

SALES MANAGER

**FACHZEITSCHRIFT FÜR MARKTORIENTIERTE
UNTERNEHMENSFÜHRUNG**

STIMME AUS DER PRAXIS:

Catherine Adelman, Fosera, Nachhaltiges Geschäftsmodell

VON DER THEORIE IN DIE PRAXIS:

Nachhaltigkeit im Ersatzteilgeschäft

SNAPSHOT AUS DER REGION:

Nachhaltige Mode, Generation Z



NACHHALTIGKEIT



PROF. DR. ALEXANDER H. KRACKLAUER
LEITUNG KOMPETENZZENTRUM WACHSTUMS- UND VERTRIEBSSTRATEGIEN

SEHR GEEHRTE DAMEN UND HERREN,

die Digitalisierung scheint der „Gewinner“ der Corona-Krise zu werden. Dennoch gibt es skeptische Stimmen, so wies der Philosoph und Publizist Richard David Precht unlängst in einer Utopie-Konferenz der Leuphana Universität Lüneburg darauf hin, dass Digitalisierung zwar Innovation, aber nicht unbedingt Fortschritt bedeute – Nachhaltigkeit dagegen sehr wohl. Deswegen ist Nachhaltigkeit ein unumkehrbarer Auftrag und Aufruf an die Menschheit. Und damit auch für Wirtschaft und Gesellschaft.

Vor diesem Hintergrund steht das Thema Nachhaltigkeit in dieser Ausgabe des Sales Managers 2021 im Vordergrund. Dabei beginnen wir mit einem Interview mit Catherine Adelman. Frau Adelman ist HNU-Alumna und Geschäftsführerin der Fosera Solarsystems GmbH & Co. KGaA. Sie hat mit ihrer Firma den diesjährigen Employer Branding Manager Award der HNU in der Kategorie Purpose gewonnen. Warum? Weil das holistische Geschäftsmodell der Fosera ökologische, soziale und ökonomische Aspekte vorbildlich integriert und die darauf aufbauende sinnstiftende Unternehmensmission diese Arbeitgebermarke sehr attraktiv macht. Lesen Sie mehr dazu in unserem spannenden Interview.

Wir beschäftigen uns darüber hinaus in branchenspezifischen Beiträgen mit der Thematik. Dr. Markus Feldmann, dessen erfolgreiche Promotion ich als Supervisor begleiten durfte und der ebenfalls HNU-Alumnus ist, zeigt mit seinen Co-Autoren ein Anwendungsbeispiel für ökonomisch sinnvolle Nachhaltigkeit im Aftersales-Bereich der Automobilindustrie. Zwei weitere Artikel beschäftigen sich mit der Fragestellung, wie nachhaltige Kleidung vermarktet werden könnte und wie

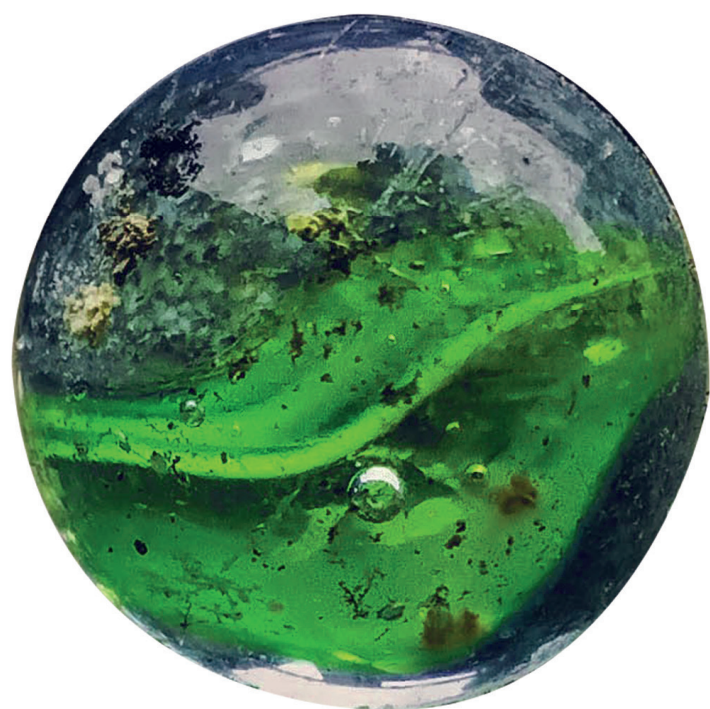
Jugendliche über das Thema denken – am Beispiel eines Snapshots in der Region Ulm/Neu-Ulm.

Regionale und nachhaltige Produkte spielen auch im Lebensmitteleinzelhandel eine immer wichtigere Rolle. Wir beschäftigen uns mit der Rolle von Kaufentscheidungsstilen und Kaufpräferenzen bei der Auswahl entsprechender Produkte und zeigen Wege auf, wie entsprechende Kundensegmente identifiziert werden können und wie sich Händler auf unterschiedliche Produkt- und Kaufpräferenzen einstellen können. Schließlich zeigen wir auf der Basis einer auch zeitlich aufwändigen Marktforschung, inwieweit sich Verbraucher zum Kauf auch ökologisch nachhaltiger Verpackungslösungen motivieren lassen.

Zum Schluss noch eine persönliche Anmerkung – als neu berufener Forschungsprofessor mit den Themengebieten Sales Management und Sales Intelligence freue ich mich auf die Zusammenarbeit und gemeinsame Forschungsaktivitäten in diesen Themenfeldern. Im vergangenen Jahr haben wir am Kompetenzzentrum zwei renommierte Preise (DIVR Science Award/NextReality.Contest) mit unseren KI-/VR-Forschungs- und Transfervorhaben gewinnen können. Ohne die Zusammenarbeit mit unseren regionalen Unternehmenspartnern wäre das nicht möglich gewesen.

Ein herzliches Dankeschön!


Prof. Dr. Alexander H. Kracklauer



Schwerpunkt

NACH- HALTIGKEIT

INTERVIEW: „GRÜNER“ STROM FÜR DIE WELT

Seite 6

**NACHHALTIGKEIT IM ERSATZTEILGESCHÄFT
DER AUTOMOBILINDUSTRIE**

Seite 9

**ENTWICKLUNG EINER VERTRIEBSSTRATEGIE FÜR NACH-
HALTIGE MODE**

Seite 17

**IDENTIFIKATION VON KÄUFERGRUPPEN FÜR SUBSTITU-
TIONSPRODUKTE IM BEREICH TIERISCHE LEBENSMITTEL**

Seite 26

**DER EINFLUSS VON VERPACKUNG AUF DIE KAUF- UND
ZAHLUNGSBEREITSCHAFT VON SNACKTOMATEN**

Seite 36

**WIE NACHHALTIG VERHALTEN SICH JUGENDLICHE IN
BEZUG AUF KLEIDUNG?**

Seite 44

**KOMPETENZZENTRUM WACHSTUMS- UND
VERTRIEBSSTRATEGIEN**

Seite 47

IMPRESSUM

Seite 50

„GRÜNER“ STROM FÜR DIE WELT

IM GESPRÄCH MIT CATHERINE ADELMANN, GRÜNDERIN UND GESCHÄFTSFÜHRERIN DER FOSERA SOLARSYSTEMS GMBH & CO. KG

Liebe Frau Adelmann, vielen Dank, dass wir Sie für ein Interview gewinnen konnten. Sie haben Ihr Unternehmen auf Basis einer nachhaltigen Geschäftsidee gegründet und haben auch schon diverse Nachhaltigkeitspreise gewonnen, unter anderem den Employer Brand Manager Award der Hochschule Neu-Ulm in der Kategorie "Ökonomische Nachhaltigkeit".

Bitte stellen Sie Ihr Unternehmen kurz vor:

Wir sind ein Hersteller von Solarsystemen, die vor allem im globalen Süden eingesetzt werden, also Afrika, Asien und Lateinamerika. Die typischen Kunden oder Nutzer unseres Systems haben noch keinen Zugang zum Stromnetz und dafür bieten wir eine einfache und kostengünstige Lösung an, damit sie Zugang zu elektrischer Energie bekommen.

Unser Team in Deutschland kümmert sich um die Entwicklung, die Organisation der weltweiten Logistik und die Koordination aller Absatz- und Marketingmaßnahmen. Die Produktion und Lagerhaltung erfolgt in Thailand, in der Nähe von Bangkok.

Welche Vision verfolgt Ihr Unternehmen langfristig?

Unsere Vision ist, dass alle Menschen weltweit Zugang zu sauberer und erschwinglicher Energie haben und das am besten auf einem Level, wie wir das hier in unseren westlichen Haushalten gewohnt sind. Das möchten wir langfristig erreichen. Die Marktsituation ist derzeit aber noch anders. Viele unserer Kunden können sich nur relativ kleine Solarsysteme und Batterien leisten. Damit verdienen wir gerade im Moment auch unser Geld. Aber woran wir beispielsweise gerade arbeiten, ist eine solare Kühlung und solare Kochmöglichkeiten, also wirklich höherwertige Energiedienstleistungen.

„Wir möchten mit unseren Systemen die Lebensqualität dieser Menschen verbessern und gleichzeitig die Umwelt schonen.“

Wie sind Sie auf diese Geschäftsidee gekommen?

Ich bin schon während meines Studiums auf die Idee gekommen. Ich habe Wirtschaftsingenieurwesen in Kooperation zwischen der Hochschule Ulm und Hochschule Neu-Ulm studiert und musste für ein Fach eine solarbetriebene Straßenlaterne bauen, für ein anderes Fach später einen Businessplan

schreiben und ich dachte „gut, eine Straßenlaterne habe ich schon mal...“ Mein Professor fand die Idee sehr gut und da mein Vater auch schon einige Unternehmen gegründet hat, hat er mich motiviert, die Pläne in die Tat umzusetzen. Ich bin dann relativ schnell von solaren Straßenlaternen auf Solarsysteme gekommen.

Damals, 2011, war eine gute Zeit, die Solarzellenpreise waren gesunken, es gab zum ersten Mal kostengünstige LED's und in der Batterietechnologie hat sich zu diesem Zeitpunkt auch sehr viel getan, sodass auch Batterien verfügbar waren, die zu den Anforderungen in Solarsystemen sehr gut gepasst haben.

Eine Unternehmensgründung noch während des Studiums ist sicher nicht alltäglich. Wieso haben Sie den Mut aufgebracht, das zu machen?

Ich habe einfach den Bedarf gesehen. Damals gab es rund zwei Milliarden Menschen, die keinen Zugang zum Stromnetz hatten. Das ist natürlich ein riesiger Business Case.

Ich muss ehrlich zugeben, ich habe mir damals auch nicht so viele Gedanken gemacht. Als ich das Unternehmen gegründet habe, war ich blutjung und habe noch studiert, aber man lernt vieles auf dem Weg und man sollte sich davon nicht abhalten lassen. Es hat von Anfang an viel Spaß gemacht und dadurch, dass ich noch studiert habe, war das Risiko eher gering. Anfangs war es nur eine kleine Nebenbeschäftigung, aber das Unternehmen ist relativ schnell gewachsen und ich musste schauen, dass ich nebenbei noch vollends fertig studieren konnte.

„Ich habe anfangs nie darüber nachgedacht, dass ich damit meinen Lebensunterhalt bestreiten muss.“

Und was treibt Sie an? Ein Unternehmer hat mir mal auf die Frage hin seinen Geldbeutel gezeigt und hat gesagt: "Das treibt mich an." Das war zumindest ehrlich. Aber wo sehen Sie Ihre Mission, Ihren Purpose?

Natürlich, Geld spielt immer eine Rolle. Wir müssen auch unsere Mitarbeiter und alle Kosten bezahlen können. Unter dem Strich muss sich unser Businessmodell natürlich rechnen. Deswegen sehe ich es als sehr wichtig an, dass wir ordentlich

kalkulieren und unsere Produkte nicht verschenken, Financial Sustainability eben.

Uns als Unternehmen ist es aber wichtig, dass wir Gutes bewirken und ich bin überzeugt, dass viele unserer Mitarbeiter bei uns arbeiten, weil sie den direkten Nutzen ihrer Arbeit sehen. Es ist natürlich immer wieder schön, wenn wir folgendes Feedback oder auch mal Videos oder Bilder von unseren Kunden bekommen:

*„Hey, wir haben jetzt endlich Licht.
Wir können jetzt auch abends noch
etwas machen.“*

Bis jetzt haben wir 1,3 Millionen Menschen zu einem "beleuchteten" Leben geholfen, das motiviert uns und unsere Mitarbeiter ungemein.

Was macht Fosera aus?

Wir legen sehr großen Wert auf die Qualität unserer Systeme. Wir sind dadurch teilweise etwas teurer als viele Wettbewerbsprodukte. Wir wollen Qualität liefern, weil es die Stromversorgung unserer Kunden ist. Dadurch, dass im Markt inzwischen viele Systeme mit Pay-As-You-Go (PAYG) verkauft werden - also mit einem Mikrokredit, mit dem das System über bis zu drei Jahren finanziert wird - muss sichergestellt sein, dass dieses System in dieser Zeit wirklich funktioniert. Und dafür stehen wir.

Häufig steht soziales und ökologisch nachhaltiges Handeln im Gegensatz zu ökonomischen Zielen. Wie gelingt Ihnen die Verbindung von nachhaltigen Zielen und wirtschaftlichem Erfolg?

Ein Beispiel ist unser Garantiesystem. Wir geben eine dreijährige Garantie auf unsere Produkte. Wenn das Produkt innerhalb dieser Zeit nicht mehr funktioniert, dann sagen wir nicht einfach, dass das Produkt kaputt ist und wir schmeißen es weg. Sondern wir prüfen genau, welches Teil defekt ist, und reparieren dieses. Das ist nachhaltiger, weil nur ein kleiner Teil ersetzt werden muss und nicht alles. Zum einen ist es für uns günstiger, wenn wir wirklich nur einzelne Komponenten ersetzen. Und für unsere Partner ist dieses Verfahren von Vorteil, da wir großzügiger bei Garantiefällen sein können und nicht bei jeder Reparatur bis ins letzte Detail prüfen müssen, ob es wirklich unter die Garantiebedingungen fällt.

Wenn ich zum Beispiel auch an unsere Produktionsmitarbeiter denke, da könnte ich auch sagen, ich bezahle meine Mitarbeiter ein bisschen schlechter und spare mir etwas Geld. Allerdings lässt dann vermutlich auch die Qualität, die Moti-

vation und die Loyalität nach. Und man muss ehrlich sagen, in der kompletten Produktkalkulation sind diese Löhne nicht der wirkliche Kostentreiber. Als kleines Unternehmen gehen wir da häufig recht pragmatisch vor.

*„Nachhaltigkeit mit Augenmaß.
Sonst verliert man irgendwann
das Ziel aus den Augen. Wenn
man sich zu sehr in Details verliert,
bewirkt man am Ende viel-
leicht gar nichts.“*



Welche Trends sehen Sie im Bereich des nachhaltigen Wirtschaftens?

Was muss getan werden, damit mehr Unternehmen nachhaltig wirtschaften und nicht nur auf den eigenen Profit achten?

Bei uns sind das mehrere Mechanismen. Zum einen natürlich unsere Kunden, die haben inzwischen gewisse Erwartungen an uns. Sie würden es sicher hinterfragen, wenn wir unsere Philosophie um 180 Grad ändern würden. Dann unsere Investoren. Auch sie haben in uns investiert, weil sie an unser positives Geschäftsmodell glauben und unsere Visionen teilen. Und dann natürlich auch unsere Mitarbeiter. Viele von Ihnen sind sehr stark intrinsisch motiviert, wenn auf einmal die Geschäftsführung fragwürdige Entscheidungen treffen würde, dann würde dies natürlich kritisch hinterfragt und diskutiert werden.

Das heißt die Firmenkultur und die Kundenerwartungen sorgen auch dafür, dass man ein Stück weit auf dem Pfad bleibt und nicht plötzlich der Profitgier ausgesetzt wird?

Genau. Das ist der gleiche Mechanismus, warum sich andere Firmen schwertun, nachhaltiger zu werden. Jedes Unternehmen hängt in seinem Konstrukt, ein Netz aus Stakeholdern. Von seinem Pfad abzuweichen erfordert oft einen großen Aufwand. Die Konsumenten spielen vermutlich die wichtigste Rolle und durch sie wird sich der Markt wahrscheinlich auch am schnellsten verändern. Unternehmen an sich haben relativ wenig Druck, sich hin zur Nachhaltigkeit zu wandeln, abgesehen von Gesetzen oder neuen Regularien.

Was sind Ihre Ziele für die kommenden Jahre? Was wünschen Sie sich für die Zukunft?

Ich wünsche mir, dass wir unseren Weg so weitergehen können. Dass wir noch deutlich mehr Menschen mit unseren Produkten erreichen. Das Ziel für die nächsten vier bis fünf Jahre ist, dass wir einen Umsatz von mindestens 10 Millionen

Euro erreichen. Länger ist es leider schwer zu planen. Gerade hat uns die Corona-Pandemie gezeigt, dass Afrika oder allgemein der globale Süden viel anfälliger ist, als der Markt hier in Deutschland.

Ich wünsche mir aber auch, dass gerade das Thema Nachhaltigkeit deutlich mehr von Geldgebern, aber auch der Politik gewürdigt und gefördert wird.

Vielen Dank für das Interview und die spannenden Impulse!



CATHERINE ADELMANN

FOSERA SOLARSYSTEMS GMBH & CO. KGaA

ALUMNA DES SCHWERPUNKTS BRAND & SALES

MANAGEMENT (MASTER OF ADVANCED MANAGEMENT)



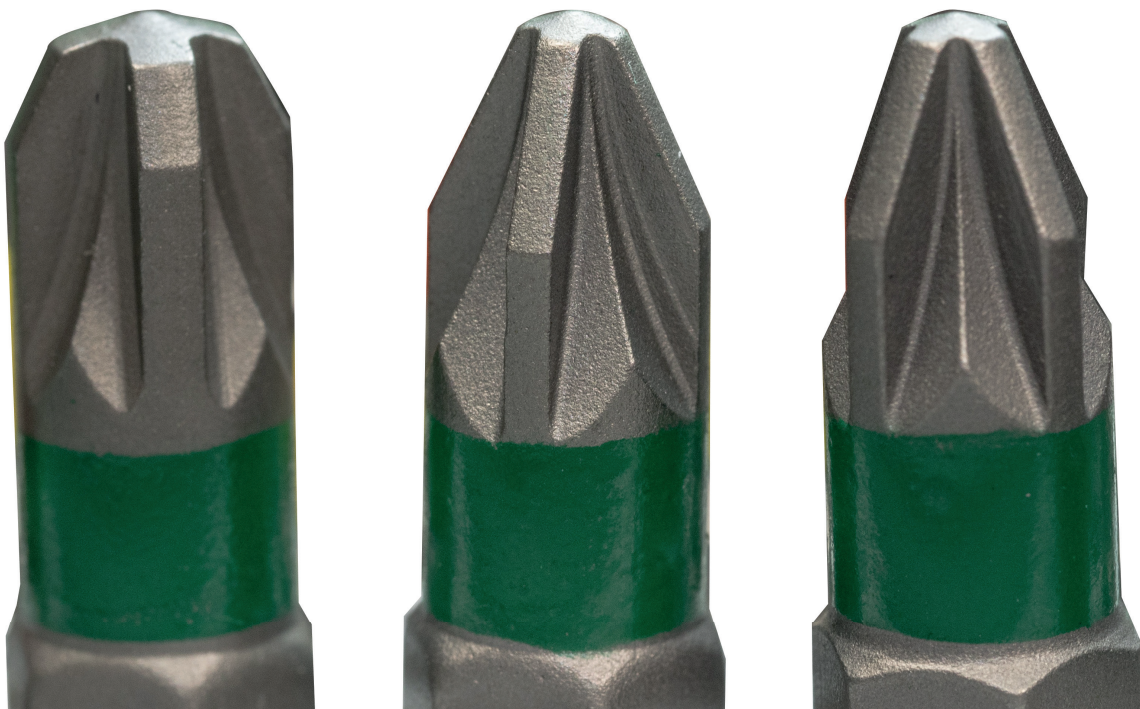
PROF. DR. ALEXANDER H. KRACKLAUER

LEITUNG KOMPETENZZENTRUM WACHSTUMS- UND
VERTRIEBSSTRATEGIEN

Markus Feldmann, Pia Drechsel und Alexander H. Kracklauer

NACHHALTIGKEIT IM ERSATZTEILGESCHÄFT DER AUTOMOBIL-INDUSTRIE

REMANUFACTURING - EIN BEISPIEL FÜR NACHHALTIGES UND WIRTSCHAFTLICHES HANDELN



Nachhaltigkeit ist einer der am häufigsten diskutierten Faktoren in der heutigen Zeit (Brüggemann et al., 2018, S. 5). Vereinfacht umschrieben ist unter Nachhaltigkeit der Einklang von Ökonomie, Ökologie und Sozialem zu verstehen (Osranek, 2017, S. 3; Dahl, 2019).

Große Bedeutung erlangte der Begriff „Nachhaltigkeit“ vor allem durch seine Erwähnung im Bericht der Brundtland-Kommission. Die Vereinten Nationen hatten diese Weltkommission für Umwelt und Entwicklung 1983 unter der Leitung des ehemaligen norwegischen Ministerpräsidenten Gro Harlem Brundtland eingesetzt. Der Auftrag lautete, langfristige Perspektiven für eine Entwicklungspolitik aufzuzeigen, die zugleich umweltschonend ist (Ahrend, 2016, S. 3).

1992 diente dies als Grundlage für die Beschlüsse der UN-Konferenz „Umwelt und Entwicklung“ zur Erarbeitung des Entwicklungsleitbilds „Sustainable Development“ (Ahrend, 2016, S. 3). Darauf aufbauend wurden als Ergebnisse des UN Klimagipfels in Paris 2015 ein nachhaltiger Konsum, in Verbindung mit einer nachhaltigen Produktion, als weiteres Ziel definiert.

Diese Agenda schafft die Grundlage, um einen weltweiten wirtschaftlichen Fortschritt im Einklang mit sozialer Gerechtigkeit und im Rahmen der globalen ökologischen Grenzen zu gestalten. (Kreipl, 2020, S. 243). In der Agenda 2030 verpflichteten sich die teilnehmenden Länder zu einem drastischen Wandel, hin zu einer nachhaltigen Produktion und des nachhaltigen Konsums von Waren und Services (UN, 2015).

Wie werden diese Zielsetzungen nun umgesetzt bzw. angewandt?

Zur Beantwortung dieser Frage dienen exemplarisch zwei Beispiele aus der deutschen Unternehmenslandschaft: Deutsche Lufthansa AG und Daimler AG.

Die Deutsche Lufthansa AG hat beispielsweise sowohl auf ihrer Homepage als auch im aktuellen Nachhaltigkeitsbericht Balance (2019) die wesentlichen Unternehmensziele zur Umsetzung der Agenda 2030 dargestellt. Das Eigenverständnis von Corporate Responsibility in der Lufthansa Group umfasst in Summe sechs Dimensionen: Wirtschaftliche Nachhaltigkeit, Corporate Governance und Compliance, Klima- und Umweltverantwortung, Soziale Verantwortung, Produktverantwortung und Gesellschaftliches Engagement (Lufthansa, 2019).

„Von besonderer Bedeutung für die unternehmerische Tätigkeit der Lufthansa Group sind die Unterstützung der Klimaziele und der verantwortungsvolle Umgang mit Ressourcen. Dort sieht das Unternehmen die größten Einflussmöglichkeiten, um einen messbaren Beitrag leisten zu können“ (Lufthansa, 2019). Seit Beginn des Jahres 2020 ist auch ein eigenständiges Vorstandsressort zum Thema Customer & Corporate Responsibility eingerichtet worden.

Da der inhaltliche Schwerpunkt dieses Artikels dem Thema Remanufacturing (Wiederaufbereitung von Ersatzteilen) und Second Life in der Automobilindustrie gewidmet ist, soll als weiteres Beispiel für die Einbeziehung der Nachhaltigkeit in der Unternehmensstrategie die Daimler AG dienen. Daimler stellt in seinem aktuellen Nachhaltigkeitsbericht 2019 unter der Überschrift „SpurWechsel“ die getroffenen Maßnahmen für eine nachhaltige Geschäftsstrategie vor. Für Daimler bedeutet Nachhaltigkeit einen wirtschaftlichen Mehrwert für die Eigentümer, Mitarbeiter und Partner zu schaffen. All dies soll unter Berücksichtigung der ökologischen und gesellschaftlichen Wirkungen auf die Stakeholder entlang der Wertschöpfungskette geschehen (Daimler, 2019).

Sechs strategische Handlungsfelder (siehe Abbildung 1) wurden zur Umsetzung der Nachhaltigkeit im Unternehmen definiert.

