.de/studien/Studie_CSR_Facebook.pdf (Zugriff: 06.06.2011).
- Walter, B. L. (2010): *Verantwortliche Unternehmensführung überzeugend kommunizieren. Strategien für mehr Transparenz und Glaubwürdigkeit*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Walter, N. & Saldsieder, K. A. (2010): „Machtfaktor Konsumentendemokratie. Chancen und Herausforderungen für die Markenführung im Web 2.0“, in: Görg, U. (Hg.): *Erfolgreiche Markendifferenzierung*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 127–144.
- Walter, V. & Schögel, M. (2008): „Club of Pioneers. Nachhaltiger Dialog per Community Marketing“, in: *Marketing Review St. Gallen*, Vol. 25, No. 4, 28–33.
- Walther, J. B. (1996): „Computer-Mediated Communication. Impersonal, Interpersonal, and Hyperpersonal Interaction“, in: *Communication Research*, Vol. 23, No. 1, 3–43.
- Ward, J. C. & Ostrom, A. L. (2006): „Complaining to the Masses. The Role of Protest Framing in Customer-Created Complaint Web Sites“, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 33, No. 2, 220–230.
- Waters, R. D.; Burnett, E.; Lamm, A. & Lucas, J. (2009): „Engaging Stakeholders through Social Networking. How Nonprofit Organizations are Using Facebook“, in: *Public Relations Review*, Vol. 35, No. 2, 102–106.
- Waters, R. D. & Jones, P. M. (2011): „Using Video to Build an Organization's Identity and Brand. A Content Analysis of Nonprofit Organizations' YouTube Videos“, in: *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, Vol. 23, No. 3, 248–268.
- WCED (1987): *Our Common Future*. Oxford/New York: Oxford University Press.
- Weber, M. (2008): „Corporate Social Responsibility. Konzeptionelle Gemeinsamkeiten und Unterschiede zur Nachhaltigkeits- und Corporate-Citizenship-Diskussion“, in: Müller, M. & Schaltegger, S. (Hg.): *Corporate Social Responsibility*. München: Oekom-Verlag, 39–51.
- Weiber, R. & Adler, J. (1995): „Informationsökonomisch begründete Typologisierung von Kaufprozessen“, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Vol. 47, No. 1, 43–65.
- Weick, K. E. (1989): „Theory Construction as Disciplined Imagination“, in: *The Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, 516–531.
- Weinberg, T.; Heymann-Reder, D. & Lange, C. (2010): *Social Media Marketing. Strategien für Twitter, Facebook & Co*. Beijing: O'Reilly.
- Weiß, R. (2007): „Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship. Strategien gesellschaftsorientierter Unternehmenskommunikation“, in: Michelsen, G. & Godemann, J. (Hg.): *Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation*. München: Oekom-Verlag, 588–598.
- Weleda (2011a): Youtube-Kanal von Weleda Deutschland. <http://www.youtube.com/user/WeledaDeutschland> (Zugriff: 01.07.2011).

- Weleda (2011b): Nachhaltigkeit. <http://www.weleda.de/Unternehmen/Nachhaltigkeit> (Zugriff: 04.07.2011).
- Weleda (2011c): Mein Coach. Woche 3: Lebenselixier Wasser. <http://www.weleda-birke.de/de/meincoach/woche3> (Zugriff: 06.07.2011).
- Wenzel, E.; Kirig, A. & Rauch, C. (2007): Zielgruppe LOHAS. Wie der grüne Lifestyle die Märkte erobert. Kelkheim: Zukunfts-Institut.
- Wenzel, E.; Kirig, A. & Rauch, C. (2008): Greenomics. Wie der grüne Lifestyle Märkte und Konsumenten verändert. München: Redline Wirtschaft.
- Wernerfelt, B. (1984): „A Resource-Based View of the Firm“, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2, 171–180.
- Werther, W. B. & Chandler, D. (2005): „Strategic Corporate Social Responsibility as Global Brand Insurance“, in: *Business Horizons*, Vol. 48, No. 4, 317–324.
- Wetzker, R.; Zimmermann, C. & Bauckhage, C. (2008): „Analyzing Social Bookmarking Systems. A del.icio.us Cookbook“, in: *Proceedings of the European Conference on Artificial Intelligence (ECAI) 2008*, 26–30.
- Williamson, O. E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: The Free Press.
- Williamson, O. E. (1990): *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Unternehmen, Märkte, Kooperationen*. Tübingen: Mohr.
- Wittke-Kothe, C. (2001): *Interne Markenführung. Verankerung der Markenidentität im Mitarbeiterverhalten*. Mainz: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Woodward, D. (2010): „Reputations at Risk“, in: *Journal of Business Leadership*, No. Jun, 56–59.
- Wuczkowski, M. & Beständig, U. (2012): *Biodiversität im unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagement. Chancen und Ansätze für das Marketing*. Lüneburg: Centre for Sustainability Management.
- Wunderer, R. & Klimecki, R. (1990): *Führungsleitbilder. Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit in deutschen Unternehmen*. Stuttgart: Poeschel.
- Yan, J. (2011): „Social Media in Branding. Fulfilling a Need“, in: *Journal of Brand Management*, Vol. 18, No. 9, 688–696.
- Yates, D. & Paquette, S. (2011): „Emergency Knowledge Management and Social Media Technologies. A Case Study of the 2010 Haitian Earthquake“, in: *International Journal of Information Management*, Vol. 31, 6–13.
- Yiannis, G. & Lang, T. (2006): *The Unmanageable Consumer. Contemporary Consumption and its Fragmentation*. 2. Auflage. London u. a.: Sage Publications.
- Yin, R. K. (2003): *Case Study Research. Design and Methods*. 3. Auflage. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Yoon, Y.; Gürhan-Canli, Z. & Schwarz, N. (2006): „The Effect of Corporate Social Responsibility (CSR) Activities on Companies with Bad Reputations“, in: *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 16, No. 4, 377–390.
- Youtube.com (2010): Nestlé, kein Palmöl aus Urwaldzerstörung! <http://www.youtube.com/watch?v=IzF3UGOIVDc> (Zugriff: 03.05.2012).