Mit dem konkreten Handlungsfeld „Ressourcenschonung“ verfolgt Daimler das Ziel, den Ressourcenverbrauch vom Wachstum des Geschäftsvolumens zu entkoppeln (Daimler, 2019, S. 33).

Ein wesentlicher Bestandteil dieses strategischen Handlungsfeldes ist die Wiederaufbereitung von Ersatzteilen (Remanufacturing). „Beim Remanufacturing werden gebrauchte Mercedes-Benz Originalteile so aufbereitet, dass sie in Funktion, Sicherheit und Qualität einem Neuteil entsprechen“ (Daimler, 2019, S. 203)

Das soll sowohl den Material- als auch den Energieverbrauch minimieren. Im weiteren Verlauf wird u.a. auf das Thema Remanufacturing und dessen nachhaltige und auch wirtschaftliche Bedeutung näher eingegangen.

ÜBERBLICK AUTOMOBILINDUSTRIE

Peter F. Drucker, der weltbekannte amerikanische Ökonom, bezeichnete die Automobilindustrie einstmals als „the industry of industries“ (Muthumoni, 2015, S. 175). Die Automobilindustrie ist, gemessen am Umsatz, der größte Industriezweig in Deutschland (Diez, 2018, S. 185). Die Unternehmen der Branche erwirtschafteten im Jahr 2019 einen Umsatz von gut 435 Milliarden Euro und beschäftigten mehr als 833.000 Personen (BMW, 2020). Seit 2005 ist der Gesamtumsatz um mehr als 50% gestiegen, was einem durchschnittlichen Wachstum von über 3,5% p.a. entspricht (Statistisches Bundesamt, 2020). Diese Zahlen unterstreichen die Bedeutung der Automobilindustrie für die deutsche Wirtschaft.

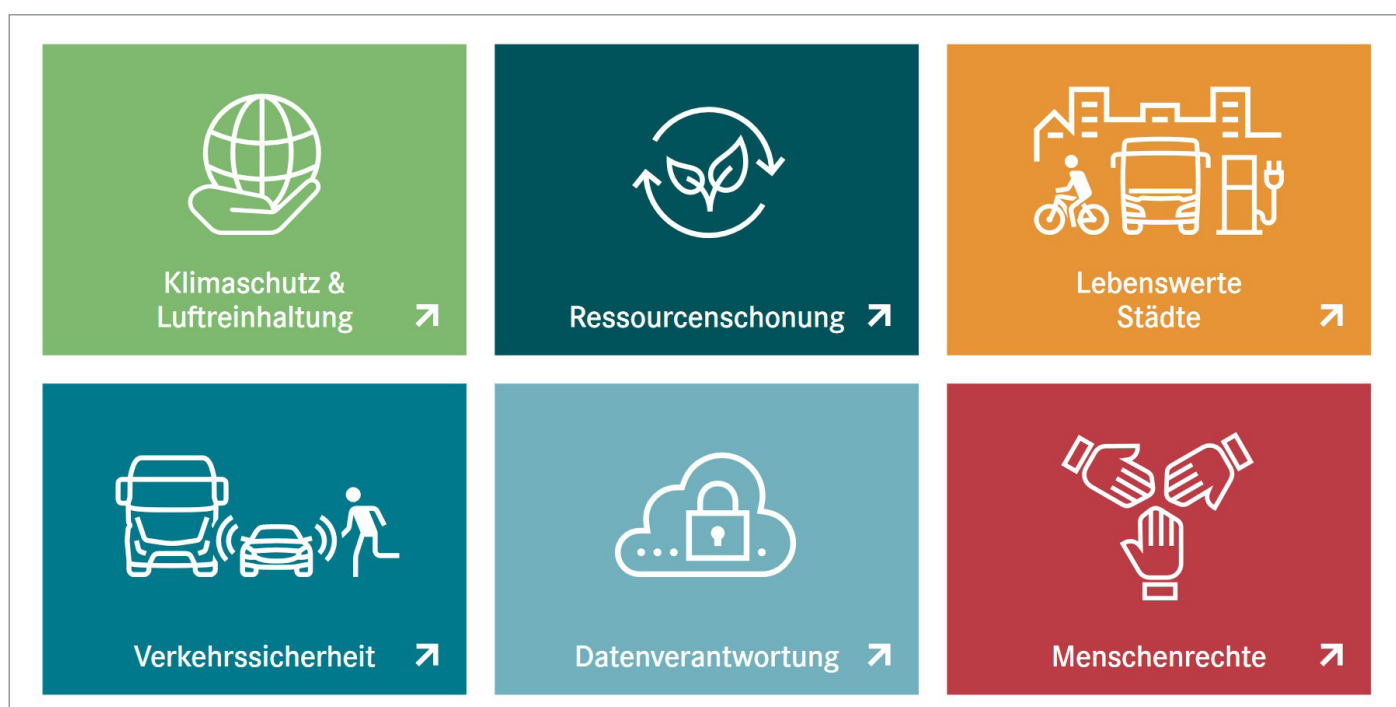


ABBILDUNG 1: STRATEGISCHE HANDLUNGSFELDER IM NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT DER DAIMLER AG
Eigene Darstellung in Anlehnung an Daimler, 2019

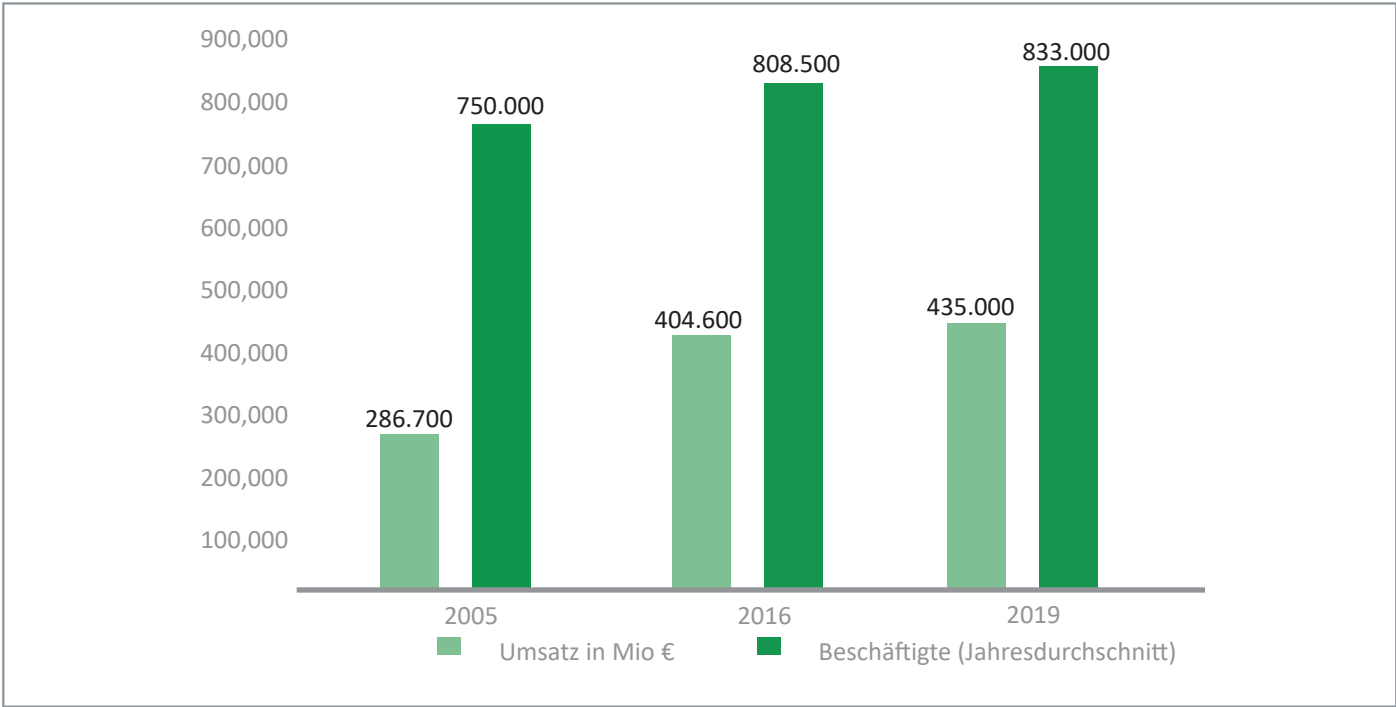


ABBILDUNG 2: UMSATZZAHLEN UND BESCHÄFTIGTE IN DER AUTOMOBILINDUSTRIE
Quelle: Statistisches Bundesamt, 2020

Um auch in Zukunft schlagkräftig zu bleiben, steht dieser Industriezweig vor strukturellen Herausforderungen. Candelo (2019) beschreibt vier Megatrends in der Automobilindustrie für die kommenden Jahre:

„Mobility services instead of vehicle ownership; increasing demand for connected services; autonomous driving; and electro mobility“ (Candelo, 2019).

Die Unternehmensberatung Roland Berger definiert darüber hinaus Zieldimensionen, um die anstehende Transformation und Bewältigung der genannten Megatrends erfolgreich zu meistern. Diese wären: Fertigungselastizität, wirtschaftliche Nachhaltigkeit, ökologische Nachhaltigkeit, Kooperationsmodelle, Digitalisierung sowie Kompetenzabsicherung (Rüger, 2019).

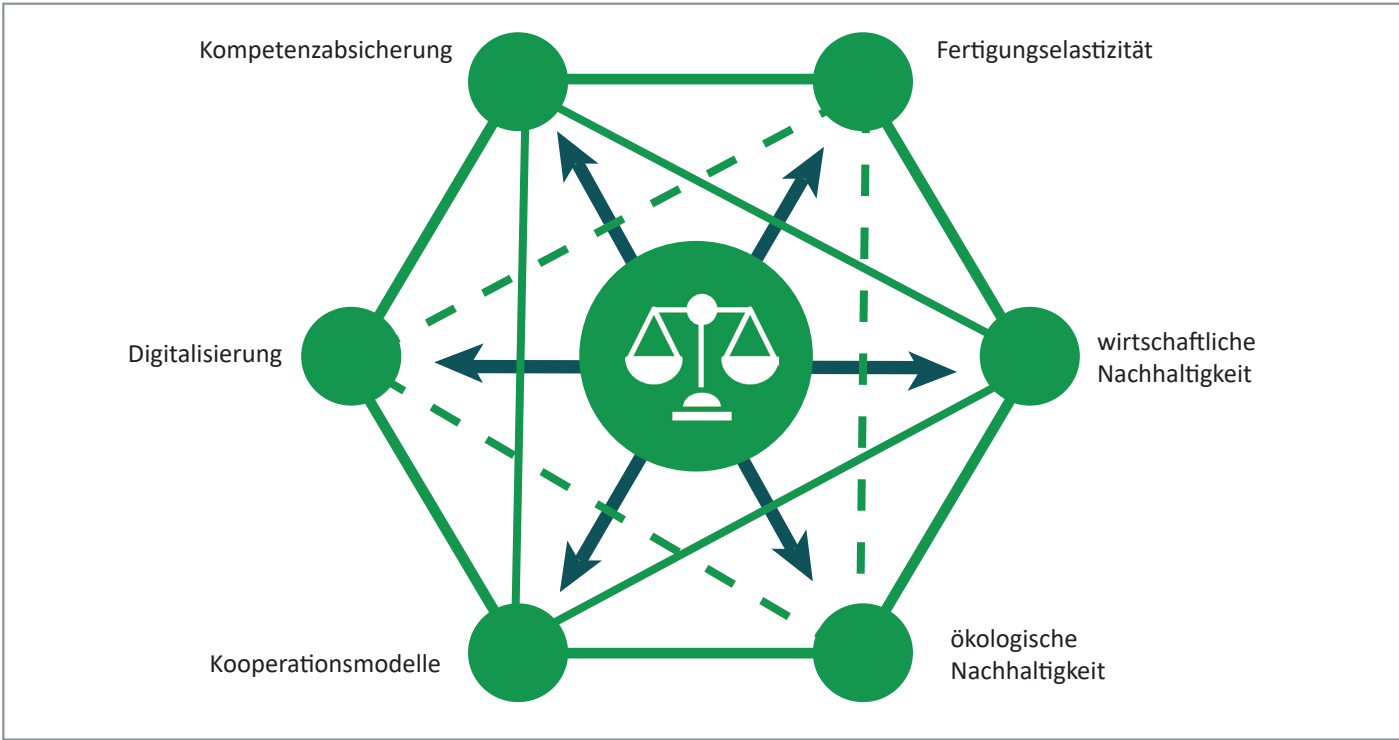


ABBILDUNG 3: ZIELDIMENSIONEN FÜR EINE ERFOLGREICHE TRANSFORMATION
Eigene Darstellung in Anlehnung an Rüger, 2019

„Ökologische Nachhaltigkeit ist längst ein zentraler Wettbewerbsfaktor“ (Rüger, 2019). Diese Dimension findet sich auch schon in Elkington's „Triple Bottom Line“-Ansatz aus dem Jahr 1994 wieder. Der Kern des Konzepts der Nachhaltigkeit ist die Interaktion der sozialen, ökonomischen und ökologischen Weiterentwicklung (Longoni, 2014, S. 1).

Somit steht die ökologische Entwicklung gleichberechtigt neben der sozialen und der wirtschaftlichen Entwicklung. Speziell der ökonomischen Dimension der Nachhaltigkeit wird die Fähigkeit zur Generierung des benötigten Cash-Flows unterstellt, um die anderen beiden Dimensionen erfüllen zu können (Longoni, 2014, S. 1). Beispiele für das Zusammenspiel der zuvor genannten Nachhaltigkeitsfaktoren sind die Wiederaufbereitung (Remanufacturing) und ein Second-Life-Konzept für Produkte. Anhand des Aftersales (Ersatzteil- und Servicegeschäft) der Automobilindustrie sollen diese Maßnahmen beschrieben werden.

AFTERSALES IN DER AUTOMOBILINDUSTRIE

Das erste Produkt verkauft der Vertrieb, alle weiteren der Aftersales. In dieser Form, oder ähnlich, wird oftmals die Funktion oder vielmehr die Bedeutung der Nachverkaufsphase beschrieben.

Aftersales Services werden als die Dienstleistungen eines Herstellers nach dem Verkauf des Primärprodukts definiert (Díaz & Márquez, 2014, S. 3). Der Geschäftsbereich Aftersales eines Unternehmens deckt sowohl die Reparaturleistungen als auch den Vertrieb von Ersatzteilen und Zubehörangeboten ab (Meierbeck & Grossmann, 2012, S. 292).

Seit Jahren ist dieser Geschäftsbereich ein entscheidender Profit-Treiber in der Automobilindustrie. Heutzutage steuert

dieses Geschäftsfeld bis zu 50% des Gesamtgewinns eines Autoherstellers bei (Brandt & Springer, 2015, S. 42). Häufig ist die Gesamtkalkulation von Unternehmen darauf ausgelegt, dass die Gewinnmargen nicht zwingend mit dem Primärprodukt erzielt werden, sondern vielmehr mit den nachfolgenden und produktbezogenen Dienstleistungen (Pepels, 2007, S. 156). Betrachtet man die Gewinnmarge, so ist diese im Aftersales Business oftmals mehr als doppelt so hoch wie beim Verkauf des Primärprodukts (Barkawi et al., 2016). Somit ist der Aftersales-Bereich nicht nur ein wichtiger Bestandteil für die Bindung und Zufriedenheit der Kunden, sondern auch essenzieller Bestandteil des Gesamtgeschäfts eines Unternehmens.

NACHHALTIGKEIT IM AFTERSALES

Bereits 2011 hat die Europäische Union mit dem „Fahrplan für ein ressourcenschonendes Europa“ die Basis der Kreislaufwirtschaft (Circular Economy) gelegt. „Die Kreislaufwirtschaft ist ein Modell der Produktion und des Verbrauchs, bei dem bestehende Materialien und Produkte so lange wie möglich geteilt, geleast, wiederverwendet, repariert, aufgearbeitet und recycelt werden. Auf diese Weise wird der Lebenszyklus der Produkte verlängert.“ (European Union, 2020)

Diese und weitere Regularien zur Verwertung von Produkten und die zunehmende gesellschaftliche Aufmerksamkeit für Umweltverbesserungen haben viele Hersteller dazu gebracht, das Thema Wiederaufbereitung (Remanufacturing) aufzugreifen (Ilgin & Gupta, 2012, S. 3).

Definiert wird das Remanufacturing "als Behandlung zur Wiederverwendung eines gebrauchten Produkts, das durch verschiedene Prozessschritte auf mindestens das Qualitätsniveau eines Neuprodukts gebracht wird.“ (Lange, 2017, S. 9)

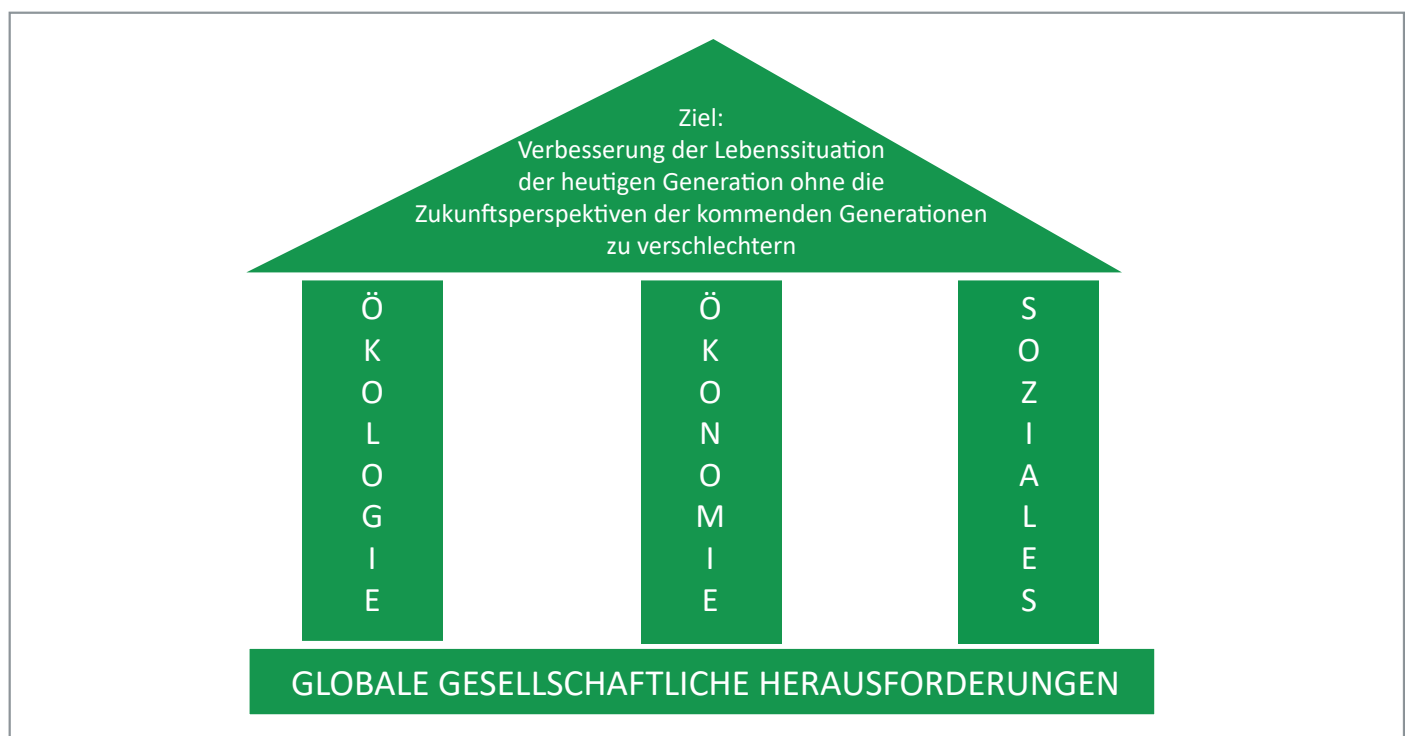


ABBILDUNG 4: DAS DREI-SÄULEN-PRINZIP
Eigene Darstellung in Anlehnung an Meffert et al., 2014, S. 8

In den Vereinigten Staaten existieren bereits mehr als 70.000 Remanufacturing-Unternehmen, mit über 500.000 Angestellten und einem Jahresumsatzvolumen von über 53 Mrd. US Dollar. Im Vergleich zu anderen Branchen hat die Automobilindustrie mit Abstand die höchste Remanufacturing-Quote (Ilgin & Gupta, 2012, S. 3). In Deutschland wird mit Remanufacturing-Aktivitäten ein Jahresumsatz von 8,7 Mrd. Euro erzielt. Einige Konzerne nutzen die Vorteile der Wiederaufbereitung von Alteilen und arbeiten eigene Produkte in separaten Remanufacturing-Abteilungen wieder auf (Lange, 2017, S. 10). Bis zum Jahr 2030 wird mit einem stetigen Wachstum dieses Branchenzweigs gerechnet (VDI, 2019).

Preislich liegen wiederaufbereitete Produkte in der Regel zwischen 30 und 40 Prozent unter dem Preis des korrespondierenden Neuteils (Renault Group, 2020). Somit sind diese Produkte, neben den ressourcenschonenden Argumenten, auch wirtschaftlich, gerade für preisbewusste Kunden, ein attraktives Angebot (Lange, 2017, S. 10). Demnach kann das Remanufacturing durchaus unter zwei Aspekten betrachtet werden: Zum einen im ökologischen Sinne der Ressourcenschonung bzw. Nachhaltigkeit und zum anderen hinsichtlich seiner ökonomischen Bedeutung zur Erzielung von zusätzlichen Gewinnen.

NACHHALTIGKEIT ALS VERTRIEBLICHE WACHSTUMSMÖGLICHKEIT AM BEISPIEL VON REMANUFACTURING UND SECOND-LIFE-KONZEPTEN

„Remanufacturing kann den Energieverbrauch im Produktionsprozess um bis zu 80 Prozent senken und die Nutzung recycelbarer Materialien spart signifikant Kosten.“ (Huber-Straßer, 2020) Am Beispiel des Automobilherstellers Renault kann bestätigt werden, dass mit der Wiederaufbereitung bis zu 80 Prozent weniger Wasser, Energie und Chemikalien verbraucht werden und darüber hinaus die Erhaltung großer Mengen neuer Rohstoffe und natürlicher Ressourcen realisiert werden kann (Renault Group, 2020). Vor mehr als 70 Jahren führte Renault bereits das Angebot von wiederaufbereiteten Ersatzteilen (Tauschteile) ein. Heute werden von der Renault Gruppe 35.000 Motoren, 29.000 Getriebe und nahezu 34.000 Turbolader im Tausch angeboten (Renault Group, 2020).

Mit wiederaufbereiteten Teilen und den damit verbundenen Services ist es möglich, qualitativ hochwertige Reparaturdienstleistungen zu reduzierten Preisen und mit einer reduzierten Umweltauswirkung anzubieten (Renault Group, 2020). Mithilfe der Wiederaufbereitung von Alteilen können in Einzelfällen sogar bis zu 90 Prozent der Herstellungs- und

Energiekosten eingespart werden (ZF AG, 2019). Beispielsweise spart die Wiederaufbereitung eines einzelnen Nutzfahrzeugdieselmotors ausreichend Energie ein, dass ein Laptop damit 1,2 Jahre betrieben werden kann (Daimler AG, 2020).

Durch den Einzug der Elektromobilität ist das Remanufacturing-Portfolio von Renault um die Komponenten des Elektroantriebs, speziell der Hochvoltbatterien, ergänzt worden. „Reparatur und Wiederaufbereitung spielen im Lebenszyklus der Batterien von Elektroautos eine zentrale Rolle. So existiert für die geleasteten Batterien ein Tauschsystem, das in etwa dem Standardaustausch entspricht. Defekte oder beschädigte Batterien gehen in die Werkstatt, werden repariert und gelagert und versorgen anschließend den Aftersales-Markt.“ (Renault Group, 2020)

Um die Lebensdauer der Hochvoltbatterien aus den Elektroautos weiter zu verlängern, wurde ein sogenanntes Second-Life-Konzept von den Fahrzeugherstellern entwickelt. Hierbei ist es möglich, die Hochvoltbatterien am Ende ihrer Lebensdauer im Fahrzeug zum Beispiel als stationäre Batterie für die Speicherung von erneuerbaren Energien einzusetzen (Koellner, 2019). Das ist nachhaltig und ökonomisch zugleich. Anstatt eine existierende und nicht defekte Komponente zu verschrotten bzw. zu recyceln, wird diese in einem anderen Umfeld eingesetzt, um weitere Umsatzpotentiale zu realisieren.

Laut dem Second-Life-Anbieter The Mobility House existieren in Deutschland schon mehrere Großprojekte mit gebrauchten Hochvoltbatterien als Stationärspeicher (siehe Abbildung 5).

Die aufgeführten Stationärspeicher von The Mobility House bestehen ausschließlich aus Akkus, die zuvor in Elektroautos verbaut waren oder als Ersatzteile gelagert werden und zukünftig noch in Elektroautos verbaut werden. Am Ende seiner Lebensdauer im Elektroauto hat ein Akku immer noch eine Restkapazität von etwa 70 bis 80 Prozent seiner ursprünglichen Kapazität, was für einen zweiten Einsatz im Stromnetz vollkommen ausreichend ist (Mobility House, 2020).

„Das verbessert nicht nur die Materialeffizienz und die CO2-sowie Kostenbilanz des Akkus und der Elektromobilität im Allgemeinen, sondern bringt seinem Besitzer auch stetige Erlöse ein: 2019 erzielten die etwa 2550 Elektroautobatterien aus den Projekten von The Mobility House im Schnitt einen Umsatz von über 800 Euro. Schätzungen zufolge ist ein wirtschaftlicher Betrieb im stationären Bereich für mindestens zehn weitere Jahre möglich, bevor ein endgültig verschlissener Stromspeicher dem Recycling zugeführt wird“ (Mobility House, 2020).

Projekt (Standort/Jahr)	Partner	Fahrzeugbatterien	Leistung MW / Kapazität MWh	Erfolg
Elverlingsen (DE 2018)	Daimler, Enervie, GETEC Energie, Mercedes-Benz Energy	1.336	17,1 / 18	Ersatzteilspeicher für Fahrzeugbatterien
Lünen (DE 2016)	Daimler, GETEC Energie, Remondis, Mercedes-Benz Energy	1.024	12,0 / 13,0	Weltweit größter Second-Life-Batterie-speicher

ABBILDUNG 5: STATIONÄRSPEICHER-GROSSPROJEKTE IN DEUTSCHLAND
Eigene Darstellung in Anlehnung an Mobility House, 2018

FAZIT

Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit stehen sich nicht konträr gegenüber, sie ergänzen sich vielmehr. Die genannten Beispiele von Remanufacturing und Second-Life-Konzepten in der Automobilindustrie zeigen, dass mit einem cleveren Kreislaufwirtschaftskonzept zur langfristigen Nutzung von Bauteilen nicht nur Ressourcen gespart, sondern weitere Erlöse realisiert werden können.

Der Remanufacturing-Markt und der Bedarf an Second-Life-Lösungen wird weiterwachsen. Durch die Wiederaufbereitung von klassischen Komponenten wie Getriebe, Motoren oder Lichtmaschinen lassen sich heute gezielt Ressourcen sparen. Zudem ist es durch die Ersparnis an Rohstoffen auch wirtschaftlich ein interessantes Betätigungsfeld für Fahrzeughersteller und Zulieferer.

Mit zunehmender Elektromobilität steigt zudem die Notwendigkeit nach Verwendungs- und Entsorgungskonzepten für die erforderlichen und teuren Hochvoltbatterien der Elektroautos. Hier können sowohl das Remanufacturing durch Reparatur und Wiederverkauf, als auch das Second-Life-Angebot durch die Weiternutzung in anderen Bereichen einen positiven Beitrag leisten. Besonders die Weiternutzung der Akkus in Stationärspeichern, z.B. zum Ausgleich von Spannungsspitzen im Stromnetz, ist wirtschaftlich eine sinnvolle Einsatzmöglichkeit. Daher ist besonders in diesem Bereich mit weiterführenden Lösungen zu rechnen.



DR. MARKUS FELDMANN
DAIMLER BUSES, EVOBUS GMBH



PIA DRECHSEL
WISSENSCHAFTLICHE MITARBEITERIN AM KOMPETENZ-
ZENTRUM WACHSTUMS- UND VERTRIEBSSTRATEGIEN



PROF. DR. ALEXANDER H. KRACKLAUER
LEITUNG KOMPETENZZENTRUM WACHSTUMS- UND
VERTRIEBSSTRATEGIEN

LITERATURVERZEICHNIS

Ahrend, K.-M. (2016): Geschäftsmodell Nachhaltigkeit, Ökologische und soziale Innovationen als unternehmerische Chance, Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.

Barkawi, C./Bending, O./Springmann, M./Janik, J. (2016): After Sales Service: The Quest for Faster Growth and Higher Margins, Munich: Barkawi Consultants.

BMWi Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2020): Branchenkonjunktur: Automobil, Berlin.

Brandt, F. & Springer, M. (2015): The next horizon for automotive sales. Automotive Manager, S. 41 - 43.

Brüggemann, S./Brüssel, C./Härthe, D. (2018): Nachhaltigkeit in der Unternehmenspraxis, Wiesbaden: Springer Gabler.

Candelo, E. (2019): Marketing Innovations in the Automotive Industry: Meeting the Challenges of the Digital Age, Cham (SUI): Springer Switzerland.

Dahl, J. (2019): Kriterien zur Bewertung von ökologischer Nachhaltigkeit in der Automobilindustrie – Eine Analyse aktueller Trends und angewandter Methoden, in: W. L. Wellbrock, Nachhaltiges Beschaffungsmanagement (S. 76 - 90), Wiesbaden: Springer Verlag.

Daimler (2019): SpurWechsel, Nachhaltigkeitsbericht 2019, Stuttgart: Daimler AG.

Daimler AG (2020): von Remanparts Mercedes-Benz, von <https://remanparts.mercedes-benz.com/de-lu/services/vorteile/>, abgerufen am 28.12.2020.

Díaz, V.G.-P. & Márquez, A.C. (2014): After Sales Service of Engineering Industrial Assets, Heidelberg, New York, Dordrecht, London: Springer.

Diez, W. (2018): Wohin steuert die deutsche Automobilindustrie, Berlin/Boston: Walter de Gruyter Verlag.

European Union (2020): Kreislaufwirtschaft: Definition und Vorteile, von Europäisches Parlament: <https://www.europarl.europa.eu/>, abgerufen am 07.01.2021.

Huber-Straßer, A. (2020): Drei Aspekte für eine nachhaltige Autoindustrie in der neuen Normalität. Warum Nachhaltigkeit auch in Zeiten von Covid-19 entscheidend ist, von KPMG Klardenker: <https://klardenker.kpmg.de/drei-aspekte-fuer-eine-nachhaltige-autoindustrie-in-der-neuen-normalitaet/>, abgerufen am 09.01.2021.

Ilgin, M.A. & Gupta, S.M. (2012): Remanufacturing - Modeling and Analysis, Baco Raton: CRC Press, Taylor and Francis Group.

Koellner, C. (2019): Springer Professional, von <https://www.springerprofessional.de/batterie/recycling/ist-second-life-besser-als-direktes-akku-recycling-/16512034>, abgerufen am 07.01.2021.

Kreipl, C. (2020): Verantwortungsvolle Unternehmensführung, Corporate Governance, Compliance Management und Corporate Social Responsibility, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Lange, U. (2017): Ressourceneffizienz durch Remanufacturing - Industrielle Aufarbeitung von Altteilen, VDI ZRE Publikationen: Kurzanalyse Nr. 18. Berlin: VDI Zentrum Ressourceneffizienz GmbH (VDI ZRE).

Longoni, A. (2014): Sustainable Operations Strategies, The Impact of Human Resource Management and Organisational Practices on the Triple Bottom Line, Heidelberg, New York, Dordrecht, London: Springer.

Lufthansa (2019): Balance - Nachhaltigkeitsbericht 2019, Frankfurt am Main: Lufthansa Group.

Lufthansa (2020): Unternehmensleitbild Social Corporate Responsibility, Frankfurt, Homepage der Deutschen Lufthansa AG, abgerufen am 01.10.2020: Lufthansa AG.

Meffert, H./Kirchgeorg, M./Kenning, P. (2014): Sustainable Marketing Grundlagen, Wiesbaden: Springer Gabler.

Meierbeck, R. & Grossmann, S. (2012): Vom "Enabler" zum "Driver" – Das DMDC-Konzept von BMW als Paradigmenwechsel in der Ersatzteillistik, in: I. B. Göpfert, Automobillogistik, Stand und Zukunftstrends (S. 292 - 310), Wiesbaden: Springer Gabler.

Mobility House (2018): Ein zweites Leben für Fahrzeugbatterien: Speicherprojekte von The Mobility House, von https://www.mobilityhouse.com/de_de/magazin/Unternehmen/second-life-speicherprojekte.html, abgerufen am 09.01.2021.

Mobility House (2020): Das Stromnetz stabilisieren, die CO2-Bilanz verbessern, Gewinne erzielen: Was Fahrzeugbatterien in stationären Anwendungen alles leisten können, von https://www.mobilityhouse.com/de_de/magazin/e-mobility/was-fahrzeuggbatterien-in-stationaeren-anwendungen-leisten-koennen.html, abgerufen am 07.01.2021..

Muthumoni, A. (2015): Automobile Industry: Need of the Hour, India: International Journal of Management Research and Business Strategy, Vol. 4, No.2, April 2015.

Nestle (2018): Veränderungen des Aftersales-Marktes unter Berücksichtigung der Elektromobilität, Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.

Osranek, R. (2017): Nachhaltigkeit in Unternehmen: Überprüfung eines hypotehtischen Modells zur Initiierung und Stabilisierung nachhaltigen Verhaltens, Wiesbaden: Springer Gabler.

Pepels (2007): Die Preispolitik im After Sales Service, in: W. Pepels, After Sales Service: Geschäftsbeziehungen profitabel gestalten (S. 121 - 156), Düsseldorf: Symposium Publishing GmbH.

Renault Group (2020): Easy Electric Life - Groupe Renault, von <https://easyelectriclife.groupe.renault.com/de/ausblick/technologie-de/das-elektroauto-in-der-kreislaufwirtschaft/>, abgerufen am 28.12.2020.

Rüger, M. W. (2019): Die wichtigsten Erkenntnisse aus dem diesjährigen Wettbewerb um den Production Transformation Award, München: Roland Berger Group.

Statistisches Bundesamt (2020): Konjunkturdaten: Automobilindustrie von https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Industrie-Verarbeitendes-Gewerbe/Tabellen/_tabellen-innen-konjunkturdaten-automobilindustrie.html, abgerufen am 25.02.2021.

UN, U. N. (2015): The 2030 Agenda for sustainable development, New York.

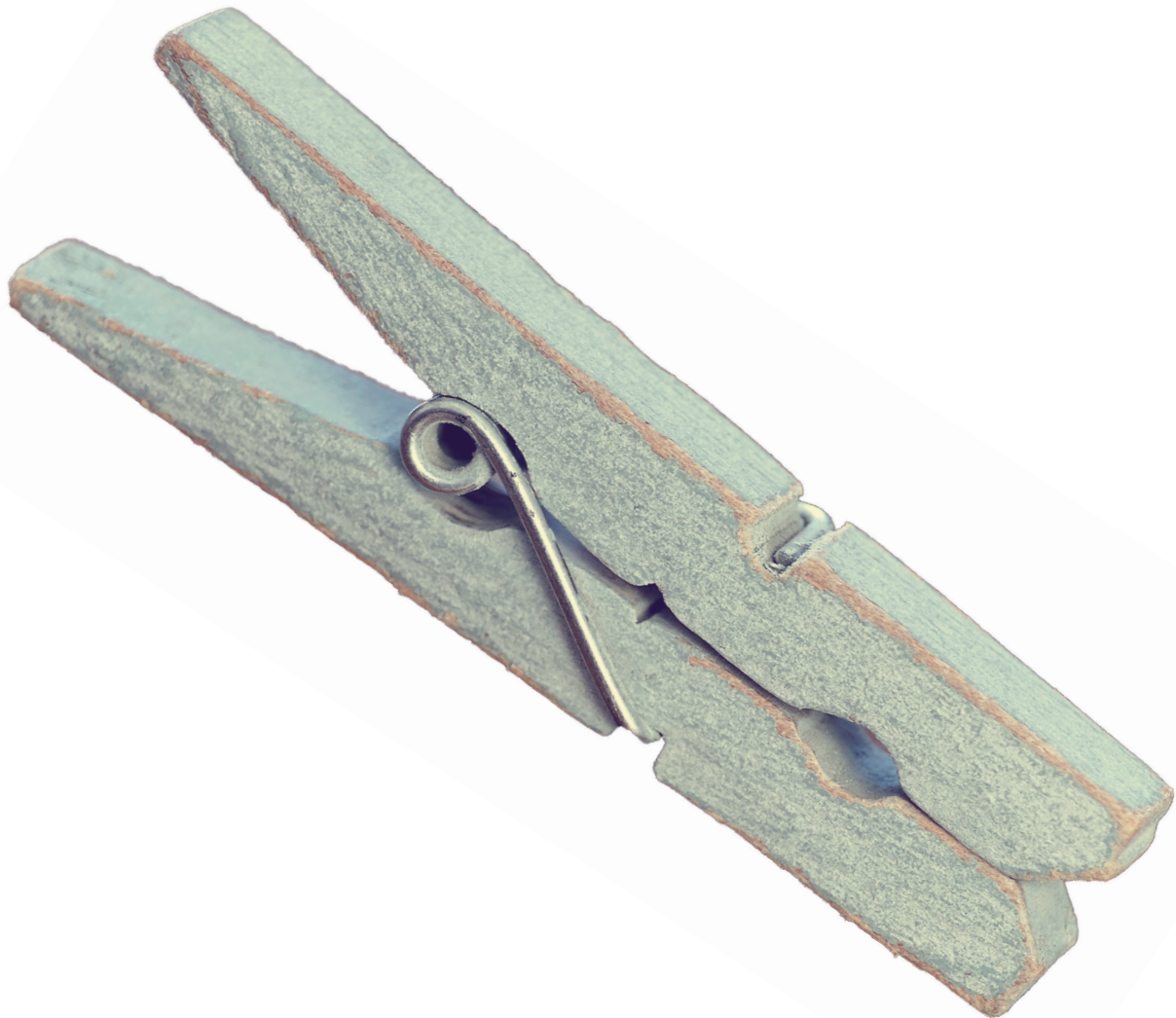
VDI (2019): Zirkuläre Wertschöpfung, Remanufacturing und Instandhaltung, Düsseldorf: VDI Verein Deutscher Ingenieure e.V.

ZF AG (2019): ZF Aftermarket: Schonung von Ressourcen ist der beste Klimaschutz, von <https://www.pressebox.de/pressemitteilung/zf-friedrichshafen-ag/ZF-Aftermarket-Schonung-von-Ressourcen-ist-der-beste-Klimaschutz/boxid/960364>, abgerufen am 07.01.2021.

Diana Erb, Pia Drechsel und Alexander H. Kracklauer

NACHHALTIGE MODE

ENTWICKLUNG EINER VERTRIEBSSTRATEGIE FÜR DIE GENERATION Y UND Z



Die Modebranche befindet sich in einem Wandel in Richtung einer zunehmenden Fokussierung auf das Thema Nachhaltigkeit. Der Einsturz des Fabrikgebäudes Rana Plaza im Jahr 2013 stärkte bei vielen Konsumenten das Bewusstsein für die schlechten Herstellungsbedingungen von Kleidung. Zusätzlich erfordern Megatrends wie Digitalisierung und Neo-Ökologie und ein Generationenwechsel ein Umdenken in der Textilindustrie.

Die Anforderungen und Bedürfnisse der jungen Generationen, hier Generation X und Z, unterscheiden sich von den

Erwartungen vorheriger Generationen. Ziel dieses Papers ist die Entwicklung einer Vertriebsstrategie für nachhaltige Modeanbieter, angepasst auf die Anforderungen der jüngeren Altersgruppen.

Der Fokus der Vertriebsstrategieentwicklung liegt dabei auf den Themen Markt, Kunde, Leistungsportfolio und Absatzplanung. Zusätzlich wird eine Persona mit den entscheidenden Kaufkriterien erstellt. Außerdem wird eine Shopper Journey dargestellt. Die Ausarbeitung der Vertriebsstrategie erfolgt kundenzentriert.

Der Einsturz des Rana Plaza Gebäudes in Bangladesch 2013, bei dem 1.134 Menschen starben und ungefähr 2.500 verletzt wurden, bewirkte, dass weltweit die schlechten Zustände in der Modeindustrie aufmerksamer betrachtet werden (ILO, 2018, S. 1). Nach Henninger et al. (2017, S. 2) war dies ein entscheidender Auslöser dafür, dass das Thema Nachhaltigkeit an Bedeutung in der Modebranche zunimmt. Für viele Unternehmen und Kunden spielt Nachhaltigkeit in Zeiten von Fast Fashion nur eine untergeordnete Rolle. Neben Skandalen, wie dem Rana Plaza Kollaps, sind Bewegungen, wie Fridays for Future (Pohl n.d.) oder Extinction Rebellion (Berg et al., 2019, S. 14), entscheidende Einflüsse für die Veränderung der Modeindustrie. Diese führen zu einer gesteigerten Aufmerksamkeit für nachhaltige Mode. Zudem sind der Megatrend Neo-Ökologie und der Generationenwechsel Einflussfaktoren. Sich verändernde Werte, Technologie-Affinität und Veränderungen im Informations- und Konsumverhalten tragen dazu bei, dass Unternehmen ihre Vertriebsstrategien anpassen müssen (Katzengruber & Pförtner, 2017, S. 67f.). Durch die mobilen Endgeräte können die Kunden "Always-On" sein, wobei die Grenzen zwischen on- und offline immer mehr verschwimmen (Katzengruber & Pförtner, 2017, S. 9; QVC Handel LLC & Co. KG/Trendbüro/TNS Infratest 2016, S. 56). Zudem besteht verstärkt die Gefahr, dass Kunden zur Konkurrenz abwandern, wenn das Produkt nicht schnell in der erwarteten Qualität geliefert wird (Ismail, 2019).

Mit den Veränderungen in dieser Branche ändern sich auch die Anforderungen und Bedürfnisse der jungen Kundengeneration, genauer der Generationen Y und Z.* Infolgedessen ist das Ziel dieses Forschungsvorhabens die Erarbeitung einer passenden Vertriebsstrategie, welche die Erwartungen der Zielgruppe berücksichtigt. Dafür wurde folgende Forschungsfrage aufgestellt:

„Wie muss die Vertriebsstrategie für die Generationen Y und Z gestaltet werden, damit nachhaltige Mode von ihnen gekauft wird?“

VERTRIEBSSTRATEGIE

Der Prozess der Vertriebsstrategieentwicklung geht auf die Themen Markt, Kunde, Leistungsportfolio, Vertriebskanalarchitektur und Implementierung ein. Bei allen Überlegungen sollte der Kunde im Fokus stehen (Kracklauer, 2019; Homburg et al., 2012, S. 23ff). Der erste Punkt geht auf die Fragen zum Markt ein. Dabei werden der Markt, das Unternehmen und die Wettbewerber analysiert (Kracklauer, 2019). Basierend auf der Wettbewerbsanalyse können das Unternehmen und die Wettbewerber in einem Positionierungskreuz eingeordnet werden. Dadurch wird eine mögliche Positionierungslücke sichtbar und die Positionierung des Unternehmens in der identifizierten Lücke kann angestrebt werden.

Ein Positionierungskreuz bietet eine gute Übersicht der aktuellen Marktsituation sowie einen Ausblick in die Zukunft (Detroy et al., 2009, S. 27ff).

Als nächster Schritt folgt die Analyse der potentiellen Zielgruppen. Mittels einer Kundensegmentierung können attraktive Kundensegmente identifiziert und priorisiert werden (Homburg & Fargel, 2007, S. 17). Da Kunden heutzutage sehr hybrid sind, ist eine Segmentierung anhand von Benefits besser geeignet als eine Segmentierung anhand von demografischen Merkmalen. Zudem können Kunden besser durch Benefits beeinflusst werden als durch Preise (Homburg et al., 2012, S. 28ff). Da die Bedürfnisse und die Erwartungen der Kunden stark variieren, ist eine Segmentierung und anschließende Fokussierung von entscheidender Bedeutung (Zoltners et al., 2004, S. 56f.). Des Weiteren ist es wichtig die Gains (positiven Beeinflusser), Pains (Schmerzpunkte) und Erwartungen (Jobs-to-be-done) des angestrebten Kundensegments möglichst detailliert zu ermitteln und diese beispielsweise in eine Persona zu transformieren (Kracklauer 2019; Osterwalder et al., 2014, S. 3, 9). Die Persona dient in diesem Paper als Basis, um die aktuelle und zukünftige Shopper Journey zu visualisieren (Kracklauer, 2019). Die Shopper Journey wird im vierten Schritt der Strategieentwicklung integriert.

Als nächstes folgt die Definition des Leistungsportfolios. Dabei ist es wichtig, entsprechend den Wünschen des Kundensegments, die Produkt-, Preis- und Servicegestaltung zu erörtern (Kracklauer, 2019, S. 72; Zoltners et al., 2004). Die passende Value Proposition – im deutschsprachigen Raum auch als Nutzenversprechen bekannt – kann mithilfe diverser Tools von Osterwalder et al. (2014, S. 8f.), wozu auch das Value Proposition Canvas zählt, abgeleitet werden.

Ein essenzieller Bestandteil der Vertriebsstrategieentwicklung sind die Touchpoints, an welchen ein Unternehmen seine Kunden ideal erreicht. Hierbei wird definiert, wie die jeweilige Kaufphase und der Kontakt zum potenziellen Kunden gestaltet wird. Der Kaufprozess beinhaltet die Aufmerksamkeits-, Informations-, Kauf-, Übergabe- und Bindungsphase (Zoltners et al., 2004, S. 80). Neben der Auswahl der Kanäle und der Kanalarchitektur ist es von Bedeutung, die Rolle der Kanäle zu definieren, wodurch Kanalkonflikte minimiert werden können (Friedman, 2002, S. 191ff). Je nach Kanalarchitektur können vernetzte Services, wie Click & Collect, in die Vertriebsstrategie integriert werden (Tripp, 2019, S. 190). Nach Neslin & Shankar (2009, S. 72ff.) sind Kunden, die mehrere Kanäle nutzen, attraktiver, da diese tendenziell ein höheres Kaufvolumen als Single-Channel-Kunden haben. Mehrere Kanäle können den Kauf positiv beeinflussen, da Sie den Kunden holistischer ansprechen, wodurch oft auch die Kundenloyalität steigt. Wie bereits erwähnt, ist eine Darstellung der Shopper Journey in diesem Schritt enthalten.

*Personen der Generation Y sind zwischen 1980 und 1994 geboren. Zur Generation Z werden Personen der Jahrgänge 1995 bis 2010 gezählt (Francis & Hoefel, 2018). Der empirische Teil dieses Papers beinhaltet nur Personen der Generationen Y und Z, die zum Zeitpunkt der empirischen Untersuchung 18 Jahre oder älter waren.