- Zedtwitz-Arnim, G.-V. von (1962): Tu Gutes und rede darüber. Public Relations für die Wirtschaft. Berlin: Ullstein.
- Zellweger, P. (1997): „Web-Based Sales. Defining the Cognitive Buyer“, in: Electronic Markets, Vol. 7, No. 3, 10–16.
- Zeplin, S. (2006): Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Zerfaß, A. & Boelter, D. (2005): Die neuen Meinungsmacher. Weblogs als Herausforderung für Kampagnen, Marketing, PR und Medien. Graz: Nausner & Nausner Verlag.
- Zowislo, N. & Schwab, H. (2003): Interne Kommunikation im Veränderungsprozess. Mitarbeiter gezielt informieren und erfolgreich einsetzen. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Zucker Kommunikation (2009): Grundlagenstudie ‚Der Partizipative Konsument‘. Empirische Überprüfung von 10 Kommunikationsregeln. <http://blog.zucker-kommunikation.de/2009/04/29/eine-aktuelle-zucker-studie-und-die-macht-des-web-20/> (Zugriff: 19.06.2011).
- Zürcher, U. (1965): Die Idee der Nachhaltigkeit unter spezieller Berücksichtigung der Gesichtspunkte der Forsteinrichtung. Zürich: Buchdruckerei Konkordia Winterthur.

ANHANG

<i>Dokument</i>	<i>Code</i>	<i>Segment</i>
Experten-interview KI03	Nachhaltigkeitsstrategie	Konkrete Pläne gibt es im Moment nicht. Konsens war, dass die Vorgesetzten eine Vorbildfunktion haben und dass sie eigentlich eine Art Rollenbild vorleben müssen. Da sind sich eigentlich alle einig.
Experten-interview KI08	Nachhaltigkeitsstrategie	F: Wie sind die Verbindungen zwischen den verschiedenen Arbeitskreisen zur Sicherheit, Gesundheit und Nachhaltigkeit? A: Das ist noch ohne Verbindungen. Das wird sicherlich ein Thema der Konzeption sein, wie man das unter einen Hut bringt. Sicher sind da Themen drin, die auch eine Relevanz für die Nachhaltigkeit haben.
Experten-interview KI10	Nachhaltigkeitsstrategie	Es ist viel Potenzial bei Kneipp vorhanden, es wurde schon viel gemacht; und es bestehen viele Möglichkeiten etwas zu machen [...].
Experten-interview KI12	Nachhaltigkeitsstrategie	Ich nehme es so wahr, dass das jetzt richtig ernst angegangen wird. [...] Das geht nicht von heute auf morgen, dass sich dann viele Dinge ändern. Aber dass es wichtig ist und dass wir jetzt mal versuchen wollen, uns intern mit bestimmten Themen zu befassen. Wir haben auch noch das Thema Rohstoffe. [...] Teilweise ist man ja auch auf die Informationen von Lieferanten angewiesen.
Internes Dokument ID03	Nachhaltigkeitsstrategie	Im Einklang mit dieser Philosophie werden wir, als unserer Verantwortung bewusstes Unternehmen, im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung handeln (ökonomisch, ökologisch und sozial).
Internes Dokument ID03	Nachhaltigkeitsstrategie	Kneipp ist Marktführer bei Badezusätzen. Der Ausbau dieser Marktstellung, sowie starkes Wachstum bei wirksamer Körperpflege und Naturkosmetik haben höchste Priorität. Weiterhin aktiv ist Kneipp in den traditionellen Geschäftsfeldern Nahrungsergänzungsmittel und pflanzliche Arzneimittel. Kneipp leistet damit insgesamt einen aktiven Beitrag zur Gesundheitsprävention.

Tabelle 20: Auszug aus der Triangulation in der Einzelfallstudie

Liste der Codes	
Codesystem	303
Ansatzpunkte	0
Situationsanalyse und Nachhaltigkeitsau...	13
Interne Implementierung	11
Fundierung	9
Externe Kommunikation und Markenpflege	10
Weitere	0
Funktionen	0
Beobachtung und Informationsgewinnung	5
Interne Kommunikation, Zusammenarbeit...	9
Einbindung und Partizipation	4
Dialog und proaktive, externe Kommunikation	4
Weitere	0
Umgang	0
Instrumente	17
Maßnahmen, Aktionen	18
Erfolgsfaktoren	88
Motivierung	18
Sinn	0
Herausforderungen	20
Hemmnisse	12
Chancen, Potenziale	33
Gefahren, Risiken	11
Bedeutung von SM	14
Steigerung	0
Glaubwürdigkeit	6
Bekanntheit	1

Abbildung 32: Kategorien zur Datenauswertung mit MaxQDA



Abbildung 33: Fünf Säulen der Heillehre Kneipps (Kneipp 2011a)

Naturkosmetik-Siegel im Vergleich						
Name	NaTrue	BDIH	Ecocert	Cosmebio	USDA	Soil Association
Beschreibung	Europäische Siegel für Natur- und Biokosmetik. Gegründet von den Pionieren der Naturkosmetik, die 2/3 des europäischen Marktes repräsentieren. Kriterien basieren auf den Empfehlungen des Europarates.	Deutsches Siegel für Naturkosmetik des Bundesverbandes Deutscher Industrie- und Handelsunternehmen für Arzneimittel, Reformwaren, Nahrungsergänzungsmittel und Körperpflegeartikel.	Französische Organisation ursprünglich zur Zertifizierung von biologischen Agrarprodukten, heute auf andere	Französisches Siegel für Natur- und Biokosmetik. Repräsentiert 200 Hersteller.	US-amerikanisches Siegel zur Zertifizierung von biologischen Agrarprodukten. Das von den Behörden geschaffene Siegel zertifiziert auch kosmetische Inhaltsstoffe.	Britisches Siegel, ursprünglich zur Zertifizierung von biologischen Agrarprodukten und heute auf andere Endverbraucherprodukte ausgeweitet.
Sektor	Kosmetik	Kosmetik	Nahrungsmittel	Kosmetik	Nahrungsmittel	Nahrungsmittel
Herkunft	Europäisch	Deutsch	Französisch	Französisch	US-Amerikanisch	Englisch
Organisation	Verband	Verband	Zertifizierer	Verband	Behörde	Zertifizierer
Gewinnorientiert/Nicht-gewinnorientiert	Nicht-gewinnorientiert	Gewinnorientiert	Gewinnorientiert	Nicht-gewinnorientiert	Nicht-gewinnorientiert	Gewinnorientiert
Internationales Label/ Zertifizierung	Ja	Nein / Ja	Nein / Ja	Nein	Nein	Nein / Ja
Naturkosmetik-Siegel						
Biokosmetik-Siegel						
Gesamte Kriterien öffentlich zugänglich	Ja	Nein	Nein	Nein	Ja	Nein
Unterscheidung nach Produktgruppen	Ja	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein
Nur natürliche oder naturidentische Konservierungsmittel	Ja	Ja	Ja	Ja	Nein	Ja
M Mineralöle beinhaltende Rohstoffanteile (ausgenommen Konservierungsstoffe)	Nein	Nein	Teilweise	Nein	Teilweise	Nein
Hydrolate über tatsächlich verwendete Pflanzenmenge hinaus als Bioanteil bewertet	Nein	Nicht relevant	Ja	Ja	Nein	Nein

Abbildung 34: Ausgewählte Naturkosmetiksigel im Vergleich (Primaverallife.com 2011)



Abbildung 35: Logo der Marke Kneipp (Kneipp 2011g)

„Alles was wir brauchen, um gesund zu bleiben, hat uns die Natur reichlich geschenkt.“ Sebastian Kneipp