NACHHALTIGE MODE

Zum Thema Nachhaltigkeit im Bekleidungsbereich gehören verschiedene Aspekte, die in der folgenden Grafik in die drei Oberthemen, ökologische Aspekte, soziale Aspekte und diverse Komponenten des ökonomisch nachhaltigen Konsums, unterteilt sind. Diese werden nachfolgend zusammenfassend beschrieben.

sum zu schaffen (Wahnbaeck & Roloff, 2017, S. 2). Das Verwenden von Siegeln kann ein hilfreiches Tool sein, um den Verbrauchern die Möglichkeit zu geben, nachhaltige Mode an bestimmten Standards zu erkennen. Bewusstes Einkaufen, das Achten auf Qualität und Langlebigkeit sind Aspekte, die Verbraucher aktiv mitbeeinflussen können. Möglichkeiten für eine lange Lebensdauer sind Wiederverwendung, Recycling oder Upcycling von Kleidung (Becker-Leifhold & Iran, 2018, S. 190). Weitere Möglichkeiten, nachhaltige Mode zu kaufen,

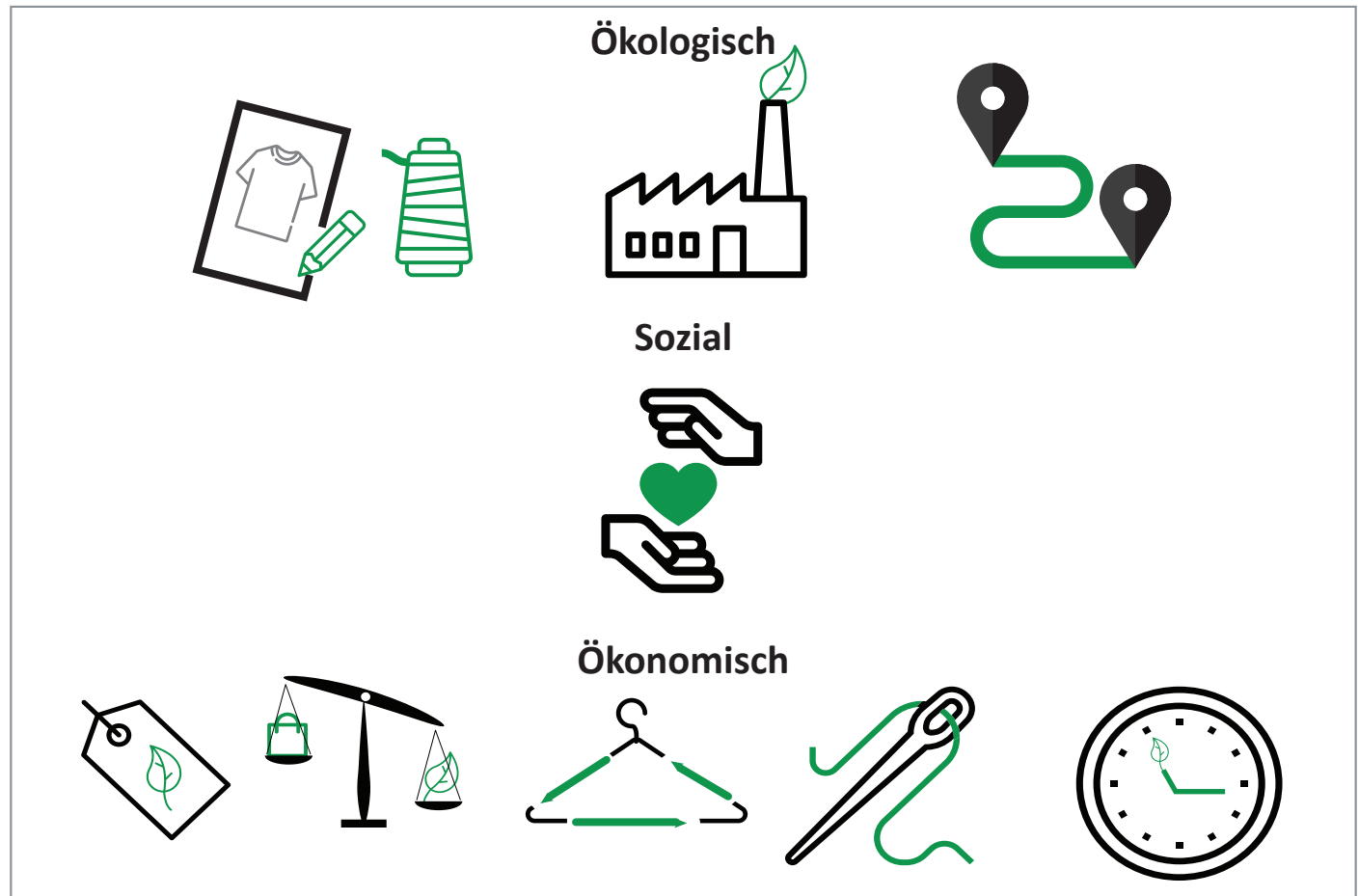


ABBILDUNG 1: ASPEKTE NACHHALTIGER FASHION
Eigene Darstellung in Anlehnung an Balderjahn, 2018, S. 85

Nachhaltigkeit beginnt bereits beim Design des Produktes. Zudem ist die Verwendung nachhaltiger Materialien essentiell. Beispielsweise kann Bio-Wolle oder eine alternative Faser für die Herstellung nachhaltiger Kleidungsstücke genutzt werden (Social Fashion Company GmbH, 2019; Lenzing Aktiengesellschaft, 2019; BMU, 2019; Henninger et al., 2016, S. 412). Darüber hinaus kann nachhaltige Mode und nachhaltiges Wirtschaften das Erreichen wirtschaftlicher Ziele fördern (Zukunftsinstitut GmbH). Während des Herstellungsprozesses sind ökologische Standards wichtig, um eine weitere Verschmutzung der Erde zu verhindern. Verkürzte Transportwege können ebenfalls einen positiven Beitrag leisten.

Zu nachhaltiger Kleidung gehört auch die Einhaltung und Sicherung sozialer Standards, wie zum Beispiel sichere Arbeitsbedingungen oder faire Löhne (BMZ, 2019, S. 8ff.; Henninger et al., 2016, S. 412). Übermäßiger Konsum ist in der Bekleidungsindustrie, vor allem durch schnell wechselnde Trends, ein weitverbreitetes Phänomen. Dies verstärkt die Wichtigkeit, ein erhöhtes Bewusstsein für nachhaltigen Kon-

sum zu schaffen (Wahnbaeck & Roloff, 2017, S. 2). Das Verwenden von Siegeln kann ein hilfreiches Tool sein, um den Verbrauchern die Möglichkeit zu geben, nachhaltige Mode an bestimmten Standards zu erkennen. Bewusstes Einkaufen, das Achten auf Qualität und Langlebigkeit sind Aspekte, die Verbraucher aktiv mitbeeinflussen können. Möglichkeiten für eine lange Lebensdauer sind Wiederverwendung, Recycling oder Upcycling von Kleidung (Becker-Leifhold & Iran, 2018, S. 190). Weitere Möglichkeiten, nachhaltige Mode zu kaufen,

ENTWICKLUNG DER VERTRIEBSSTRATEGIE

Zur Entwicklung einer adäquaten Vertriebsstrategie für nachhaltige Mode wurde eine qualitative Vorstudie und eine quantitative Online-Umfrage durchgeführt. Die Vorstudie beinhaltet acht Tiefeninterviews mit Personen aus den Generationen Y und Z. Zudem wurde eine Mystery-Shopping-Untersuchung in Ulm und Stuttgart sowie Online durchgeführt. Die qualitativ erhobenen Informationen dienten als Basis für die Entwicklung des quantitativen Fragebogens. Eine Benefit-Segmentierung der 211 vollständigen Fragebögen wurde mittels einer Latent-Class-Analyse durchgeführt. Die im Folgenden dargelegte Strategie basiert auf den Ergebnissen der qualitativen und quantitativen Forschung. Die Vertriebsstrategie

wird beispielhaft für ein Unternehmen, welches nachhaltige Mode verkauft, erarbeitet. Dieses wird im Folgenden mit "Eco-Brand" bezeichnet.

MARKT- UND WETTBEWERBSANALYSE

Im Jahr 2018 erwirtschaftet der Mode- und Bekleidungsmarkt einen Umsatz von 12,28 Milliarden Euro (Destatis, 2018). Der Umsatz von Fairtrade-Textilien im Jahr 2018 beträgt etwa 146 Millionen Euro, bei einer Veränderung von plus 13 Prozent im Vergleich zum Vorjahr (TransFair e.V., 2019, S. 7). Genaue Zahlen zum Anteil nachhaltiger Mode sind kaum verfügbar, da es keine klare Abgrenzung darüber gibt, was zu diesem Marktsektor gezählt wird. Jacob Hörisch, Nachhaltigkeitsforscher, schätzt den derzeitigen Umsatzanteil nachhaltiger Mode am gesamten deutschen Modemarkt auf einen niedrigen einstelligen Prozentsatz (Zuehlsdorff & Hörisch, 2019; Gärtner & Hörisch, 2019). Im Jahresbericht „The State of Fashion 2020“ von Berg et al. (2019, S. 10ff.) ist neben dem Thema Digitalisierung zum ersten Mal das Thema Nachhaltigkeit in der Liste der größten Herausforderungen für die Modebranche im Jahr 2020 enthalten. Ein Grund dafür ist die steigende Nachfrage, woraus sich schließen lässt, dass der Markt für nachhaltige Mode weiterwächst und Zukunftspotentiale bietet.

Bei der Wettbewerbsanalyse wurden große, mittelständische und kleinere Modeanbieter aus dem On- und Offline Bereich betrachtet. In diesem Paper bezeichnet der Begriff der Verfügbarkeit, ob Produkte sowohl on- als auch offline erhältlich sind. Ein Unternehmen, das seine Produkte über einen oder mehrere Online-Kanäle vertreibt und stationär seine Produkte nicht ausschließlich in Großstädten anbietet, weist beispielsweise eine hohe Verfügbarkeit auf.

Ein paar der großen Modeunternehmen gehen bereits aktiv in Richtung Nachhaltigkeit. Zudem weisen große Modeunternehmen mit digitalen und stationären Einkaufsmöglichkeiten eine hohe Verfügbarkeit auf. Allerdings ist es bei einigen Modeanbietern, die ursprünglich aus dem konventionellen Modebereich kommen, aktuell noch schwierig, nachhaltige Produkte zu finden. Dementgegen stehen kleinere Modeanbieter und mittelständische Unternehmen, deren Sortiment bereits nachhaltig produzierte Produkte enthalten. Jedoch liegen diese in Bezug auf den Aspekt der Verfügbarkeit eher im hinteren Feld. Daraus ergibt sich eine Positionierungslücke im Bereich einer umfassenden, nachhaltigen Sortimentsbreite gepaart mit einer guten Verfügbarkeit für den Kunden. Dabei ist es wichtig, dass die Bemühungen eines Unternehmens in Richtung Nachhaltigkeit von den Kunden als glaubwürdig angesehen werden. Das durchgeführte Mystery Shopping unterstreicht das Potential dieser Positionierungslücke. Ein Ergebnis des Mystery Shoppings ist, dass in stationären Einkaufsmöglichkeiten das Angebot an nachhaltiger Kleidung oft schwer zu finden ist. Zudem ist die Verfügbarkeit nicht auf gleichem Niveau, wie bei dem konventionellen Bekleidungsangebot.

KUNDENANALYSE

Auf Basis der quantitativen Umfrageergebnisse wurde eine Latent-Class-Analyse, mit dem Ziel Kundensegmente zu identifizieren, durchgeführt. Zu den vier ermittelten Segmenten gehören die Try-On-Lovers (20%), die Eco-Friends (32%), die Variety-Lovers (20%) und die Convenience-Seekers (28%). Aus diesen vier möglichen Zielgruppen wurde das Segment der Eco-Friends als das Attraktivste für nachhaltige Mode identifiziert. Es besitzt ein kurzfristiges, positives Akquisitionspotential, denn das Interesse für nachhaltige Mode ist bereits

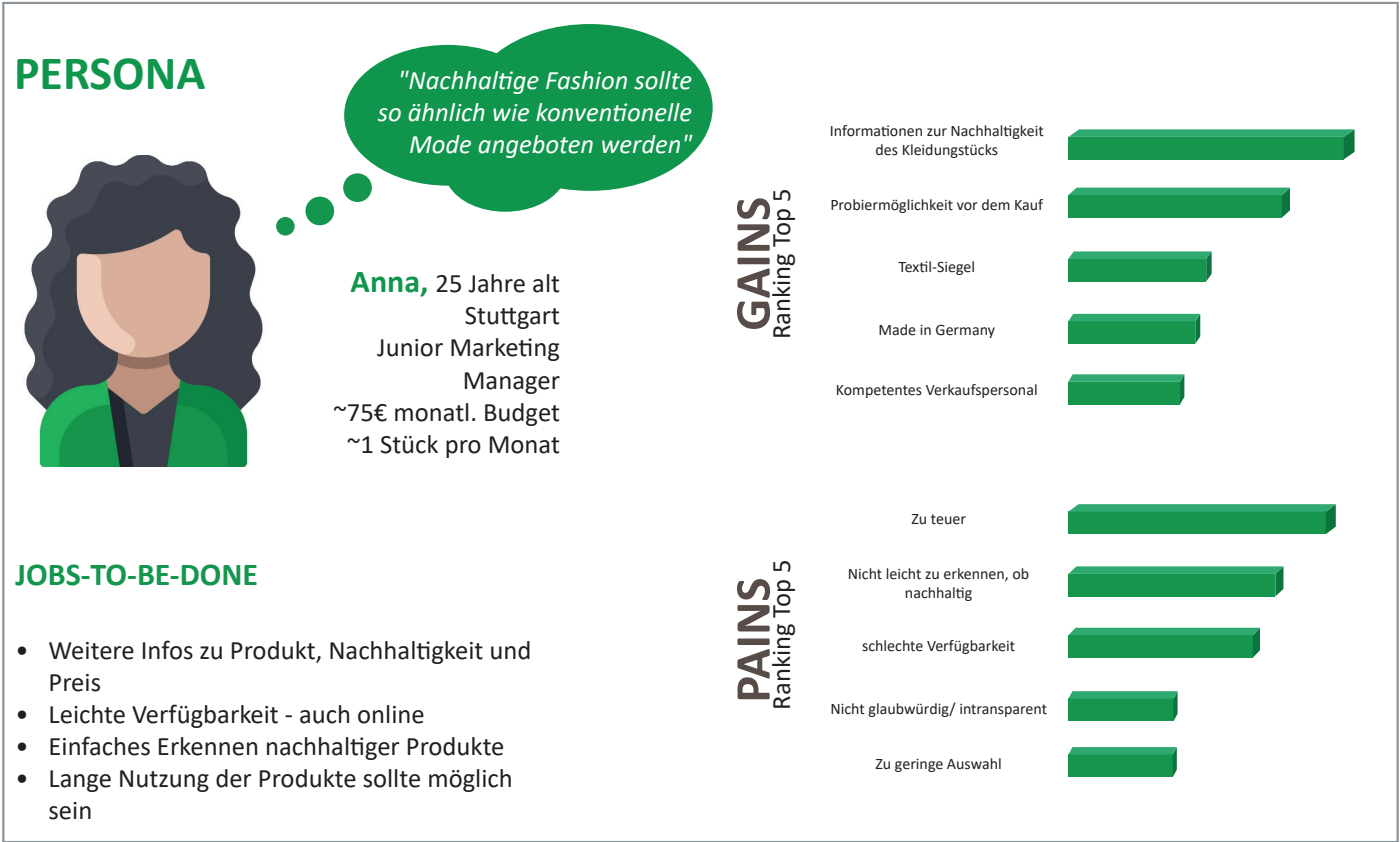


ABBILDUNG 2: PERSONA ANNA
Eigene Darstellung

vorhanden und dieses Segment besitzt den größten Anteil an Konsumenten (14,9 Prozent), die bereits nachhaltig einkaufen. Zudem ist Secondhand den Eco-Friends wichtig. Des Weiteren ist das Design der aktuell erhältlichen nachhaltigen Mode nicht unter den fünf wichtigsten Kaufbarrieren. Mitglieder des Segments sind bereit, einen gerechtfertigten Preis zu bezahlen. 65,7 Prozent der Befragten aus dem Eco-Friends Segment gaben an, dass der Aspekt Nachhaltigkeit bereits zu den Kaufkriterien gehört.

Basierend auf den Ergebnissen des „Eco-Friends“-Segments wurde die Persona Anna, die in der Abbildung 2 dargestellt ist, entwickelt. Die Grafik liefert Angaben zu den Käuferwartungen von Anna. Kleidung stellt für Anna eine Möglichkeit dar, ihre Persönlichkeit und Stimmung auszudrücken. Wenn Anna sich schlecht fühlt, geht es ihr durch das Tragen ihres Lieblingsstücks besser. Zudem trägt sie ihre Kleidung bis diese kaputt ist oder nicht mehr passt. Seit kurzem hat sie ihre Liebe zu Secondhand-Kleidung entdeckt. Anna mag es, zusammen mit Freunden shoppen zu gehen und beschäftigt sich gerne mit dem Thema Mode. Nachhaltigkeit beim Einkaufen wird für sie immer wichtiger und durch ihre Freunde lernt sie oft neue Marken kennen. Social Media, speziell Instagram, ist ein wichtiger Bestandteil im Leben von Anna – sie kann dadurch leicht mit ihren Freunden in Kontakt bleiben, erhält Inspirationen von Anderen und erfährt einfach Neuigkeiten von ihren Lieblingsmarken.

Für Anna bedeutet nachhaltige Mode vor allem, dass nachhaltige Materialien verwendet werden, eine umweltfreundliche Herstellung stattfindet und soziale Standards eingehalten werden. Außerdem ist ihr der Verzicht auf Schadstoffe wichtig damit das Produkt beim Tragen hautfreundlich ist. Eine lange Nutzungsdauer, Recycling und kurze Transportwege sind ebenfalls relevante Kaufaspekte für sie. Ein nachhaltiges Produktdesign ist für Anna genauso von Bedeutung, allerdings sind die vorher genannten Aspekte wichtiger.

Anna kauft Kleidung meist aufgrund eines Bedarfs oder weil sie etwas Neues möchte. Manchmal kauft sie spontan oder als Belohnung. Design, Passform, Preis, Qualität sowie Material und Nachhaltigkeit zählen zu ihren wesentlichen Kaufkriterien. Im Hinblick auf das Sortiment findet Anna es gut, wenn nicht nur Oberbekleidung für Frauen und Männer angeboten wird. Ihr ist ein eher breites Sortiment wichtig. Aktuell kauft Anna Kleidung vor allem in Bekleidungsgeschäften mit verschiedenen Marken oder in Online-Shops. Am liebsten würde sie in Zukunft nachhaltige Mode auch in einem Bekleidungsgeschäft, das verschiedene Marken anbietet, einkaufen. Generell ist es Anna wichtig, dass on- und offline miteinander vernetzt ist – sei es vor, während oder nach dem Kauf. Eine angenehme Atmosphäre im Laden und freundliches Personal sind für sie wichtige Gründe, damit sie gerne wiederkommt. Anna geht am Liebsten in die Geschäfte, die sie bereits kennt. Dort findet sie bisher aber keine oder nur wenig nachhaltig hergestellte Kleidung. Selbst auf Nachfrage beim Personal wird sie oft nicht fündig. Online gibt es bereits ein großes Angebot, allerdings würde sie neue Marken vor dem Kauf gerne ausprobieren – auch um unnötige Retouren zu verhindern.

LEISTUNGSPORTFOLIO

Das Leistungsportfolio einer nachhaltigen Modemarke, folgend „Eco-Brand“ genannt, sollte Annas Bedürfnisse und Er-

wartungen bestmöglich erfüllen. Die Value Proposition einer solchen Marke sollte es sein, dem Kundensegment „Eco-Friends“, das gerne nachhaltige Kleidung kaufen möchte, die Möglichkeit zu bieten, diese einfach und bequem zu kaufen. Dies wird erreicht, indem die Angebote on- und offline leicht verfügbar sind und relevante, detaillierte Zusatzinformationen zur Herstellung und zu verwendeten Materialien angeboten werden.

Das Sortiment von „Eco-Brand“ beinhaltet aktuell hauptsächlich Frauen- und Herrenoberbekleidung. Aufgrund der geäußerten Präferenzen des Eco-Friends-Segments sollte das Sortiment um Unterwäsche und Secondhand-Artikel in näherer Zukunft ergänzt werden. Das Secondhand-Sortiment beinhaltet Produkte der Eco-Brand, welche entweder noch in einem guten gebrauchten Zustand sind oder einer kleinen Reparatur unterzogen wurden (Wiederannähen von Knöpfen, Reparatur von Nähten). Der Kunde erhält beim Abgeben von gut erhaltenen Eco-Brand-Produkten einen Rabatt auf seinen nächsten Einkauf. Henninger et al. (2016, S. 404f.) haben herausgefunden, dass Preise für nachhaltige Mode teurer wahrgenommen werden als die für Fast Fashion. Zudem werden Preise für nachhaltige Mode von Personen, die bisher keine nachhaltige Mode gekauft haben, als hoch eingestuft. Als möglichen Grund nennen Branchenexperten, dass es Verbrauchern nicht bewusst ist, dass nachhaltige Mode preiswerter sein kann, als sie denken. Generell besteht im Segment der Eco-Friends, zu dem auch Anna gehört, eine Bereitschaft für nachhaltige Mode mehr Geld auszugeben. Für einen nachhaltigen Pullover sind sie bereit 64 Prozent mehr zu zahlen. Bei einem T-Shirt sind es 57 Prozent und bei einer Jeans 55 Prozent. Diese Angaben dienen einer ersten Einschätzung der Zahlungsbereitschaft. Durch das Angebot von Secondhand-Artikeln können sich auch Personen mit einem kleineren Budget Produkte der Eco-Brand leisten.

Abbildung 3, auf der folgenden Seite, zeigt drei zusätzliche Serviceangebote von Eco-Brand. Das Serviceportfolio kann mit einem kostenlosen Reparaturservice, einer virtuellen Umkleide für Online-Shopper und Workshops zu nachhaltigen Themen ergänzt werden. Die Workshops finden in den Stores von Eco-Brand statt. Diese Services haben unter anderem das Ziel, die nachhaltigen Unternehmensleitlinien und Standards an interessierte Kunden zu kommunizieren, Wettbewerbsvorteile zu schaffen und die Kundenbindung zu fördern. Der Service einer virtuellen Umkleide ermöglicht es dem Kunden auch online Produkte vor dem Kauf anzuprobieren, denn eine Probiermöglichkeit vor dem Kauf ist für die Eco-Friends sehr wichtig. Dadurch besteht die Chance, die Zahl der Retouren zu verringern. Dieser Service zielt auf den, in der Value Proposition genannten, Bequemlichkeitsaspekt und die einfache Verfügbarkeit ab. Der Reparatur-Service und die Workshops unterstützen beispielsweise den Langlebigkeits- und Nachhaltigkeitsaspekt der Value Proposition. Einige kanalübergreifende Services erhalten im Kundensegment von Anna eine hohe Zustimmung. Die nachfolgende Grafik zeigt die einzelnen Optionen mit den jeweiligen Prozentangaben. Daraus wird ersichtlich, dass die Services "Online-Verfügbarkeitsanzeige der Artikelbestände im stationären Laden", "In-Store-Return", "Click & Collect" und "Click & Reserve" für die Integration in das Serviceportfolio von Eco-Brand geeignet sind. Sie fördern die Möglichkeit online und stationär einfach und bequem einzukaufen.

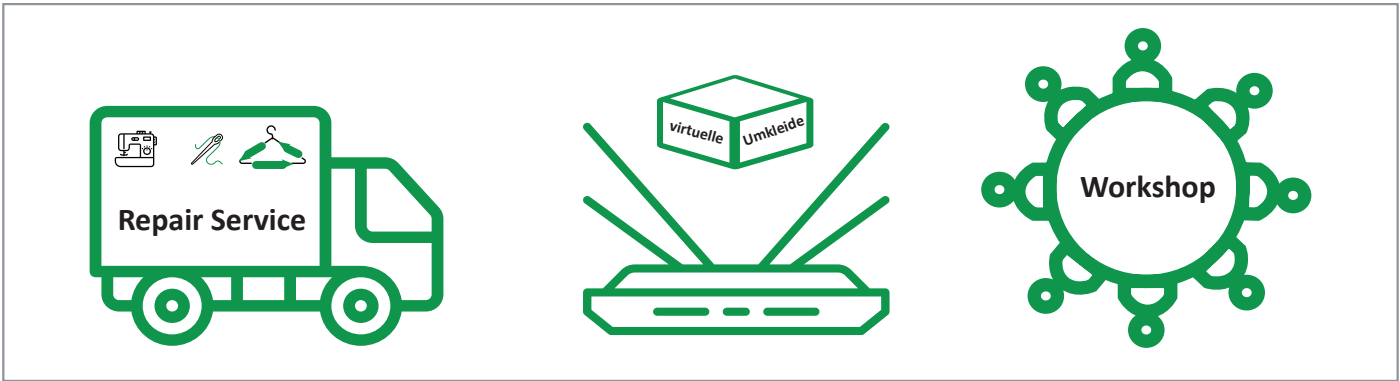


ABBILDUNG 3: REPAIR SERVICE, VIRTUELLE ANPROBE UND WORKSHOPS ALS ZUSÄTZLICHE SERVICES
Eigene Darstellung

VERTRIEBKANÄLE

Die zukünftige Verkaufsstrategie für die jüngeren Generationen beinhaltet verschiedene On- und Offline-Kanäle. Aufgrund der Erwartungen des Kundensegments und Empfehlungen von Experten stellt eine Omni-Channel-Kanalarchitektur eine geeignete Lösung dar. Die bereits erwähnten Services sind Teil der Strategie und verknüpfen die On- und Offline-Welt von Eco-Brand. Dadurch wird dem Kunden ein flexibles und bequemes Einkaufen, sowohl online als auch offline, ermöglicht, wie in der Value Proposition beschrieben.

Abbildung 5 zeigt eine mögliche Shopper Journey von Anna beim Kauf von nachhaltiger Kleidung. Die grünen Optionen zeigen ihre favorisierten Touchpoints, die schwarzen Kästen einen möglichen Kaufprozess von Anna. In der Aufmerksamkeitsphase wird Anna über den Instagram-Kanal von Eco-Brand auf das Angebot aufmerksam. Sie informiert sich über den verlinkten Online-Shop. Danach geht sie gemeinsam mit einer Freundin in einem Multi-Brand Store in ihrer Stadt shoppen und kauft Produkte von Eco-Brand, welche sie gleich mit

nach Hause nimmt. Ein paar Tage nach dem Einkauf wird sie via Instagram auf einen Workshop von Eco-Brand aufmerksam. Der Workshop findet in einer Eco-Brand Filiale in ihrer Nähe statt. Dort entdeckt sie den neuen Secondhand-Bereich und erfährt vom Repair-Service. Anna ist begeistert und plant mit ihren Freundinnen bald die Filiale zum Einkaufen aufzusuchen.

Durch die Nutzung von Instagram bietet Eco-Brand seinen Kunden vor, während und nach dem Kauf vielseitige Informationen. Zu den Vertriebskanälen von Eco-Brand zählen eigene Fashion Stores und ein Online-Shop, sowie Stores in Fashion Outlets. Zudem ist das Sortiment in vielen Multi-Brand Stores vorhanden. Des Weiteren werden Produkte der Marke auf Online-Plattformen, wie beispielsweise Zalando, angeboten. Anna nutzt gerne Online-Plattformen zum Einkaufen. Auch bei dem Segment der „Variety-Lovers“, welches ein langfristiges Akquisitionspotential aufweist, ist dieser Kanal unter den drei häufigsten Nennungen. Der Online-Shop ist nicht nur in der Kaufphase relevant, sondern auch in der Aufmerksamkeits-, Informations- und Kundenbindungsphase.

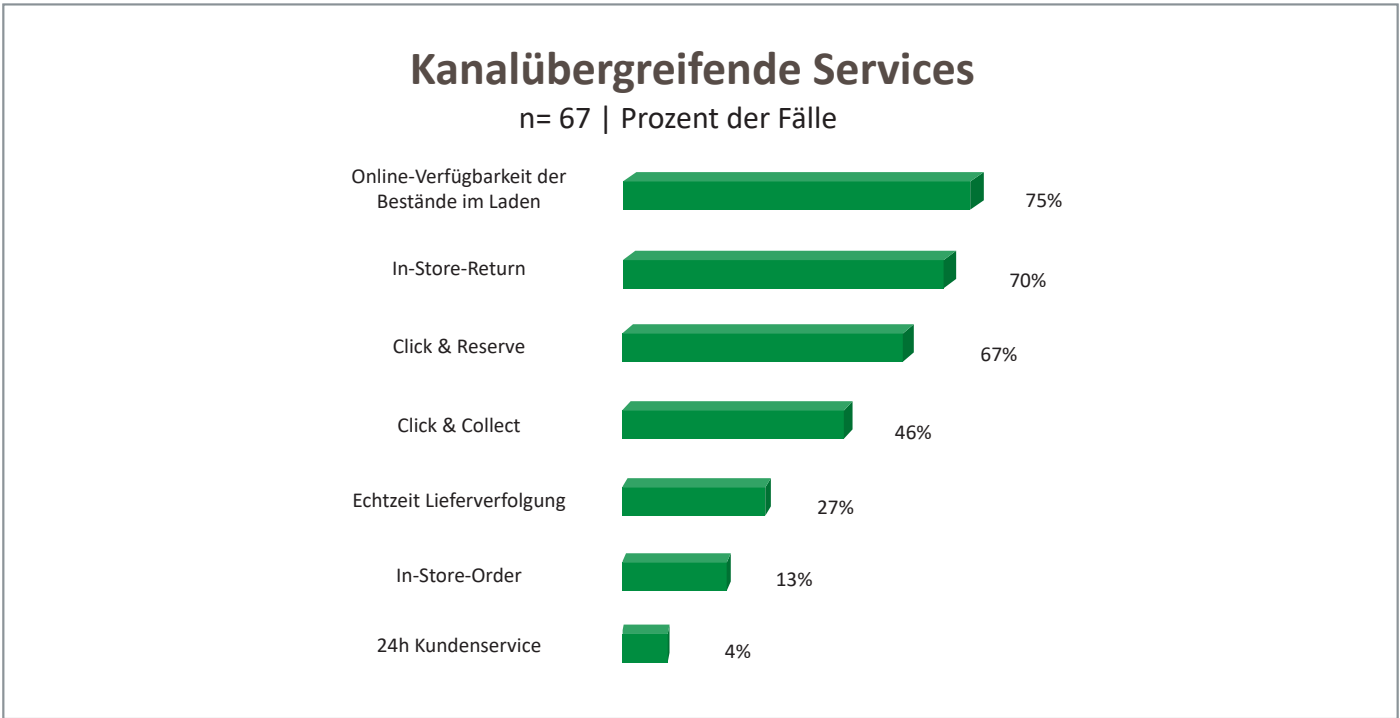


ABBILDUNG 4: ZUSTIMMUNG FÜR DIE NUTZUNG KANALÜBERGREIFENDER SERVICES
Eigene Darstellung



ABBILDUNG 5: POTENTIELLE SHOPPER JOURNEY VON ANNA
Eigene Darstellung

FAZIT

Die Ergebnisse der empirischen Forschung und die vorhandenen Studien lassen schließen, dass eine Omni-Channel Vertriebsstrategie für nachhaltige Mode am besten die Erwartungen und Bedürfnisse der jungen Zielgruppe erfüllt. Durch den mit dieser Strategie möglichen nahtlosen Wechsel in allen Phasen des Kaufprozesses bietet die Vertriebsstrategie Flexibilität und Komfort, wodurch Wettbewerbsvorteile geschaffen werden können. Zusätzliche Serviceangebote, wie der vorgestellte Repair-Service oder Workshops zu nachhaltigen Themen, wie beispielsweise "Wie repariere ich meine Kleidung?", schaffen einen zusätzlichen Mehrwert. Es stellte sich heraus, dass die Zielgruppe sehr Social Media affin ist, wobei Instagram besonders relevant ist. Des Weiteren ist dem Kundensegment „Eco-Friends“ ein breites Sortiment, das beispielsweise auch Unterwäsche und Hosen enthält, sehr wichtig. Das Einkaufen bei einem stationären Händler mit verschiedenen Marken ist besonders beliebt bei der angestrebten Zielgruppe.

Aufgrund der wachsenden Nachfrage auf der Konsumentenseite und den Zukunftspotentialen in der Branche ist es empfehlenswert, die erarbeitete Strategie als Ausgangsbasis zu verwenden und entsprechend an die individuellen Strukturen und Besonderheiten des jeweiligen Unternehmens anzupassen. Zukünftige Forschungen können einzelne Aspekte der Vertriebsstrategie, wie beispielsweise die Preisgestaltung oder einen nachhaltigen Kaufabwicklungs-, Versand- und Retourenprozess, detailliert untersuchen.

**DIANA ERB**

ALUMNA DES SCHWERPUNKTS BRAND & SALES
MANAGEMENT (MASTER INTERNATIONAL CORPORATE
COMMUNICATION AND MEDIA MANAGEMENT)

**PIA DRECHSEL**

WISSENSCHAFTLICHE MITARBEITERIN AM KOMPETENZ-
ZENTRUM WACHSTUMS- UND VERTRIEBSSTRATEGIEN

**PROF. DR. ALEXANDER H. KRACKLAUER**

LEITUNG KOMPETENZZENTRUM WACHSTUMS- UND
VERTRIEBSSTRATEGIEN

LITERATURVERZEICHNIS

Balderjahn, I./Peyera, M./Seegebarth, B./Wiedmann, K.-P./Weberd, A. (2018): Many faces of sustainability-conscious consumers: A category-independent typology, S.85.

Becker-Leifhold, C. & Iran, S. (2018): Collaborative fashion consumption – drivers, barriers and future pathways, in: Journal of Fashion Marketing and Management, Vol. 22, No. 2, S. 189-208.

Amed, I./Balchandani, A./Berg, A./Hedrich, S./Poojara, S./Rölkens, F. (2019): The State of Fashion 2020, von <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/The%20state%20of%20fashion%202020%20Navigating%20uncertainty/The-State-of-Fashion-2020-vf.ashx>, abgerufen am 28.11.2019.

BMU (2019): Mode und Textilien, von <https://www.bmu.de/themen/wirtschaft-produkte-ressourcen-tourismus/produkte-und-konsum/produktbereiche/mode-und-textilien/>, abgerufen am 21.11.2019.

BMZ (2019): Nachhaltige Textilien, Eine Frage der Verantwortung!, von http://www.bmz.de/de/mediathek/publikationen/reihen/infobroschueren_flyer/infobroschueren/Materiale295_textilbuendnis.pdf, abgerufen am 22.11.2019.

Destatis (2018): Genesis-Online Datenbank - 42271-0003, von <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online>, abgerufen am 06.02.2020.

Detroy, E.-N./Behle, C./vom Hofe, R. (2009): Handbuch Vertriebsmanagement - Vertriebsstrategie, Distribution und Kundenmanagement - Mitarbeitersuche, Motivation und Förderung - Profitsteigerung, Effizienzerhöhung und Controlling, München: mi- Wirtschaftsbuch.

Francis, T. & Hoefel, F. (2018): 'True Gen': Generation Z and its implications for companies, von <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies#>, abgerufen am 31.01.2020.

Friedman, L. G. (2002): Go-to-market strategy, Advanced Techniques And Tools For Selling More Products, To More Customers, More Profitably, Oxford: Butterworth-Heinemann.

Gärtner, J. & Hörisch, J. (2019): "Attitude-Behaviour-Gap", Nachhaltige Mode: Anspruch und Kaufverhalten klaffen auseinander, von <https://www.deutschlandfunknova.de/beitrag/kaufverhalten-wenig-absatz-nachhaltiger-mode>, abgerufen am 06.02.2020.

Henninger, C.E./Alevizou, P./Goworek, H./Ryding, D. (2017): Introduction to Sustainability in Fashion, in: Henninger et al. (Eds.). Sustainability in Fashion, A Cradle to Upcycle Approach, Cham: Springer Nature, S. 1- 10.

Henninger, C.E./Alevizou, P./Oates, C. (2016): What is sustainable fashion?, in: Journal of Fashion Marketing and Management, Vol. 20, No. 4, S. 400-416.

Homburg, C. & Fargel, T. (2007): Customer Acquisition Excellence, Systematisches Management der Neukundengewinnung, Mannheim: IMU.

Homburg, C./Schäfer, H./Schneider, J. (2012): Sales Excellence, Systematic Sales Management, Berlin, Heidelberg: Springer, ISBN: 9783642291692.

ILO (2018): Bangladesh Move towards Employment injury Insurance: The Legacy of Rana Plaza, von https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_632364.pdf, abgerufen am 20.10.2019.

Ismail, K. (2019): Is Omnichannel Retail the Future of Ecommerce?, von <https://www.cmswire.com/digital-experience/is-omnichannel-retail-the-future-of-ecommerce/>, abgerufen am 21.11.2019.

Katzengruber, W. & Pförtner, A. (2017): Sales 4.0, Strategien und Konzepte für die Zukunft im Vertrieb, Weinheim: Wiley.

Kracklauer, A. (2019): So definieren Sie in fünf Schritten ein strategisches Konzept für den Vertrieb!, von <https://www.alexanderkracklauer.de/2019/05/07/so-definieren-sie-in-fuenf-schritten-ein-strategisches-vertriebskonzept/>, abgerufen am 25.10.2019.

Lenzing Aktiengesellschaft (2019): Sustainability, von <https://www.tencel.com/sustainability>, abgerufen am 07.12.2019.

Neslin, S. & Shankar, V. (2009): Key issues in multichannel customer management. Current knowledge and future directions, in: Journal of Interactive Marketing, Vol. 23, No. 1, S. 70- 81.

Osterwalder, A./Pigneur, Y./Bernarda, G./Smith, A. (2014): Value proposition design, How to create products and services customers want, Hoboken, NJ: Wiley.

Pohl, L. (n.d.): Wir sind Fridays for Future, von <https://fridays-forfuture.de/>, abgerufen am 24.10.2019.

QVC Handel LLC & Co. KG/Trendbüro/TNS Infratest (2016): Zukunftsstudie Handel 2036, Wie kauft Deutschland übermorgen ein?, von http://cdn.statcdn.com/download/pdf/QVC_Zukunftsstudie+Handel+2036.pdf, abgerufen am 13.10.2019.

Relenda GmbH (n.d.): Stay awhile - About, von <https://stay-awhile.de/about>, abgerufen am 20.10.2019.

Social Fashion Company GmbH (2019): Sustainable Materials, von <https://www.armedangels.de/materialien/>, abgerufen am 07.12.2019.

TransFair e.V. (2019): Transfair in Bewegung, Jahres- und Wirkungsbericht 2018, von https://www.fairtrade-deutschland.de/fileadmin/DE/mediathek/pdf/fairtrade_transfair_jahresbericht_2018.pdf, abgerufen am 27.02.2020.

Tripp, C. (2019): Distributions- und Handelslogistik, Netzwerke und Strategien der Omnichannel-Distribution im Handel, Wiesbaden: Springer Gabler.

Wahnbaeck, C. & Roloff, L. Y. (2017): After the Binge, the Hangover, Insights into the Minds of Clothing Consumers, von <https://www.greenpeace.de/sites/www.greenpeace.de/files/publications/2017-05-08-greenpeace-konsum-umfrage-mode.pdf>, abgerufen am 21.11.2019.

Zoltners, A. A./Sinha, P./Lomrimer, S. E. (2004): Sales Force Design for Strategic Advantage, New York: palgrave macmillan.

Zuehlsdorff, H. & Hörisch, J. (2019): Leuphana-Forscher entwickelt App für nachhaltigen Modekonsum, von <https://idw-online.de/de/news728123>, abgerufen am 10.03.2020.

Zukunftsinstitut GmbH (n.d.): Megatrend Neo-Ökologie, von <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/mtglossar/neo-oe-kologie-glossar/>, abgerufen am 27.09.2019.

Julia Scheerer, Meryem Yaman, Annika Menner, Julian Klein, Pia Drechsel

NACHHALTIGE KONSUM- ENTSCHEIDUNGEN

IDENTIFIKATION VON KÄUFERGRUPPEN FÜR SUBSTITUTIONSPRODUKTE IM BE-
REICH "TIERISCHE LEBENSMITTEL"



Regionale und nachhaltige Produkte spielen im Lebensmitteleinzelhandel eine immer wichtigere Rolle und die Zahl der umweltbewussten Verbraucher in Deutschland wächst. Dieses Paper befasst sich mit einer (potentiellen) Zielgruppenanalyse für Substitutionsprodukte für Fleisch und Milch. Ziel der Arbeit ist es, anhand einer quantitativen Online-Befragung Verbrauchergruppen für die genannten Produkte zu identifizieren und ihr Kaufverhalten mit ihren persönlichen Werten in Beziehung zu bringen.

Die Analyse erfolgt mit Hilfe einer Faktoren- und Clusteranalyse. Insgesamt zielt die Arbeit darauf ab, Erkenntnisse über die Entscheidungsfindung der Kunden zu gewinnen, indem relevante Kriterien und deren Zusammenhänge entdeckt werden. Die so entwickelten Kundensegmente liefern einen interdisziplinären Erkenntnisgewinn und einen Einblick in den Zusammenhang zwischen nachhaltiger Entscheidungsfindung und dem Kauf von Substitutionsprodukten.

Regionale und nachhaltige Produkte sowie Transparenz und Verantwortungsbewusstsein spielen eine immer wichtigere Rolle im wettbewerbsintensiven Lebensmitteleinzelhandel. Im Jahr 2017 wurden in Deutschland 11,7 Milliarden Euro für nachhaltige Produkte ausgegeben, ein Indiz für einen aktuellen Trend von nachhaltiger, saisonaler und ökologischer Ernährung. (Steinemann & Schwegler, 2017, S. 13). Neben dieser Entwicklung nehmen auch Faktoren wie Massentierhaltung, Nahrungsmittelunverträglichkeiten oder ein vegetarischer beziehungsweise veganer Lebensstil Einfluss auf Kundenentscheidungen (KPMG, 2016).

Zur gleichen Zeit wächst der Anteil der LOHAS-Bürger (Lifestyle of Health and Sustainability). Unter diesem Begriff werden Menschen verstanden, welche sich für soziale Gerechtigkeit, Umweltschutz und Nachhaltigkeit einsetzen. Nach einer Studie der Deutschen Gesellschaft für Konsumforschung können aktuell 15,1 Prozent der deutschen Verbraucher dieser Gruppe zugeordnet werden. Weitere 12,7 Prozent bilden ein angrenzendes Segment, welche sich den LOHAS-Trend zum Vorbild nehmen, ihn aber noch nicht ganzheitlich umsetzen (Adelwarth & Kecskes, 2015, S. 2.; GfK, 2017). Im Hinblick auf diese wachsende Verbrauchergruppe arbeiten zahlreiche Lebensmittelhersteller und -händler vermehrt ökologische Standards in ihre Managementsysteme ein und erweitern das eigene Produktsortiment um Fleisch- oder Milchersatzprodukte.

Ziel dieser Arbeit ist es, auf der Basis einer quantitativen Online-Befragung, Erkenntnisse über die Entscheidungsfindung von Kunden zu gewinnen, indem relevante Kriterien und deren Zusammenhänge entdeckt werden. Als Ergebnis folgt die Entwicklung von Kundensegmenten, welche die typischen Käufer mit ihren Kaufpräferenzen und Kaufentscheidungsstilen repräsentieren. Die Autoren streben einen interdisziplinären Erkenntnisgewinn über den Zusammenhang zwischen nachhaltiger Entscheidungsfindung und dem Kauf von Substitutionsprodukten für tierische Lebensmittel an. Als wissenschaftliches Modell für die Online-Umfrage wurde der Consumer Decision Making Style (CDMS) mit seinen acht Di-

mensionen sowie die GREEN-Consumer-Values Scale gewählt (Walsh & Henning-Thurau, 2001, S. 223; Haws, Winterich, & Naylor, 2010, S. 172 - 173).

CONSUMER DECISION MAKING STYLE MODEL FÜR DIE LEBSMITTELINDUSTRIE

Das Ursprungsmodell des CDMS besteht aus 40 Items zur Bewertung des Kaufverhaltens. Dieser Fragenkatalog wurde im Hinblick auf den thematischen Fokus der vorliegenden Arbeit entsprechend angepasst. Da der Kauf von Ersatzprodukten für tierische Lebensmittel häufig mit einem bewussten Lebenswandel einhergeht, wurde das Konstrukt des CDMS um die Kaufentscheidungsdimensionen „Regionalität“, „Umweltbewusstsein“ und „Gesundheitsbewusstsein“ ergänzt. Dem entsprechend werden im Rahmen dieses Papers elf Dimensionen analysiert, wie in Abbildung 1 dargestellt.

GREEN SCALE

Um den Einfluss der Nachhaltigkeit auf Kaufentscheidungen bestmöglich darzustellen, wird die GREEN-Consumer-Values-Scale (kurz GREEN Scale) als zusätzliches Messinstrument eingesetzt, womit umweltpolitische Auswirkungen auf Kaufentscheidungen und damit auf das „grüne“ Konsumverhalten definiert werden. Innerhalb des Sets der GREEN Scale werden sechs Fragen zur umweltpolitischen Einstellung definiert, welche beispielsweise wie folgt lauten: "Für mich ist es wichtig, dass die Produkte, die ich kaufe, nicht die Umwelt belasten." (Haws, Winterich, & Naylor, 2010, S. 172 - 173)

ERHEBUNG UND AUSWERTUNG

Im Zeitraum von vier Wochen wurden insgesamt 271 Konsumenten befragt. Die Stichprobe ist überwiegend weiblich (66 Prozent), 34 Prozent der Befragten sind männlich. Die Geschlechterverteilung der Stichprobe weist darauf hin, dass



ABBILDUNG 1: GEWÄHLTE DIMENSIONEN DES CDMS
Eigene Darstellung in Anlehnung an Sproles/Kendall 1986.

trotz aufgeweichter Rollenmuster vermehrt Frauen den Lebensmitteleinkauf tätigen (Hawkins, Best, & Coney, 2001, S. 209). Im Hinblick auf das Alter ist zu beachten, dass die Stichprobe keine repräsentative Altersverteilung aufweist.

Mit Bezug auf die Annahme, dass Messwerte unterschiedliche Werte von Dimensionen repräsentieren (ILMES, 2016), wird im Rahmen der Datenauswertung zunächst eine explorative Faktorenanalyse durchgeführt. Die erhobenen Daten werden dabei gruppiert und auf die wesentlichen kaufentscheidenden Einflussfaktoren reduziert (Walsh & Henning- Thureau, 2001, S. 228). Darauf folgend wird eine Segmentierung auf Basis der Kaufentscheidungskriterien der Konsumenten mittels einer Clusteranalyse durchgeführt, damit verschiedene Typen von Konsumenten hinsichtlich ihrer Entscheidungsfindung im Bereich des Lebensmitteleinkaufs identifiziert werden können.

Die Clusteranalyse zeigte die besten Werte bei der Bildung von vier unterschiedlichen Kundensegmenten:

- Der unzufriedene und wechselbereite Konsument
- Der nachhaltige und gesundheitsbewusste Konsument
- Der vielfaltsliebende Konsument
- Der preisbewusste Markenkäufer

Einen Überblick über die Wichtigkeit der definierten Kaufentscheidungskriterien finden Sie in der folgenden Grafik. Der graue Wert repräsentiert dabei den Durchschnitt aller befragten Konsumenten. Cluster 1, der unzufriedene und wechselbereite Verbraucher wird in dieser und den folgenden Abbildungen in rot dargestellt, der nachhaltige und gesundheitsbewusste Verbraucher (Cluster 2) in grün, der Vielfaltsliebende (Cluster 3) in blau und der preisbewusste Markenkäufer (Cluster 4) in gelb.



ABBILDUNG 2: CLUSTERVERGLEICH
Eigene Darstellung

CLUSTER 1
Der unzufriedene und wechselbereite Konsument

In Abbildung 2 wird der unzufriedene und wechselbereite Konsument beschrieben, welcher sich durch einen relativ geringen Wert des rekreativen/ hedonistischen Einkaufsverhaltens kennzeichnet (2,47). Auffällig ist auch der vergleichsweise niedrige Wert in Bezug auf die Markenloyalität (1,99). Daraus lässt sich ableiten, dass die Konsumenten dieses Clusters nur wenig Freude beim Einkaufen empfinden und es zudem auch überdurchschnittlich häufig als Zeitverschwendung bewerten. Die Verbraucher innerhalb dieses Segments sind bereit Produkte und Marken regelmäßig zu wechseln, zusätzlich besitzen sie leicht erhöhte Werte für impulsives Kaufverhalten (3,41) und Preisbewusstsein (3,15). Trotzdem zeigen

diese Konsumenten ein überdurchschnittliches Markenbewusstsein (4,00). Dies zeigt, dass sie Markenartikel mit hoher Qualität verbinden. Die Faktoren Gesundheitsbewusstsein (1,94), Nachhaltigkeit (2,1) und Regionalität (2,25) spielen beim Kauf von Lebensmitteln eine unbedeutende Rolle.

Der unzufriedene, wechselbereite Konsument ist in der Regel weiblich, schränkt sich nicht in der Ernährung ein (84 Prozent), kauft selten Ersatzprodukte für Fleisch oder Milch (58 Prozent) und ist tendenziell etwas älter als der Durchschnitt der Stichprobe.