Der Natur etwas zurück geben

BERGWALD PROJEKT

Ökologie und Nachhaltigkeit sind für uns nicht nur Lippenbekenntnisse, sondern feste Überzeugung. Darum unterstützen wir auch das wertvolle Bergwaldprojekt. Pro gekauften Kasten Kneipp Mineralwasser fließt ein Spendenbetrag direkt in diese gemeinnützige Initiative. Realisiert wird dadurch im ersten Schritt die Aufforstung einer 1 Hektar großen Laubwaldfläche im Quellgebiet unserer Kneipp-Quelle. Diese wird noch im Jahr 2011 im Naturpark und Biosphärengebiet Bayerische Rhön realisiert werden.

Hohe Trinkwasserqualität im Einklang mit der Natur

Trinkwasser ist ein knappes Gut. Etwa 70 Prozent werden aus dem Grundwasser entnommen. Für die Bildung dieses Grundwassers spielen unsere Wälder eine große Rolle. Dabei bilden Laubwälder mehr Trinkwasser als Nadelwälder. Pro Hektar und Jahr sind das bis zu 800.000 Liter. Außerdem übernimmt der Laubwald durch seinen hohen Humusanteil eine wichtige Filterfunktion. Grundwasser aus laubholzreichen Mischwäldern lässt sich daher weitgehend direkt als hochwertiges Trinkwasser nutzen. Unser Spendenbeitrag fließt direkt in die „Trinkwasserreinigungsanlage Laubwald“ im Quellen-Einzugsgebiet von Kneipp Mineralwasser – für reinstes Trinkwasser ganz ohne Chemie oder Klimabelastung.

Das Bergwaldprojekt und Kneipp Mineralwasser: aktiver Umweltschutz beim Wasserkauf.

Kneipp Philosophie
Kneipp Mineralwasser
Über Wasser
Engagement
Bergwaldprojekt
Infocenter

Copyright 2011 Kneipp Quelle Kontakt Impressum

Abbildung 36: Informationsseite zum Bergwald Projekt Kneipp (Kneipp 2011d)

facebook

Suche

KneippWerke
Produkt/Dienstleistung

Pinnwand KneippWerke · Beliebteste Beiträge

Teilen: Beitrag Foto Link Video

Schreib etwas ...

KneippWerke
Wie versprochen haben wir heute die Gewinner gezogen. Und unser neues "Rückenwohl" haben gewonnen: Stephanie Weibel-Wallner, Ute Erdmann, Nadine Stamer, Verena Brown, Nicole Fuchs, Diana Gerlinger, Mar Tian, Christine Schulz, Lisa Domurath und Silvia Conrad. Herzlichen Glückwunsch und viel Erfolg beim ausprobieren. :)

Badekristalle | Pflege-Bad Produkte | Badesalz : Kneipp Baden Produkte
www.kneipp.de

Die Kneipp® Badekristalle Rücken Wohl enthalten wertvollen Teufelskrallenextrakt und natürliches ätherisches Cajeputöl. Sie

Abbildung 37: Facebook-Profil von Kneipp (Kneipp 2011i)



Abbildung 38: Facebook-Profil der Kneipp-Familie (Kneipp 2011j)



Abbildung 39: Twitter-Account von Kneipp (Kneipp 2011k)