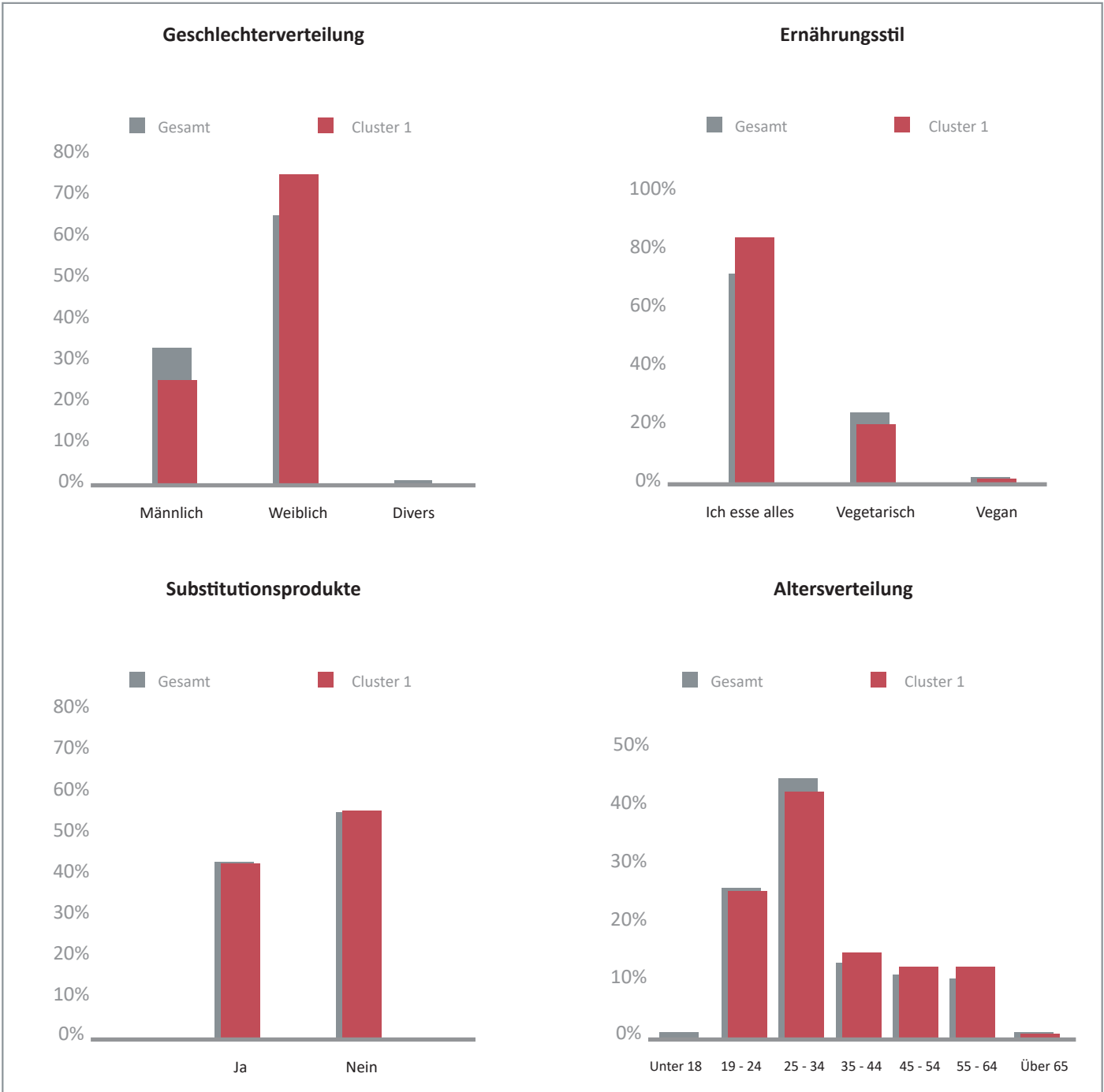


ABBILDUNG 3: CLUSTER 1 VS. GESAMTHEIT
Eigene Darstellung

CLUSTER 2
Der nachhaltige und gesundheitsbewusste Konsument

Die Verbraucher dieses Segments legen beim Lebensmitteleinkauf einen extrem hohen Wert auf Nachhaltigkeit und Regionalität. Mit Werten von 2,85 für Umweltbewusstsein und 3,16 für Regionalität liegen sie weit über dem Durchschnitt (2,20 und 2,45). Die Kunden innerhalb dieses Clusters berücksichtigen die Auswirkungen ihres Einkaufsverhaltens auf die Umwelt. Darüber hinaus zeigen sie ein hohes Umweltbewusstsein und gehen nach eigenen Angaben gegen die Verschwendung von Ressourcen vor. Unterstützt wird diese Einstellung durch eine starke Fokussierung auf ihre Gesundheit (2,51). Konsumenten, welche diesem Cluster zugehören, achten auf eine gesunde und ausgewogene Ernährung und geben an, dass sich dies positiv auf ihren Körper auswirkt. Zusätzlich zeigen die Daten, dass diese Konsumenten vergleichs-

weise gerne einkaufen und Freude dabei empfinden (3,32). Außerdem sind sie weniger preissensibel.

Betrachtet man Demografie und Ernährung, so sind die umwelt- und gesundheitsbewussten Konsumenten zwar auch in diesem Cluster tendenziell eher weiblich, der männliche Anteil der Befragten in diesem Cluster ist deutlich höher im Vergleich zur Stichprobe. Ebenfalls zeigt diese Konsumgruppe nur wenige Einschränkungen in ihrer Ernährung (92 Prozent), kauft eher selten Ersatzprodukte für Fleisch und Milch (76 Prozent) und ist vergleichsweise jünger als der Durchschnitt.

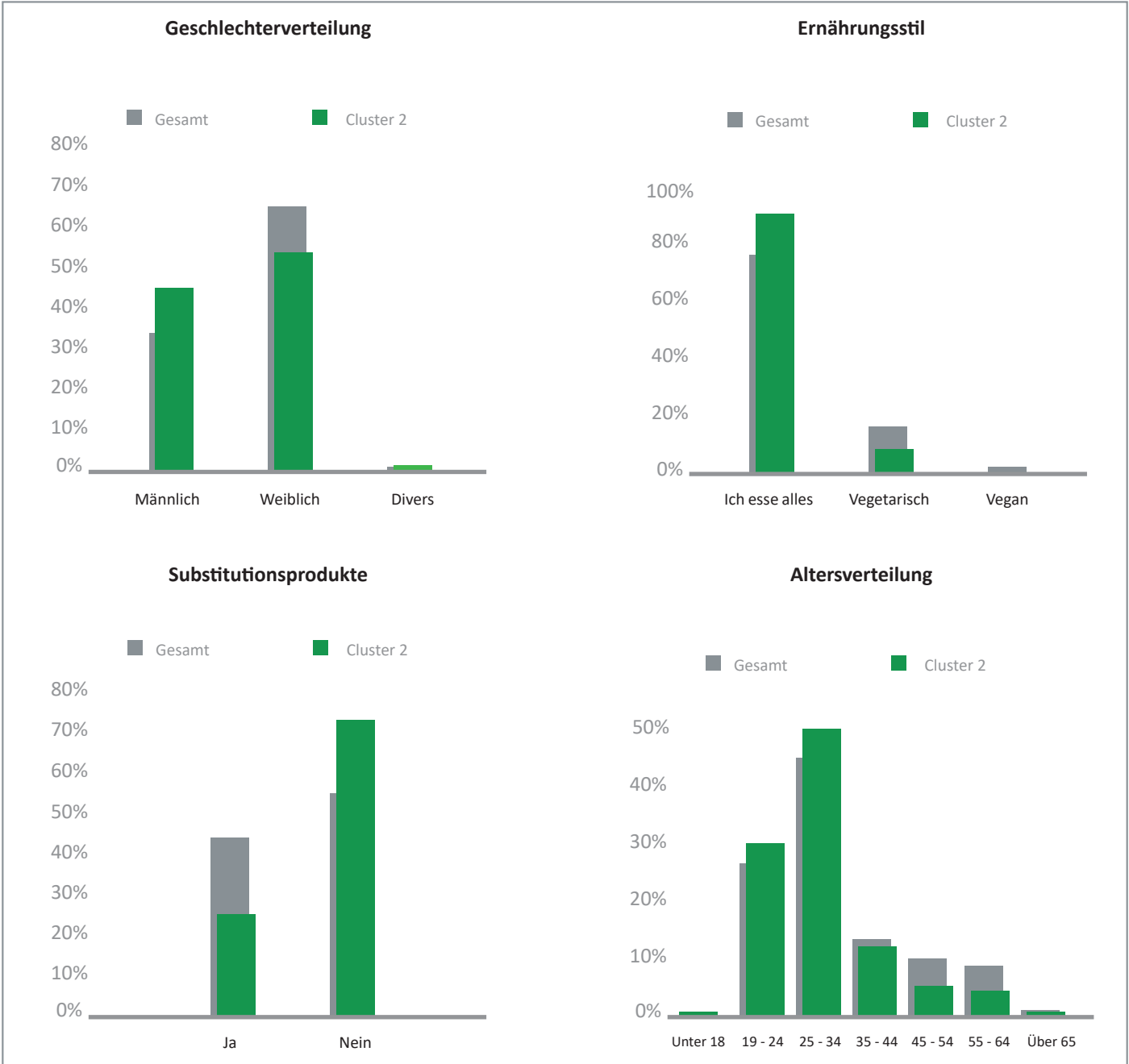


ABBILDUNG 4: CLUSTER 2 VS. GESAMTHEIT
Eigene Darstellung

CLUSTER 3
Der vielfaltsliebende Konsument

Verbraucher innerhalb des dritten Clusters zeigen signifikant niedrige Werte für die Überforderung durch eine große Auswahl an Lebensmitteln (2,1). Daraus lässt sich ableiten, dass diese Kunden gerne die Möglichkeit haben zwischen verschiedenen Produkten zu wählen, sich durch die Produktvielfalt nicht eingeschüchtert fühlen und zum größten Teil gut informiert über Alternativprodukte sind. Diese Eigenschaft wird durch einen leicht erhöhten Wert für Hedonismus (2,92) und Preisbewusstsein (2,64) unterstützt. Gesundheitsbewusstsein, regionale Produktion und Nachhaltigkeit im Allgemeinen sind keine stark kaufbeeinflussenden Faktoren.

Nach demographischen Gesichtspunkten kann man beobachten, dass die Konsumenten dieser Gruppe im Vergleich zur Stichprobe geschlechtsspezifisch ausgewogen sind. Ein signifikant hoher Anteil von ihnen ernährt sich vegetarisch (33 Prozent) und kauft demzufolge auch überdurchschnittlich häufig Ersatzprodukte (63 Prozent). Die meisten Konsumenten dieses Clusters sind im Alter zwischen 25-34 Jahren.

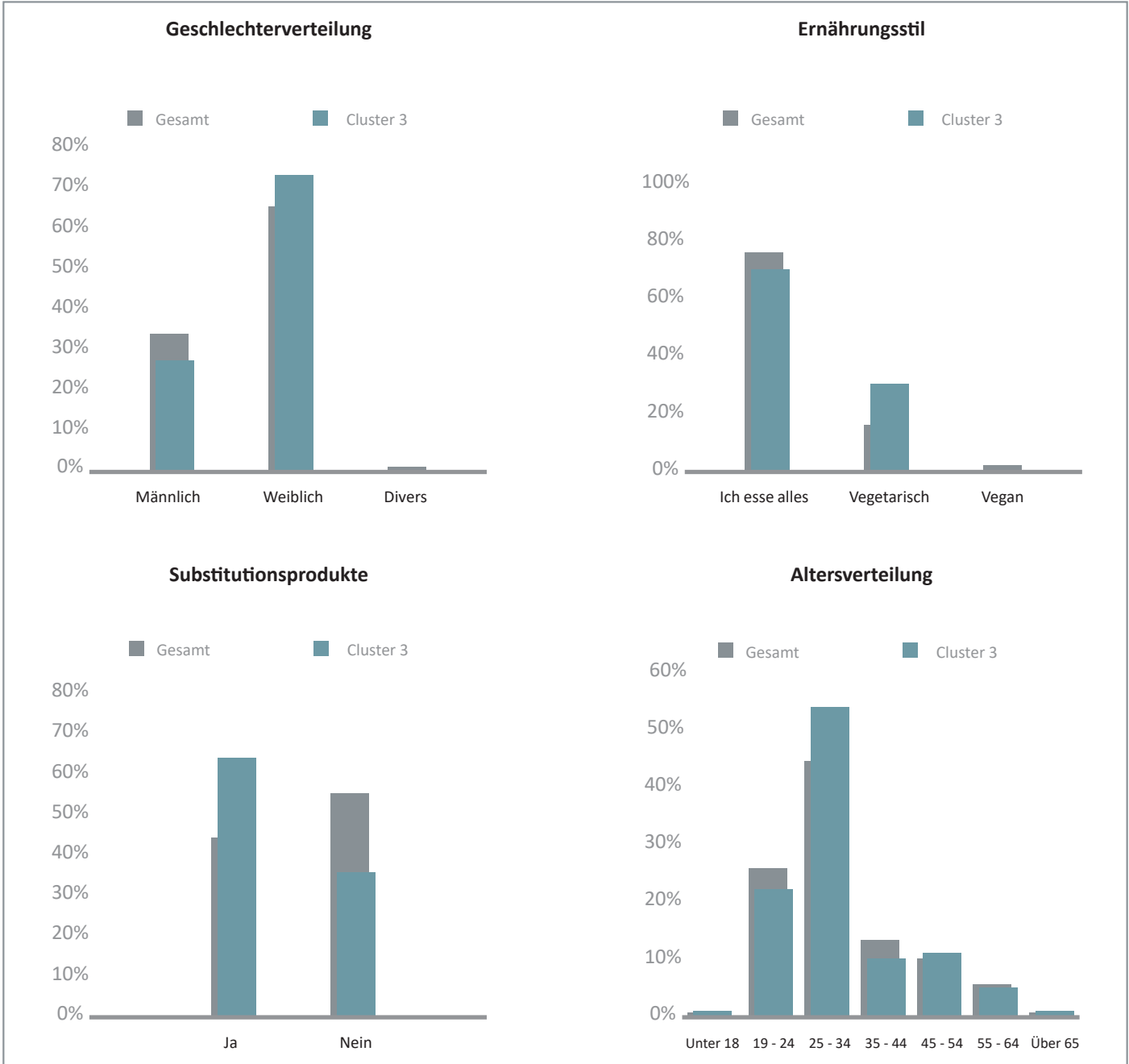


ABBILDUNG 5: CLUSTER 3 VS. GESAMTHEIT
Eigene Darstellung

CLUSTER 4
Der preisbewusste Markenkäufer

Der preisbewusste Markenkäufer zeichnet sich durch eine erhebliche Preissensibilität aus. Kunden dieses Clusters geben an, dass sie auf ihre Ausgaben achten. Zusätzlich zeigt dieses Cluster erhöhte Werte für die Dimensionen Markenbewusstsein (4,40) und Markentreue (3,45). Dieses, auf den ersten Blick widersprüchliche, Ergebnis zeigen aber auch Studien von Sproles und Kendall (1986) und deutet darauf hin, dass diese Konsumenten speziell auf preisgünstige Markenprodukte achten. Diese Konsumenten versuchen beim Einkaufen das Produkt/die Marke mit dem besten Preis-Leistungs-Verhältnis zu finden. Sie achten stark auf Rabatte und Preisangebote und nehmen dafür beispielsweise auch längere Wege in Kauf oder fahren mehrere Einkaufsstätten an. Darüber hinaus zeigen Käufer innerhalb des Segments einen erhöhten Wert für impulsives Kaufverhalten (3,37). Cluster 4 charakterisiert auch ein vergleichsweise hoher Wert für die Dimension Neuheits- und Trendbewusstsein (3,96), der preisbewusste Markenkäufer testet daher auch gerne neue Produkte und Lebensmittel.

In Bezug auf das Umweltbewusstsein weist dieses Segment den niedrigsten Wert von allen auf (1,47). Folglich wählen die Personen dieses Clusters bei ihren Einkäufen auch seltener Produkte aus regionaler Herstellung (1,99) oder Produkte, welche Sie als gesundheitsdienlich ansehen (1,70).

Betrachtet man in der folgenden Abbildung die Demografie und die Ernährungsweise dieses Clusters, so ist der preisbewusste Markenkäufer, im Vergleich zur Stichprobe, durch eine relativ ausgewogene Geschlechterverteilung gekennzeichnet. Ein signifikant großer Personenkreis dieser Gruppe pflegt einen vegetarischen (47 Prozent) oder veganen (19 Prozent) Lebensstil, deshalb kaufen auch überdurchschnittlich viele Konsumenten dieser Gruppe Ersatzprodukte für tierische Erzeugnisse (72 Prozent). Betrachtet man die Altersverteilung, so sind in dieser Gruppe die Alterssegmente von 19 bis 24 und 25 bis 34 Jahren leicht überdurchschnittlich vertreten.

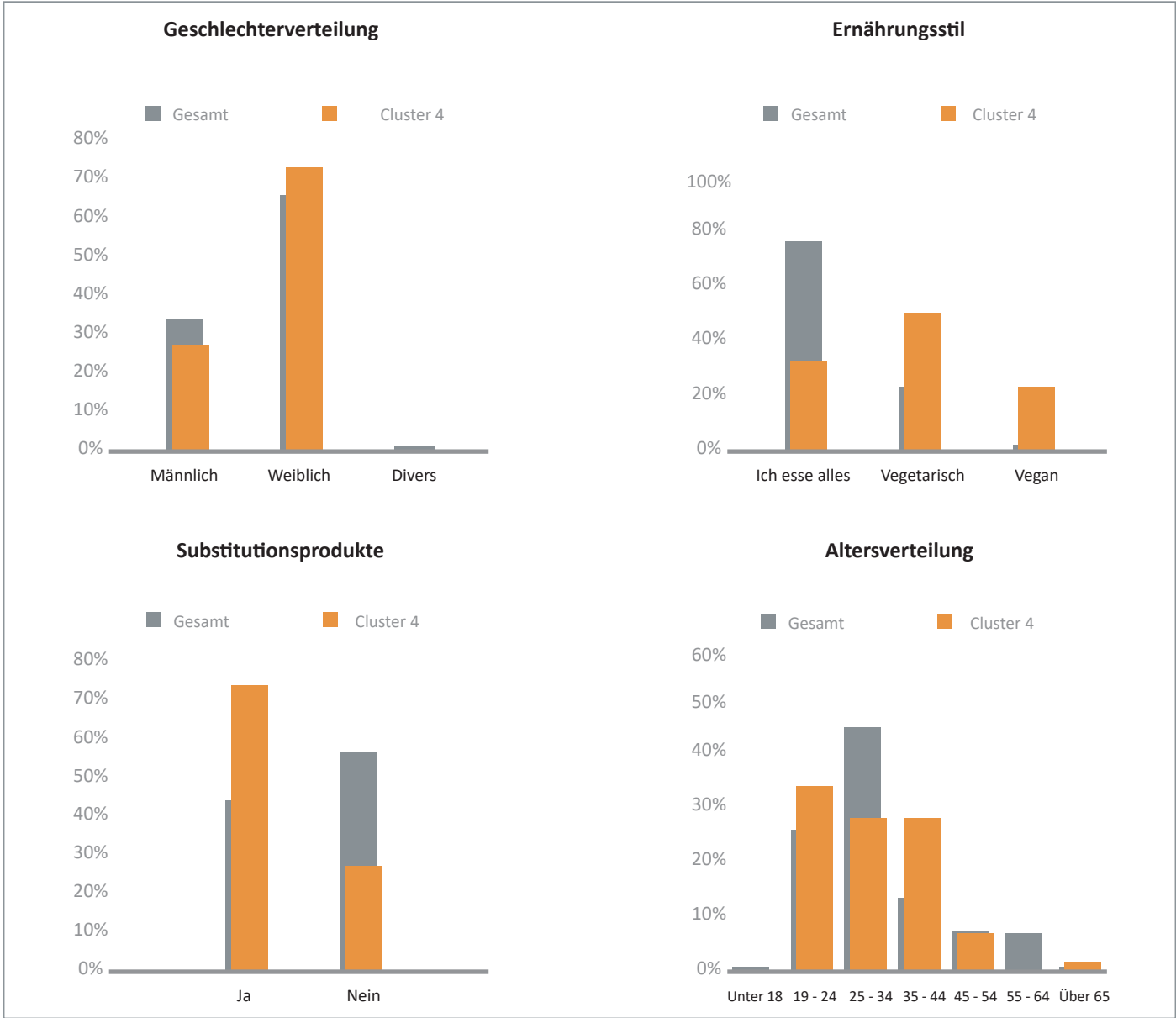


ABBILDUNG 6: CLUSTER 4 VS. GESAMTHEIT
Eigene Darstellung

FAZIT

In unserer Studie können vier verschiedene Segmente von Lebensmittelkonsumenten, abgeleitet durch ihren Kaufentscheidungsstil, unterschieden werden. Durch die gewählte Segmentierungsmethode weisen die Cluster eine hohe Homogenität innerhalb des jeweiligen Segments auf und eine bestmögliche Heterogenität zu den anderen Clustern. Dies unterstützt das Verständnis der verschiedenen Verbrauchertypen hinsichtlich der kaufentscheidenden Faktoren für die Auswahl bestimmter Produkte und bietet Lebensmittelherstellern und Händlern die Möglichkeit, sich auf die unterschiedlichen Segmente mit den jeweiligen Herausforderungen, sowie den Produkt- und Kaufpräferenzen einzustellen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Entscheidungskriterien der jeweiligen Cluster eine große Motivationsvarianz aufweisen.

Bei Segment 1 dominiert beispielsweise das Markenbewusstsein. Sie verbringen ungern lange Zeit beim Einkaufen und kaufen deshalb eher schnell und impulsiv ein, weshalb Sie ein überschaubares Sortiment bevorzugen. Das zweite Cluster hingegen kauft sehr bedacht ein und legt großen Wert auf umweltfreundliche und gesundheitsförderliche Produkte, wenn möglich aus der Region. Die vielfaltsliebenden Verbraucher (Segment 3) genießen das Einkaufen und wünschen eine möglichst große Produktvielfalt. Das vierte Segment zeichnet sich durch eine starke Preis- und Leistungsorientierung aus, sie lassen sich gerne während des Einkaufens inspirieren und zeigen daher auch hohe Werte für Impulsivität und Neuheitsbewusstsein.

Hinsichtlich der Forschungsfrage, ob es Verbraucher gibt, die ihre Kaufentscheidung auf nachhaltige Entscheidungskriterien stützen, kann dies für Cluster 2 eindeutig bestätigt werden. Der nachhaltige und gesundheitsbewusste Verbraucher achtet beim Einkauf von Lebensmitteln vermehrt auf Kriterien wie Umweltschutz, Regionalität und Gesundheit. Zur Beantwortung der Forschungsfrage, warum Menschen Ersatzprodukte für Fleisch und Milch kaufen, müssen vor allem die Kaufgewohnheiten der Cluster 3 und 4 berücksichtigt werden. Diese Verbrauchergruppen weisen mit 63 Prozent und 72 Prozent einen beträchtlich hohen Anteil an Substitutionskonsum auf (Durchschnitt in dieser Stichprobe: 43 Prozent). Daher ist festzustellen, dass in dieser Studie kein direkter Zusammenhang zwischen einer nachhaltigen Entscheidungsfindung und dem Einkauf von Substitutionsprodukten nachgewiesen werden konnte.

Cluster 3 und 4 zeigen, dass der Kauf von Substitutionsprodukten nachvollziehbarerweise häufig im Zusammenhang mit einem vegetarischen oder veganen Lebensstil steht. Diese beiden Segmente treffen ihre Kaufentscheidungen eher untergeordnet anhand von nachhaltigen Gesichtspunkten. Deutlich signifikanter ist bei Cluster 3 die bemerkenswert niedrige Ausprägung der Dimension Verwirrung durch Überangebot, was darauf hinweist, dass sie gut informiert sind und Produktvielfalt wünschen, um für sich das passende Angebot zu finden.

Darüber hinaus spielt, wie auch bei Cluster 4, der Faktor Neuheits- und Trendbewusstsein eine entscheidende Rolle. Beide Cluster zeigen Freude am Ausprobieren von neuen Lebensmitteln und Trends. Sie möchten sich nicht durch eine

vergleichsweise geringe Anzahl an regionalen oder umweltfreundlich hergestellten Produkten limitieren lassen.

Im Rahmen dieser Forschungsarbeit wurde ein grundlegendes Verständnis der Verbrauchertypen geliefert und erste Erkenntnisse zu ihrem Einkaufsverhalten analysiert. Eine umfassendere Studie, auch unter Berücksichtigung von ethischen Aspekten, Nahrungsmittelunverträglichkeiten und der spezifischen Bewertung einzelner Lebensmittel/Lebensmittelgruppen im Hinblick auf Geschmack, Preis und Präferenz könnte zusätzlich wertvolle Erkenntnisse über das moderne Verbraucherverhalten in der Lebensmittelindustrie liefern.



JULIA SCHEERER
ALUMNA DES SCHWERPUNKTS BRAND & SALES
MANAGEMENT (MASTER ICCMM)



PIA DRECHSEL
WISSENSCHAFTLICHE MITARBEITERIN AM KOMPETENZ-
ZENTRUM WACHSTUMS- UND VERTRIEBSSTRATEGIEN



MERYEM YAMAN
ALUMNA DES SCHWERPUNKTS BRAND & SALES
MANAGEMENT (MASTER ICCMM)



ANNIKA MENNER
ALUMNA DES SCHWERPUNKTS BRAND & SALES
MANAGEMENT (MASTER ICCMM)



JULIAN KLEIN
ALUMNUS DES SCHWERPUNKTS BRAND & SALES
MANAGEMENT (MASTER ICCMM)

LITERATURVERZEICHNIS

Adelwarth, W., Kecskes, R., & GfK. (2015). Beständigkeit ist Trumpf - Consumer Index. von http://www.gfk-verein.org/sites/default/files/medien/1288/dokumente/ci_12_2015.pdf, abgerufen am 09.12.2020.

Brosius, H.-B., Koschel, F., & Haas, A. (2009). Methoden der empirischen Kommunikationsforschung (5 ed.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Gansser, O., & Lübke, K. (2016). Components, Cluster and Correspondence. A data driven approach to consumer behavior segmentation. Göttingen: DADStat.

GfK. (2017). Sieh, das Gute liegt so nah...Consumer Index. von https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/DE/documents/News/Consumer_Index/CI_01_2017_oD.pdf, abgerufen am 09.12.2020

Hawkins, D. I., Best, R. J., & Coney, K. A. (2001). Consumer behavior: building marketing strategy. (Vol. 8). Boston: Irwin McGraw-Hill.

Haws, K. L., Winterich, K. P., & Naylor, R. W. (Eds.). (2010). Green Consumer Values. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Hoffmann, S., & Akbar, P. (2019). Konsumentenverhalten. Konsumenten verstehen - Marketingmaßnahmen gestalten (2. ed.). Wiesbaden: Springer Gabler.

ILMES. (2016). Faktorenanalyse. von http://wlm.userweb.mwn.de/Ilmes/ilm_f3.html, abgerufen am 09.12.2020

KPMG. (2016). Trends im Handel 2025 - Erfolgreich in zeiten von Omni-Business. von https://einzelhandel.de/images/presse/Studie_Trends_Handel_2025.pdf, abgerufen am 09.12.2020

Sproles, G. B., & Kendall, E. L. (1986). A Methodology for Profiling Consumers' Decision- Making Styles. Journal of Consumer Affairs, Vol. 20 (No. 2), 276 - 279.

Statistisches Bundesamt. (2019). Bevölkerungsstand. von https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/_inhalt.html, abgerufen am 09.12.2020

Steinemann, M., & Schwegler, R. (2017). Grüne Produkte in Deutschland 2017 - Marktbeobachtung für die Umweltpolitik. Dessau-Roßlau. von https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/1410/publikationen/1712_06_uba_fb_gruneprodukte_bf_low.pdf, abgerufen am 09.12.2020

Walsh, G., & Henning-Thurau, T. (2001). Der Kaufentscheidungsstil von Konsumenten als Grundlage der Marktsegmentierung. Marketing ZFP (Heft 4), 223 - 235.

Pia Drechsel, Thomas Decker, Alexander Kracklauer

DER EINFLUSS VON VERPACKUNG AUF DIE KAUF- UND ZAHLUNGS-BEREITSCHAFT VON SNACKTOMATEN

MESSUNG DER WILLINGNESS TO PAY/TO ACT FÜR NACHHALTIGE VERPACKUNGS-LÖSUNGEN



Mittels eines Feldexperiments am Point of Sale wurde untersucht, ob und wie Verbraucher alternative, nachhaltigere Verpackungslösungen für Tomaten wahrnehmen und auch wählen. Über einen Zeitraum von sechs Wochen wurden Verpackungslösungen aus Pappe, R-PET (Recycling PET), PLA (Biokunststoff) und konventionellem PET für Snacktomaten getestet.

Die Ergebnisse zeigen, dass 53 % der Verbraucher zu nachhaltigen Verpackungslösungen greifen und dafür auch bereit sind, einen Mehrpreis zu bezahlen. Obwohl die Mehrheit der Verbraucher eher Laienwissen über die Herstellung und Entsorgung der einzelnen Materialien hat, werden intuitiv umweltfreundliche Alternativen bevorzugt.

Laut Angaben des Umweltbundesamtes erreichte die Verpackungsabfallmenge im Jahr 2018 den bisher höchsten Stand von einem Jahresvolumen von 18,9 Mio. Tonnen (Umweltbundesamt 2020b). Verpackungen sind beim Kauf von Lebensmitteln allgegenwärtig, da sie verschiedenste Funktionen erfüllen. Lebensmittelverpackungen dienen beispielsweise als Informations- und Kommunikationsmedium. Die wichtigste Aufgabe einer Lebensmittelverpackung besteht jedoch darin, das Produkt vor Beschädigungen, Verderb und Kontamination zu schützen – sei es beim Transport, der Lagerhaltung oder während des Verkaufs (Lindh et al. 2016; Steenis et al. 2017). Dabei muss betont werden, dass viele Verpackungen durchaus sinnvoll/notwendig sind, da sie die Lebensmittelverschwendung reduzieren und Lebensmittelabfälle in der Regel eine höhere Umweltbelastung darstellen als Verpackungsabfälle (Ketelsen et al. 2020).

Aufgrund ihrer Vielseitigkeit und ökonomischen Vorteilhaftigkeit werden häufig Kunststoffverpackungen eingesetzt. Kunststoffe sind leicht, hygienisch, materialeffizient, flexibel, verhältnismäßig kostengünstig und langlebig (Heidbreder et al. 2019). Während diese Vorteile seit vielen Jahrzehnten dazu führten, dass diese Materialien in der industriellen Massenproduktion zu einem breiten Einsatz kamen, müssen zunehmend auch die negativen Aspekte beachtet werden.

*Dabei sind es gerade die Vorteile,
die zum Problem werden.*

Angesichts der massenhaften Verwendung aufgrund des günstigen Preises und der leichten Verarbeitung aber vor allem durch ihre Langlebigkeit werden Kunststoffe zu einem ökologischen Problem – vor allem dann, wenn sie z.B. durch ‚Littering‘ und unsachgemäße Deponierung in die Umwelt gelangen und nicht richtig entsorgt oder recycelt werden (Decker et al. 2019). Aber auch der Verbrauch von fossilen Rohstoffen, der Beitrag zur globalen Erwärmung und der Energieverbrauch tragen zu einer zunehmenden Umweltbelastung durch Verpackungen bei (Bovea et al. 2006).

Das Bewusstsein für diese negativen Umweltauswirkungen von Kunststoffverpackungen bei Verbrauchern steigt, auch aufgrund einer starken medialen Präsenz (Bemporad et al. 2012; UNEP 2005). Verbraucher spielen darüber hinaus eine wichtige Rolle bei der Marktdurchdringung „umweltfreundlicher“ Verpackungsalternativen, weil sie entscheiden, ob eine Verpackung attraktiv ist und ob ein darin verpacktes Produkt gekauft wird oder nicht. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, die Wahrnehmung und Vorlieben der Verbraucher zu kennen, damit Rückschlüsse auf eine Reduktion von Plastikverpackungen gezogen werden kann.

AKTUELLER FORSCHUNGSSTAND

Nachgewiesen ist, dass Verpackungen durchaus eine kaufbeeinflussende Rolle spielen und dass die Art und das Design der Verpackungen einen hohen Einfluss auf die Qualitätswahrnehmung des beinhalteten Produktes haben. Diese Studie zeigt auch, dass Konsumenten durchaus bereit sind, für Produkte mit höherwertigen Verpackungen mehr zu bezahlen (Nørgaard Olesen und Giacalone 2018).

Die Praxisstudie deckt jedoch nicht den Bereich der nachhaltigen Verpackungslösungen ab. Bestehende Studien zu nachhaltigem Konsum lassen sich in drei primäre Forschungsbereiche einteilen:

- (1) Erklärung des möglichen Kaufverhaltens durch allgemeine Einstellungsmodelle, z. B. Theory of Planned Behavior (Harland et al. 2006; Prakash und Pathak 2017; Koenig-Lewis et al. 2014).
- (2) Theorien zu Verbraucherpräferenzen und Zahlungsbereitschaft (Steenis et al. 2017; Singh und Pandey 2018; Orset et al. 2017).
- (3) Analytische Ansätze, mit denen die Auswirkungen bestimmter Hinweise auf das Verbraucherverhalten getestet werden (van Herpen et al. 2016; Nørgaard Olesen und Giacalone 2018; Magnier und Schoormans 2017; Magnier und Crié 2015).

Aus den Studien geht hervor, dass ein stärkeres Umweltbewusstsein auch zu nachhaltigeren Kaufintentionen führt. Es gibt aber drei primäre Kaufbarrieren, welche überwunden werden müssen:

- (1) Verbraucher brauchen eine Anleitung bzw. Orientierungshilfe zur Erkennung von umweltfreundlichen Verpackungen.
- (2) Verbraucher benötigen mehr Information und Wissen, insbesondere zu neuen Verpackungsmaterialien wie biobasierten Kunststoffen oder biologisch abbaubaren Kunststoffen (Orset et al. 2017).
- (3) Andere Attribute wie Preis, Produktqualität und Sichtbarkeit des Produktes (Transparenz) prägen die Kaufentscheidung stärker, als eine umweltfreundliche Verpackung (Ketelsen et al. 2020; Nørgaard Olesen und Giacalone 2018; Heidbreder et al. 2019; Prakash und Pathak 2017).

Trotzdem verzeichneten diverse Studien (Ketelsen et al. 2020; Orset et al. 2017; Heidbreder et al. 2019) eine signifikant höhere Kaufbereitschaft und eine insgesamt positive Einstellung der Verbraucher gegenüber umweltfreundlichen Verpackungen und Produkten mit reduzierter Verpackung.

Trotz der umfassenden Forschung zu Einstellung, Zahlungsbereitschaft und Handlungsintentionen ist uns keine Studie bekannt, welche das Verbraucherverhalten zu nachhaltigen Verpackungslösungen in einer realen Kaufsituation analysiert. Keine der überprüften Studien liefert aussagekräftige Erkenntnisse über das tatsächliche Präferenz- und Kaufverhalten der Verbraucher in Bezug auf Produkte mit umweltfreundlichen Verpackungen.

METHODIK

Zur Beantwortung dieser Fragestellungen wurde ein Feldexperiment mit Verpackungstest in einer realen Kaufsituation im Lebensmitteleinzelhandel initiiert. Das Experiment wurde in Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer-Institut für Verfahrenstechnik und Verpackung IVV, der Universität Stuttgart und drei Lebensmitteleinzelhandelsfilialen im Großraum Straubing konfiguriert. In dem Versuchszeitraum von sechs Wochen konnten die Konsumenten Snacktomaten in einer konventionellen PET-Schale erwerben, zeitgleich wurden jeweils eine, insgesamt jedoch drei, umweltfreundlichere Verpackungslösungen angeboten. Die konventionelle Verpackung blieb über die sechs Wochen durchgängig konstant. Die alternativen, nachhaltigen Verpackungslösungen rotierten in einem Rhythmus von zwei Wochen. Abgesehen von den verwendeten Rohstoffen und Materialeigenschaften der Verpackungen beinhalteten alle verwendeten Tomatenschalen die gleiche Sorte und Menge an Tomaten und waren identisch etikettiert. Auch die Form und Größen der Verpackungen waren bestmöglich vergleichbar.

Dem Kunden wurde in einer realen Kaufsituation die Möglichkeit gegeben, das gleiche Produkt (Mini-Romatomen 250g) in unterschiedlichen Verpackungen zu kaufen. Dabei wurde er nicht durch eine Laboratmosphäre oder einen Wissenschaftler beeinflusst. Die Konsumenten sollten frei entscheiden, ob sie die Tomaten kaufen und welche Verpackungslösung sie wählen. Im Zentrum der Erhebung stand nicht primär die Sinnhaftigkeit der eingesetzten Materialien, da beispielsweise die ökologische Vorteilhaftigkeit von Biokunststoffen stark diskutiert wird (Umweltbundesamt 2020a), sondern die Willingness to Pay/to Act für alternative Verpackungen und ob Informationen zu den angebotenen Verpackungsmaterialien das Verbraucherverhalten beeinflussen.

Diese Forschung ist für die Marktdurchdringung neuer Verpackungslösungen entscheidend, da sich nachhaltige Verpackungen häufig von konventionellen Verpackungen im Hinblick auf Performance, Optik und Preis unterscheiden. Neben der Messung der Verbraucherreaktion (Kaufverhalten und Absatzzahlen) waren die Kauf- und Umwelteinstellungen der Konsumenten wichtig, um die Bedeutung der Nachhaltigkeit im Verhältnis zu anderen Kaufkriterien und Kaufbarrieren herauszufinden. Aus diesem Grund wurden die Kunden nach ihrem Kauf zusätzlich zu einer kurzen Befragung gebeten, um mehr über deren Kaufmotive und Hintergründe zum Kauf der Snacktomaten zu erfahren.

Bei der Auswahl der Verpackungsvarianten wurde auf verschiedene nachhaltige Aspekte geachtet. Die Literatur, aber auch die Praxis zeigt, dass es keine einheitliche Definition für nachhaltige Verpackungen gibt und dass viele Synonyme wie „umweltfreundliche“, „ökologische“ und „grüne Verpackung“ (Prakash und Pathak 2017) in diesem Kontext auftreten. Steenis et al. (2017) definieren nachhaltige Verpackungen als „Verpackungen mit vergleichsweise geringen Umweltauswirkungen, gemessen anhand von Lebenszyklusbewertungsmodellen“.

Han et al. (2018) verfolgen einen etwas breiteren Ansatz und decken drei Ebenen ab: Rohstoffe, Produktionsprozesse und Abfallwirtschaft. In Bezug auf Rohstoffe befürworten die Autoren die Verwendung von recycelten Materialien und nachwachsenden Rohstoffen, um den Verbrauch und die Um-

weltbelastung durch Erdöl zu verringern. Umweltfreundliche Verpackungen sollten zudem energieeffizient hergestellt und so leicht und dünn wie möglich sein. Am Ende ihres Lebenszyklusses sollten Verpackungen biologisch abbaubar sein, wiederverwendet oder recycelt werden können (Han et al. 2018).

Zur Auswahl der möglichen Alternativmaterialien orientierte sich dieses Experiment an dem Ansatz von Han et al. (2018). In Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer IVV wurden diverse Materialien in Betracht gezogen, welche einen vergleichbaren Produktschutz bieten und entweder aus recycelten Materialien oder nachwachsenden Rohstoffen hergestellt wurden oder am Ende ihres Lebenszyklusses biologisch abbaubar sind oder recycelt werden können. Darüber hinaus wurden nur Verpackungslösungen in Betracht gezogen, welche auch für den direkten Lebensmittelkontakt zugelassen sind, den Produktschutz sicherstellen und in vergleichbaren Packungsgrößen verfügbar waren.

Um auch dem Ansatz von Steenis et al. (2017) gerecht zu werden, wurde für alle getesteten Materialien, in Zusammenarbeit mit der Universität Stuttgart, eine holistische Ökobilanz (DIN EN ISO 14040, 2009; DIN EN ISO 14044, 2006) und der PEF (Product Environmental Footprint) erstellt.

In den Praxistest wurden folgende Materialien/Verpackungslösungen aufgenommen:



ABBILDUNG 1: PET SCHALE
Eigene Aufnahme

PET-SCHALE (konventionelle Verpackung)

PET (Polyethylenterephthalat) ist ein thermoplastisch hergestellter Polyester. PET hat vielfältige Einsatzbereiche und wird unter anderem zur Herstellung von Kunststoffflaschen (PET-Flaschen), Lebensmittelschalen, Folien und Textilfasern verwendet. Es basiert auf Erdöl und ist gut recycelbar.

PET wird jedoch nicht in der Umwelt abgebaut, je nach Witterungseinflüssen dauert es rund 450 Jahre bis sich der Kunststoff zersetzt (AGVU 2020).



ABBILDUNG 2: RECYCLING-PET SCHALE
Eigene Aufnahme

R-PET-SCHALE

R-PET (Recycling-PET) ist ein Kunststoff, welcher in der Regel zu mehr als 80 Prozent aus gebrauchten, recycelten PET-Flaschen hergestellt wurde. Die Materialeigenschaften unterscheiden sich dabei kaum von konventionellem PET. Das PET aus Rezyklat bietet den Vorteil, dass die Herstellung, im Vergleich zu konventionellem PET, ressourcenschonender ist.

Aufgrund geringer Mengenströme ist die Aufbereitung von PET-Flaschen für den erneuten Einsatz in Lebensmittelverpackungen vergleichsweise teuer (AGVU 2020).



ABBILDUNG 3: PLA SCHALE
Eigene Aufnahme

PLA-SCHALE

PLA (Polylactid) ist nach DIN EN 13432 ein biologisch abbaubarer Kunststoff, welcher zusätzlich aus nachwachsenden Rohstoffen (Glukosemasse) gewonnen wird (Umweltbundesamt 2020a).

Eine mögliche wiederverwertbare Eigenschaft wurde im Experiment nicht erwähnt, da dieser Biokunststoff in Deutschland bisher kaum recycelt wird. Ebenfalls ist die biologische Abbaubarkeit umstritten, PLA baut sich in der Umwelt zwar deutlich schneller ab als herkömmliche Kunststoffe, trotzdem sollte es nicht unkontrolliert in die Umwelt gelangen. Auch für die Kompostierung in industriellen Kompostieranlagen ist der Zersetzungsprozess meist zu langsam (Umweltbundesamt 2020a).



ABBILDUNG 4: PAPP-SCHALE
Eigene Aufnahme

PAPP-SCHALE

Pappe ist ein Zellstoff, hergestellt aus nachwachsenden Rohstoffen (Holz). Sie ist biologisch abbaubar und zu 100 % recycelbar. Am besten wird Pappe mit dem Altpapier entsorgt, damit es wieder dem Kreislauf zugeführt werden kann (AGVU 2018).

Die Papp-Schachtel ist in diesem Experiment, laut Ökobilanz, die umweltfreundlichste Alternative, welche auch gänzlich ohne Kunststoffe jeglicher Art auskommt. Diese Verpackungslösung hat jedoch auch einen großen Nachteil: Die Sichtbarkeit des Produktes ist nicht gegeben.

Das Reallabor wurde für sechs Wochen, von Ende Oktober bis Anfang Dezember 2020, in drei vergleichbaren EDEKA Filialen im Großraum Straubing installiert. Umgepackt wurden dabei Mini-Romatomen 250g aus Marokko, welche zu diesem Zeitpunkt die meistverkauften Snacktomaten im mittleren Preissegment waren. Die unverbindliche Preisempfehlung für diese Tomaten in einer 250g PET-Schale wurde von EDEKA mit 1,27€ angegeben. Dieser Preis wurde im Experiment für die konventionelle PET-Schale übernommen, die nachhaltigen Verpackungsalternativen kosteten im Einkauf 10-12ct je Schale mehr. Im Experiment wurde deshalb für R-PET, PLA und die Papp-Verpackung ein Preis von 1,38€ aufgerufen.

Im Versuchszeitraum wurden zwei bis drei Mal pro Woche die angelieferten Snacktomaten in die ausgewählten Versuchsverpackungen umgepackt, etikettiert und die Regalbestände aufgefüllt. So konnten Out-of-Stock-Situationen im Versuchszeitraum vermieden werden. Die Messung der Absatzzahlen erfolgte durch so genannte PLU-Nummern (englisch: price look-up codes), welche extra für das Experiment bei der EDEKA Regionalniederlassung beantragt wurden.

Zusätzlich wurden an durchschnittlich zwei Tagen pro Woche die Konsumenten, welche ein Produkt aus dem Versuchsaufbau gewählt hatten, vor Ort befragt. Die Befragung fand dabei abseits der Obst- und Gemüseabteilung statt und erst nachdem der Kunde das Produkt in den Einkaufswagen gelegt hatte, damit die Kunden während des Einkaufens nicht durch die Forscher beeinflusst wurden.

AUSWERTUNG

Nach sechs Wochen wurde das Experiment am Point of Sale abgeschlossen und die Absatzzahlen und Befragungsergebnisse ausgewertet. Im Versuchszeitraum wurden insgesamt 1.470 Verpackungseinheiten der Mini-Romatomen 250g verkauft. Davon wurden 698 Schalen mit einer konventionellen PET-Schale und 772 Einheiten mit einer der umweltfreundlicheren Verpackungslösungen verkauft. Dies entspricht einem Verhältnis von 47 zu 53 und zeigt, dass die Mehrheit der Verbraucher durchaus bereit ist, 11ct mehr für eine umweltfreundliche Verpackungsalternative zu bezahlen. Dies steht auch im Einklang mit den Studienergebnissen von van Birgelen et al. (2009), welche herausfanden, dass 67 Prozent der Deutschen bereit sind, einen Mehrpreis für umweltfreundliche Verpackungen zu bezahlen.

Die drei Alternativen (Recycling-PET, Biokunststoff aus PLA und Pappe) wurden dabei nahezu gleich gut angenommen. Die Absatzmenge der Tomaten in der PLA-Schale betrug 264 Stück, dicht gefolgt von der Papp-Schale mit 262 Stück und 246 Stück in der Schale aus R-PET. Die veränderten Regalschilder mit zusätzlichen Information zum Verpackungrohstoff und den Entsorgungsmöglichkeiten zeigten dabei keinen spürbaren Anstieg in den Absatzmengen der nachhaltigeren Verpackungslösungen.



ABBILDUNG 5: REGALPLATZIERUNG DER UMGEPACKTEN SNACKTOMATEN MIT HINWEISSCHILD
Eigene Aufnahme

Die zusätzliche Befragung hingegen ergab einen sehr deutlichen Verpackungsfavoriten: Die Konsumenten bewerteten die angebotenen Verpackungslösungen nach dem Schulnotenprinzip (1 sehr gut – 6 ungenügend) und gaben zusätzlich ihre Zahlungsbereitschaft für die jeweilige Tomatenpackung an. Die beiden konventionellen Kunststoffe PET und auch R-PET schnitten dabei am schlechtesten ab, mit Noten von 4,3 und 3,8 sowie einer durchschnittlichen Zahlungsbereitschaft für eine Schale 250g Mini-Romatomen von 1,66€ und 2,00€. Deutlich besser fällt die Bewertung für den Biokunststoff PLA aus, welcher mit einer durchschnittlichen Note von 2,8 bewertet wurde, die durchschnittliche Zahlungsbereitschaft für Tomaten in dieser Verpackungslösung stieg an auf 2,15 €. Favorit bei den Befragungsteilnehmern war trotz der mangelnden Transparenz die Papp-Verpackung mit einem Gesamturteil von 2,4. Dabei stieg die durchschnittliche Zahlungsbereitschaft auf 2,38 €.

Die Ergebnisse der Befragung zeigten auch, dass die Eigenschaften der Verpackung (Art der Verpackung, Produktsichtbarkeit, ob überhaupt verpackt/unverpackt) und der Preis bei der Produktauswahl von Tomaten eine eher untergeordnete Rolle spielen. Als die drei wichtigsten Entscheidungskriterien wurden der Geschmack, die Qualität und die Produktherkunft genannt.

FAZIT

Die Ergebnisse dieser Feldstudie zeigen, dass ein großer Teil der Verbraucher bereit ist, durch eine aktive Kaufentscheidung einen nachhaltigen Beitrag zur Vermeidung von Plastikverpackungen zu leisten- auch wenn dies einen Aufpreis verlangt. Im Alltag fehlt aber häufig das Wissen und es stehen meist keine nachhaltigen Verpackungsalternativen zur Verfügung, da herkömmlicher Kunststoff für Händler und Hersteller aufgrund der Stabilität, Langlebigkeit und aufgrund des niedrigen Preises oft die erste Wahl ist (Heidbreder et al. 2019).

Darüber hinaus wurde festgestellt, dass Verbraucher durchaus Interesse an biologisch abbaubaren Kunststoffen (im Experiment: PLA) zeigen und diese den konventionellen Kunststoffen vorziehen. Damit die abbaubaren Kunststoffe den Weg in die Massenproduktion finden und tatsächlich ökonomisch interessant werden, ist aber auch die Politik gefragt: Die biologische Abbaubarkeit ist sicher sinnvoll, falls die Verpackungen unkontrolliert in die Umwelt gelangen, aber durch die Zersetzung gehen wichtige Ressourcen verloren. Aufgrund fehlender Recyclingkapazitäten und wegen zu geringer Mengenströme werden diese derzeit größtenteils über den Restmüll entsorgt, anstatt der Wiederverwertung zugeführt. Besser wäre eine Kreislaufwirtschaft, in der diese Materialien recycelt werden.

Neben politischen Entscheidungen ist auch weitere Forschung nötig, damit Handlungsbarrieren auch auf Seiten der Hersteller und Händler identifiziert und überwunden werden können.

Verpackungs- material	Aufgerufener Preis (inkl. 250g Mini- Roma-tomaten)	Absatzmenge während des Versuchszeitraumes	Gesamt- bewertung	Zahlungs- bereitschaft
PET	1,27 €	698 ST	4,3	1,66 €
R-PET	1,38 €	246 ST	3,8	2,00 €
PLA	1,38 €	264 ST	2,8	2,15 €
Pappe	1,38 €	262 ST	2,4	2,38 €

TABELLE 1: ÜBERBLICK DER ABSATZZAHLEN UND BEWERTUNGEN ZU DEN VERPACKUNGSLÖSUNGEN

**PIA DRECHSEL**

WISSENSCHAFTLICHE MITARBEITERIN AM KOMPETENZ-
ZENTRUM WACHSTUMS- UND VERTRIEBSSTRATEGIEN

**DR. THOMAS DECKER**

FACHGEBIET FÜR MARKETING UND MANAGEMENT NACH-
WACHSENDER ROHSTOFFE
ABTEILUNGSLEITER ENERGETISCHE NUTZUNG
HOCHSCHULE WEIHENSTEPHAN-TRIEDSDORF

**PROF. DR. ALEXANDER H. KRACKLAUER**

LEITUNG KOMPETENZZENTRUM WACHSTUMS- UND
VERTRIEBSSTRATEGIEN

LITERATURVERZEICHNIS

AGVU - Arbeitsgemeinschaft Verpackung + Umwelt e.V. (2018): Papier-Pappe-Karton (PPK). Online verfügbar unter <https://www.agvu.de/de/papier-pappe-karton-ppk-138/>, zuletzt geprüft am 19.02.2021.