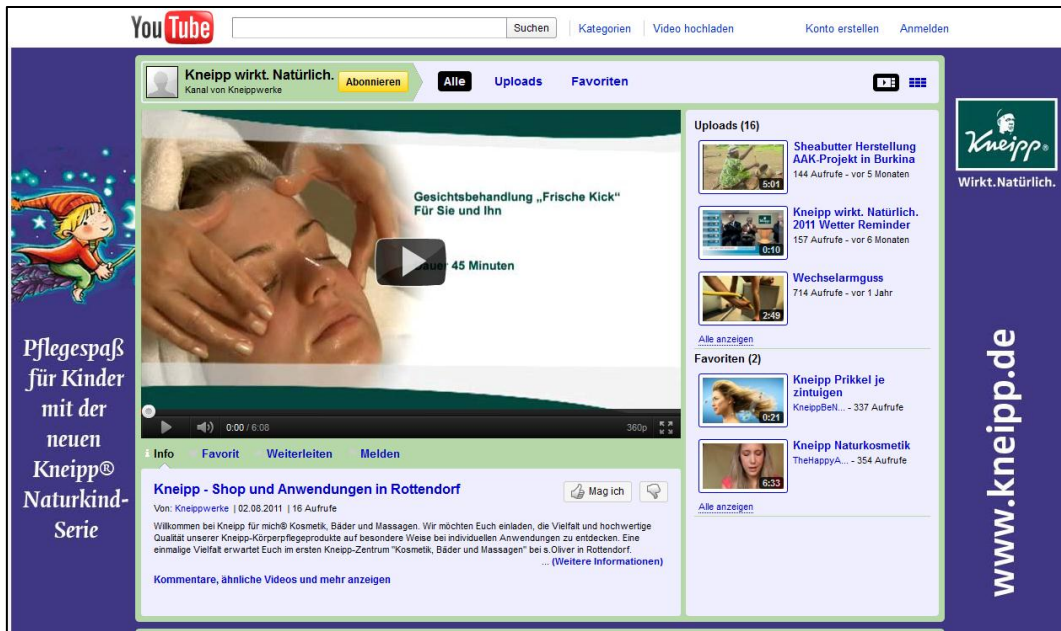


Abbildung 40: Youtube-Channel von Kneipp (Kneipp 2011i)



Abbildung 41: Kneipp-Blog (Kneipp 2011m)

The screenshot shows the Kneipp online shop interface. At the top, there is a navigation bar with the Kneipp logo and the slogan 'Wirkt. Natürlich.'. The main navigation includes 'Home', 'Aktuelles', 'Jobs & Karriere', 'Kneipp-Service', 'Kontakt', and 'Mein Kundenkonto'. A dropdown menu for 'Wählen Sie Ihr Land' is visible in the top right.

The left sidebar contains a menu with categories like 'Kneipp-Philosophie', 'Gesundheitsthemen', and 'Pflanzen & Inhaltsstoffe'. Below this, there are sections for 'Bestellung', 'Sonderangebote', 'Produktkategorien', and 'Anwendungsgebiete'. A search bar is also present.

The main content area displays the product 'SensitiveDerm Gesichtsscreme'. It features a 46% discount badge, a 5-star rating from 4 customers, and a 'Zurück zur Übersicht' link. The product description states it is a 'Basispflege für hochsensible, zu Allergien neigende Haut'. The price is shown as 4,99 € (reduced from 9,29 €), with a 'Sie sparen 4,30 €' badge. The quantity is set to 1, and the total price is 4,99 €. There are buttons for 'Auf den Merkzettel' and 'In den Warenkorb'.

Below the product information, there are tabs for 'Produktbeschreibung', 'Zusammensetzung', 'Anwendung / Hinweise', and 'Kundenbewertungen'. The 'Kundenbewertungen' tab is active, showing a 'Kundenrezensionen' section with a 5-star rating and a review from 'elli' dated 04.02.11: 'nach langer, langer suche- endlich!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!! ich bin begeistert !!!'. There is a 'Produkt bewerten' button.

On the right side, there is a 'Warenkorb' (Shopping Cart) section showing 'Produkte' and a 'Warenkorb ansehen' button. Below the cart, there are promotional messages: 'Bequeme Lieferung nach Hause in nur 3 Werktagen.', 'Kostenloser Versand ab € 50,- Bestellwert.', and 'Gratis-Geschenke schon ab 20 € Bestellwert.'.

Abbildung 42: Online-Shop Kneipps mit Bewertungsmöglichkeiten (Kneipp 2011h)

The screenshot shows the Facebook page for the 'Kneipp pflegt Freundschaften' campaign. The top navigation bar includes the Facebook logo, a search bar, and icons for home, messages, and notifications. The page header features the campaign title 'Kneipp pflegt Freundschaften' and a 'Zur Anwendung' button.

The main content area is dominated by a large green banner with the Kneipp logo and the text 'Kneipp pflegt Freundschaften.' Below the banner, there is a post from the campaign. The post includes a 'Pinnwand' (Pinned Post) section with the text 'Kneipp pflegt Freundschaften · Beliebteste Beiträge'. Below this, there are options to 'Teilen' (Share) the post as a 'Beitrag' (Post), 'Foto' (Photo), 'Link', or 'Video'. A text input field for writing a comment is visible.

The post content includes a small image of the product and the text: 'Kneipp pflegt Freundschaften Die nächste Aktion "Kneipp pflegt Freundschaften" ist in Vorbereitung. Im September 2011 könnt ihr und Eure Freunde wieder ein neues Produkt von Kneipp kostenlos ausprobieren. Diesmal aus unserer neuen Pflegespaß-Serie für Kinder "Naturkind". Wir freuen uns schon! :)'. Below the text, there is a search result for 'naturkind' with the URL 'www.kneipp.de' and a 'Meta Description'.

Abbildung 43: Facebook-Seite der Aktion „Kneipp pflegt Freundschaften“ (Kneipp 2011e)