AGVU - Arbeitsgemeinschaft Verpackung + Umwelt e.V. (2020): Polyethylenterephthalat (PET). Online verfügbar unter <https://www.agvu.de/de/polyethylenterephthalat-pet-144/>, zuletzt geprüft am 19.02.2021.

Bemporad, R.; Hebard, A.; Bressler, D. (2012): Re:Thinking Consumption- Consumers and the Future of Sustainability. Hg. v. GlobeScan and SustainAbility.

Bovea, M. D.; Serrano, J.; Bruscas, G. M.; Gallardo, A. (2006): Application of life cycle assessment to improve the environmental performance of a ceramic tile packaging system. In: Packaging Technology and Science 19 (2), S. 83–95.

Decker, T.; Lippl, M.; Menrad, K.; Habermehl, T.; Krieg, H. van den Adel, F. et al. (2019): Plastikverpackungen in der Lebensmittelindustrie. Eine Analyse aus Sicht von VerbraucherInnen, Industrie und Handel.

DIN EN ISO 14040, 2009: Umweltmanagement – Ökobilanz – Grundsätze und Rahmenbedingungen.

DIN EN ISO 14044, 2006: Umweltmanagement – Ökobilanz – Anforderungen und Anleitungen.

Han, J.-W.; Ruiz-Garcia, L.; Qian, J.-P.; Yang, X.-T (2018): Food Packaging. A Comprehensive Review and Future Trends. In: Food Science and Food Safety 17 (4), S. 860–877. DOI: 10.1111/1541-4337.12343.

Harland, P.; Staats, H.; Wilke, H. A. M. (2006): Explaining Pro-environmental Intention and Behavior by Personal Norms and the Theory of Planned Behavior. In: Journal of Applied Social Psychology 29 (12), S. 2505–2528.

Heidbreder, L.; Bablok, I.; Drews, S.; Menzel, C. (2019): Tackling the plastic problem: A review on perceptions, behaviors, and interventions. In: Science of the Total Environment. Online verfügbar unter 10.1016/j.scitotenv.2019.02.437.

Ketelsen, M.; Janssen, M.; Hamm, U. (2020): Consumers' response to environmentally-friendly food packaging - A systematic review. In: Journal of Cleaner Production 254.

Koenig-Lewis, N.; Palmer, A.; Dermody, J.; Urbye, A. (2014): Consumers' evaluations of ecological packaging – Rational and emotional approaches. In: Journal of Environmental Psychology 37, S. 94–105.

Lindh, H.; Williams, H.; Olsson, A.; Wikström, Fredrik (2016): Elucidating the indirect contributions of packaging to sustainable development. A terminology of packaging functions and features. In: Packaging Technology and Science 29 (4-5), S. 225–246.

Magnier, L.; Cri , D. (2015): Communicating packaging eco-friendliness: An exploration of consumers' perceptions of eco-designed packaging. In: *International Journal of Retail & Distribution Management* 43 (4/5), S. 350–366.

Magnier, L.; Schoormans, J. (2017): How Do Packaging Material, Colour and Environmental Claim Influence Package, Brand and Product Evaluations? In: *Packaging Technology and Science* 30 (11), S. 735–751.

Nørgaard Olesen, S.; Giacalone, D. (2018): The influence of packaging on consumers' quality perception of carrots. In: *J Sens Stud* 33 (1), e12310. DOI: 10.1111/joss.12310.

Orset, Caroline; Barret, Nicolas; Lemaire, Aurelien (2017): How consumers of plastic water bottles are responding to environmental policies? In: *Waste Management* 61, S. 13–27.

Prakash, G.; Pathak, P. (2017): Intention to buy eco-friendly packaged products among young consumers of India: A study on developing nation. In: *Journal of Cleaner Production* 141 (10), S. 385–393.

Singh, G.; Pandey, N. (2018): The determinants of green packaging that influence buyers' willingness to pay a price premium. In: *Australasian Marketing Journal (AMJ)* 26 (3), S. 221–230.

Steenis, N. D.; van Herpen, E.; van der Lans, I. A.; Ligthart, T. N.; van Trijp, H. C. M. (2017): Consumer response to packaging design: The role of packaging materials and graphics in sustainability perceptions and product evaluations. In: *Journal of Cleaner Production* 162 (20), S. 286–298.

Umweltbundesamt (2020a): Biobasierte und biologisch abbaubare Kunststoffe. Online verfügbar unter <https://www.umweltbundesamt.de/biobasierte-biologisch-abbaubare-kunststoffe>, zuletzt geprüft am 16.02.2021.

Umweltbundesamt (2020b): Verpackungsabf lle. Online verfügbar unter <https://www.umweltbundesamt.de/daten/ressourcen-abfall/verwertung-entsorgung-ausgewaehlter-abfallarten/verpackungsabfaelle>, zuletzt geprüft am 14.02.2021.

UNEP (Hg.) (2005): *Talk the Walk: Advancing Sustainable Lifestyles through Marketing and Communications*.

van Birgelen, M.; Semeijn, J.; Keicher M. (2009): Packaging and Proenvironmental Consumption Behavior Investigating Purchase and Disposal Decisions for Beverages. In: *Environment and Behavior* 41 (1), S. 125–146.

van Herpen, E.; Immink, V. M.; van den Puttelaar, J. (2016): Organics Unpacked: The Influence of Packaging on the Choice for Organic Fruits and Vegetables. In: *Food Quality and Preference* 53, S. 90–96. DOI: 10.1016/j.foodqual.2016.05.011.

Elif Celik, Chiara Kracklauer und Alexander H. Kracklauer

WIE NACHHALTIG VERHALTEN SICH JUGENDLICHE IN BEZUG AUF KLEIDUNG?

EIN SNAPSHOT AUS DER REGION



Nachhaltigkeit und Umweltbewusstsein gewinnen zunehmend an Bedeutung. Viele Menschen ernähren sich bewusster und haben das Auto gegen öffentliche Verkehrsmittel getauscht (Statistisches Bundesamt 2019; Zukunftsinstitut 2021). Aber kleiden wir uns auch bewusster?

Kunden in Deutschland kaufen mehr Kleidung ein als je zuvor (Statistisches Bundesamt 2020) und folgen Trends mit kurzer Halbwertszeit. Modetrends werden schneller, Wertschöpfungsketten verkürzen sich und die Preise werden bewusst niedrig gehalten. Die negativen Umweltfolgen werden jedoch nicht nur durch die Produktion verursacht, sondern auch maßgeblich durch das Konsumverhalten der Kunden gesteuert. Wir haben die Kontrolle darüber, welche Kleidung wir kaufen, wo wir diese kaufen, wie lange wir sie tragen und wann wir sie entsorgen (Mann, 2015).

In Deutschland ist die Textilindustrie die zweitgrößte Konsumgüterbranche nach der Lebensmittelbranche. Jeder Deutsche kauft durchschnittlich 28 kg Textilien pro Jahr und es wird stetig mehr (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, 2019). Häufig wechselnde Trends und hoher Konkurrenzdruck von Textilketten sorgen für immer weiter steigende Produktionsmengen und sinkende Preise. Kollektionen können aktuell innerhalb von nur sechs Wochen entwickelt, produziert, in die Geschäfte gebracht und ausgetauscht werden. Zudem sorgt das Einkaufen im Versandhandel für zusätzlichen Verpackungsmüll und ein erhöhtes Transportaufkommen durch individuelle Lieferungen und eine hohe Retourenquote (Ermer, 2019).

Doch in der Gesellschaft findet nach und nach ein Umdenken statt. Die „grünen“ Märkte wachsen, da das Bewusstsein für diese problematischen Entwicklungen wächst. Auch die Regierung hat dies erkannt und hat sich zum Ziel gesetzt, die sozialen, ökologischen und ökonomischen Standards weltweit entlang der Lieferkette kontinuierlich zu verbessern. Deswegen wurde unter anderem ein neues Siegel für nachhaltige Kleidung eingeführt: der „Grüne Knopf“. Dieser soll es Verbrauchern leichter machen, bewusst nachhaltige Kleidung kaufen zu können. Das Siegel wird an Bekleidungsfirmen vergeben, die ihre Textilien unter strengen sozialen und ökologischen Standards herstellen lassen. Sie verpflichten sich etwa, dass bei der Produktion Mindestlöhne gezahlt werden, Kinderarbeit ausgeschlossen ist und bestimmte Gesundheits- und Sicherheitsstandards eingehalten werden (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, 2020). Bei nachhaltig initiierten Kaufentscheidungen sollten allerdings nicht nur soziale und ökologische Aspekte betrachtet werden, sondern auch ökonomische Gesichtspunkte.

Benötige ich dieses Kleidungsstück wirklich?

Kaufentscheidungen basieren häufig auf verschiedenen Lebensstilen und Konsummustern. Balderjahn et al. (2018) differenzieren dabei drei ökonomisch und nachhaltig implizierte Konsummuster. Das erste Konsummuster wird als „freiwillige Simplizität“ bezeichnet und beschreibt einen minimalistischen Lebensstil, der die Reduktion des bestehenden individuellen Konsumlevels in den Vordergrund stellt (reduzierter Materialismus). Der „schuldenfreie Konsum“ bezeichnet ein weiteres ökonomisch orientiertes Konsummuster, bei dem die Verbraucher langfristige finanzielle Überforderung vermeiden wollen. Die dritte Säule des nachhaltigen Konsums bildet der sogenannte „kooperative“ Konsum. Hierbei handelt es sich um Konsumenten, die sich nicht völlig einschränken, indem sie auf einen Kauf verzichten, sondern die sich auf alternative Formen konzentrieren, wie das Teilen von Gegenständen oder den Kauf aus zweiter Hand (Balderjahn et al., 2018).

Der Markt für nachhaltige Textilien ist derzeit noch relativ klein. Es ist jedoch zu erwarten, dass er in den kommenden Jahren wächst und das Interesse an „Slow Fashion“ zunimmt. Die folgende Studie gibt einen kleinen Einblick, wie Jugendliche der Generation Z (Scholz, 2014) in der Region Ulm/Neu-Ulm derzeit zu nachhaltiger Mode stehen. Insgesamt haben 53 Jugendliche an der Umfrage, die aus 14 Fragen bestand, teilgenommen. Dabei betrug der Anteil der befragten Frauen 56,6 Prozent und der der Männer 43,4 Prozent. Das Alter der Befragten lag zwischen 15 und 19 Jahren.

Aus der Umfrage lässt sich schließen, dass die Befragten vor allem die Langlebigkeit des Kleidungsstückes, die Qualität des Produktes und den Material- und Rohstoffverbrauch mit nachhaltiger Mode assoziieren. Darüber hinaus verstehen sie unter „nachhaltiger Mode“ auch eine umweltschonende Produktion/Herstellung sowie gerechte Arbeitsbedingungen.

Generell ist beim Kauf von Kleidung das Aussehen, der Preis und die Qualität besonders wichtig, während die Marke und der aktuelle Modetrend bei den Jugendlichen eher eine untergeordnete Rolle spielen. Betrachtet man nur den Punkt „Nachhaltigkeit“, ist es für rund 68 Prozent besonders wich-

tig, dass die Kleidung unter gerechten Arbeitsbedingungen hergestellt wird und das Kleidungsstück eine lange Lebensdauer verspricht. Zusätzlich wird auch auf die Vermeidung von Plastik und chemischen Stoffen (57 Prozent), Reduzierung langer Transportwege (28,3 Prozent) und die Verwendung von natürlichen Materialien (24,5 Prozent) geachtet.

Wenn ein Kleidungsstück gut erhalten ist und nicht mehr gebraucht wird, werfen es 34 Prozent in einen Altkleidercontainer, während 49 Prozent der Jugendlichen es an Freunde oder Bekannte verschenken. Nur 9,4 Prozent geben noch gut erhaltene Kleidung in einem Second-Hand Shop ab.

Die Kaufkraft und die Zahlungsbereitschaft der Jugendlichen dieser Kohorte fallen in der Regel unterdurchschnittlich aus, da sie größtenteils noch Schüler:innen, Auszubildende oder Studierende sind. Dennoch sind mehr als die Hälfte der Befragten bereit, bis zu 20 Prozent mehr auszugeben für nachhaltige Mode. Ein Drittel wäre sogar bereit, bis zu 50 Prozent mehr auszugeben. Auf der anderen Seite findet ein Großteil der Jugendlichen auch, dass nachhaltige Mode zu teuer ist. Sie würden in Zukunft gerne mehr nachhaltige Mode kaufen, wenn der Preis für sie attraktiver wäre bzw. sie mehr finanzielle Mittel zur Verfügung hätten.

Die Mehrheit der befragten Jugendlichen ist der Meinung, dass die Modeindustrie sie nicht ausreichend über die sozialen Standards und Umweltauswirkungen ihrer Produktion und Lieferketten informiert. Darüber hinaus weiß mehr als die Hälfte nicht, wo sie überhaupt nachhaltige Mode kaufen kann. Daraus lässt sich schließen, dass es mehr stationäre Einkaufsmöglichkeiten und mehr an Information und Transparenz bedarf. Rund 72 Prozent finden, dass das Angebot für nachhaltige Kleidung in Ulm/Neu-Ulm nicht ausreichend ist und würden sich eine bessere Verfügbarkeit bzw. ein breiteres Angebot wünschen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Nachhaltigkeit bei der jüngeren Generation eine immer größere Bedeutung bei der Präferenzbildung einnimmt. Aus diesem Grund spielt das Wissen über nachhaltige Mode eine essenzielle Rolle. Wenn Konsumenten wenig bzw. nicht informiert sind, haben diese auch keinerlei Anreize, nachhaltige Kleidung zu kaufen. In der Region Ulm/Neu-Ulm braucht es für diesen Markt mehr Informationen über Angebote und Absatzstellen. Die bessere Verbreitung von Informationen zu verwendeten Materialien, den Transportwegen und allgemeinen Umweltauswirkungen, hilft, das Interesse und damit auch die Nachfrage für nachhaltige Kleidung zu steigern.

Die hier dargestellte Studie gibt nur einen kleinen Einblick in das Denk- und Verhaltensmuster Jugendlicher in einem regionalen Umfeld. Sie zeigt aber, dass durch mehr Kommunikation und Transparenz junge Konsumenten die Umweltauswirkungen ihrer Kaufentscheidungen besser bewerten können und dadurch auch zu nachhaltigem Konsum angeregt werden.



ELIF CELIK
STUDENTIN DES STUDIENGANGS BETRIEBSWIRTSCHAFT
HOCHSCHULE NEU-ULM



CHIARA KRACKLAUER
STUDENTIN DES STUDIENGANGS INTERNATIONAL BUSINESS
ADMINISTRATION AND ENTREPRENEURSHIP
LEUPHANA UNIVERSITÄT LÜNEBURG



PROF. DR. ALEXANDER H. KRACKLAUER
LEITUNG KOMPETENZZENTRUM WACHSTUMS- UND
VERTRIEBSSTRATEGIEN

LITERATURVERZEICHNIS

Balderjahn, I./ Peyer, M./ Seegebarth, B./ Wiedmann, K.-P./ Weber, A. (2018); The many faces of sustainability-conscious consumers: A category-independent typology, *Journal of Business Research*, S.83-93.

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2019): Nachhaltige Textilien: Eine Frage der Verantwortung! https://www.bmz.de/de/mediathek/publikationen/reihen/infobroschueren_flyer/infobroschueren/Materialie295_textilbuendnis.pdf, abgerufen am 07.01.2021.

Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2020): Der Grüne Knopf: Unser Zeichen der Verantwortung, <https://www.gruener-knopf.de/>, abgerufen am 20.12.2020.

Ermer, C. (2019): Modedesign neu denken - Nachhaltigkeit in einer kreativen Disziplin, Hamburg: Diplomica Verlag

Mann, J. (2015): Nachhaltiger Bekleidungskonsum. Eine Literaturanalyse zum Kaufverhalten von Slow Fashion, München: GRIN Verlag.

Scholz, C. (2014): Generation Z: Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt, Weinheim: Wiley Verlag.

Statistisches Bundesamt (2019): Verkehr: Personenverkehr mit Bussen und Bahnen, von https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Transport-Verkehr/Personenverkehr/Publikationen/Downloads-Personenverkehr/personenverkehr-busse-Bahnen-jahr-2080310177004.pdf?__blob=publicationFile, abgerufen am 20.12.2020.

Statistisches Bundesamt (2020): Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen: Private Konsumausgaben und Verfügbares Einkommen, von https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Volkswirtschaftliche-Gesamtrechnungen-Inlandsprodukt/Publikationen/Downloads-Inlandsprodukt/konsumausgaben-pdf-5811109.pdf?__blob=publicationFile, abgerufen am 20.12.2020.

Zukunftsinstitut (2021): Wie wir morgen essen werden, <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/wie-wir-morgen-essen-werden/>, abgerufen am 07.01.2021.



v. l. n. r.: MARC LUNKENHEIMER, PROF. CHRISTIAN LANGBEIN, PROF. DR. ALEXANDER H. KRACKLAUER, BARBARA DANNENMANN, PROF. DR. SASCHA FABIAN, PROF. DR. KAI-THORSTEN ZWECKER, PIA DRECHSEL

KOMPETENZZENTRUM WACHSTUMS- UND VERTRIEBSSTRATEGIEN

WISSENSCHAFT UND WIRTSCHAFT - KOMPETENZEN BÜNDELN

Das Kompetenzzentrum Wachstums- und Vertriebsstrategien der Hochschule Neu-Ulm verbindet als einziges akademisches Institut in Deutschland die strategische Entwicklung von Vertriebsorganisationen und Marken sowohl mit qualitativer und quantitativer Marktforschung als auch mit vertriebs- und markenrechtlicher Kompetenz. Unser Anspruch ist es, praxisorientiert zu forschen, zu lehren und Impulse in die Wirtschaft zu tragen.

Aktuelle Problemstellungen in Unternehmen mit neuen wissenschaftlichen Methoden und Erkenntnissen zu lösen, ist uns ein großes Anliegen. Dabei ist die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, Studierenden und Professoren für alle Beteiligten vorteilhaft. Studierende werden im Rahmen des Wissenstransfers praxisnah ausgebildet und Unternehmen erhalten innovative Ansätze für eine marktorientierte Unternehmensführung.

KONZEPTIONSSEMINARE

Konzeptionsseminare sind das Herzstück unserer Lehre. Der Ablauf eines Kooperationsprojekts ähnelt einem Projekt einer Unternehmensberatung. Der Kooperationspartner definiert eine Themenstellung aus dem Praxisalltag, welche durch mehrere, von Professoren betreute, Studierendengruppen bearbeitet wird. Ein intensives Briefing und regelmäßige

Coaching-Treffen stellen die Qualität und eine hohe Praxisrelevanz der ausgearbeiteten Konzepte sicher. Die Ergebnisse der Forschung und die Konzeptionen werden am Ende des Seminars dem Praxispartner vorgestellt und das beste Konzept prämiert.

Die Konzeptionsseminare ermöglichen es den Studierenden, erlernte Methoden für Vertrieb und Marketing praktisch anzuwenden. Sie lernen zudem die Herausforderungen der Wirtschaft kennen und müssen für die jeweilige Problemstellung konzeptionelle Lösungen im Team entwickeln. Unsere Kooperationspartner profitieren von frischen Ideen, datenbasierten Ansätzen und Konzepten mit praktischer Ausrichtung. Darüber hinaus können Talente frühzeitig erkannt und an das Unternehmen gebunden werden.

Alles in allem ist es eine Win-Win-Win-Situation für Unternehmen, Studierende und die HNU.

UNSERE FORSCHUNGSSCHWERPUNKTE

Kerngebiete unserer Forschung sind die Identifikation von Wachstumsfeldern im Bereich der marktorientierten Unternehmensführung, die Erschließung neuer Kundensegmente, Vertriebs- und Prozessoptimierung, Digitalisierung im Vertrieb, nachhaltige Unternehmensführung und Arbeitgeberattraktivität. Die aktuellen Forschungsschwerpunkte am Kompetenzzentrum:

Virtual Reality im B2B-Vertrieb

Das InnoSÜD Teilprojekt „Sales Lab – Raum für Innovationen“ steht für virtuelle Transferprojekte im Bereich Vertrieb. Ein Teilprojekt beschäftigt sich mit den Kernfragen: Wie sieht der Vertrieb der Zukunft aus? Welche Rolle spielen Virtual Reality (VR) und Augmented Reality (AR) im Vertriebsprozess? Welche Relevanz hat VR/AR für die Praxis?

Durch gemeinschaftliche Zusammenarbeit von Wissenschaft und Praxis werden virtuelle Vertriebskonzepte entwickelt, erprobt und für die Allgemeinheit zugänglich gemacht.

Vermeidung von Plastik am Point of Sale

Komplett auf Plastik zu verzichten, ist im Alltag kaum möglich, aber Konsumierende können die Verwendung von Plastik durch ihr Kaufverhalten beeinflussen. Dabei zeigt sich, dass sie sich in einem Spannungsfeld bewegen: Auf der einen Seite steht der Wunsch nach Verzicht, bzw. Reduzierung von Plastik und dem Bedürfnis nach einem besseren ökologischen Verhalten. Auf der anderen Seite steht der Produktschutz und die technologisch bedingte Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit von Kunststoffverpackungen.

Das Forschungsprojekt beschäftigt sich mit modernen, nachhaltigen Verpackungslösungen für Lebensmittel und deren Akzeptanzmessung bei Verbrauchern.

Purpose-Driven Branding

Brand Excellence definiert sich im Zeitalter einer gesättigten Konsumgesellschaft neu. Aufgrund materieller Sicherheit suchen die Menschen nach Sinnerfüllung und ethischer Markenausrichtung. Um sich zu differenzieren und die Loyalität der Kunden sowie der Mitarbeiter zu gewinnen, müssen Marken das tun, was Menschen als wichtig erachten: Sinnstiftende Ansätze in der Markenstrategie und -philosophie verankern.

Im Rahmen des Forschungsprojekts wird untersucht, wie Marken existentielle Grundbedürfnisse bei Stakeholdern befriedigen und dadurch zur Sinnfindung beitragen können.

BARBARA DANNENMANN

DOKTORANDIN UND WISSENSCHAFTLICHE MITARBEITERIN



PIA DRECHSEL

DOKTORANDIN UND WISSENSCHAFTLICHE MITARBEITERIN



MARC LUNKENHEIMER

DOKTORAND UND WISSENSCHAFTLICHER MITARBEITER



Employer Branding – New Work

Das Kompetenzzentrum Wachstums- und Vertriebsstrategien führt in der Region die größte „Employer Branding Studie“ durch und untersucht, welche „Strahlkraft“ regionale Arbeitgebermarken im Alb-Donau-Kreis, in Neu-Ulm und Ulm bei zukünftigen Führungskräften haben.

Im Rahmen dieser Studie verleiht das Kompetenzzentrum den Employer Branding Award an regionale Unternehmen mit einer starken Arbeitgebermarke. Seit 2018 wird zusätzlich der Employer Brand Manager Award an Einzelpersonen oder Teams mit herausragender Haltung und Engagement in dem Bereich New Work verliehen.

ABSCHLUSSARBEITEN

Gerne betreuen wir unternehmensbezogene Abschlussarbeiten. Die Themenstellung erfolgt durch den Praxispartner. Die Betreuung der Arbeit, der Forschung und der schriftlichen Ausarbeitung der praxisrelevanten Problemstellung erfolgt durch die Professoren in Zusammenarbeit mit dem zuständigen Ansprechpartner im Unternehmen.

EXKURSIONEN, VERANSTALTUNGEN UND GASTVORTRÄGE

Gemeinsame Veranstaltungen, Gastvorträge, Exkursionen und Betriebsbesichtigungen mit dem Ziel der Vernetzung von talentierten angehenden Fach- und Führungskräften mit der Wirtschaft sind uns sehr wichtig.

DRITTMITTELPROJEKTE

Unternehmen können mit dem Kompetenzzentrum im Rahmen eines Drittmittelprojektes kooperieren, beispielsweise in Form von firmenspezifischen Forschungsprojekten.

EINIGE UNSERER BISHERIGEN KOOPERATIONSPARTNER



IMPRESSUM

HERAUSGEBERIN

Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm,
Prof. Dr. Uta M. Feser, Präsidentin

MITHERAUSGEBER

Prof. Dr. Alexander H. Kracklauer, Leitung Kompetenzzentrum
Wachstums- und Vertriebsstrategien

BEIRAT

Prof. Dr. Sascha G. Fabian, Leitung Kompetenzzentrum
Wachstums- und Vertriebsstrategien

REDAKTION

Pia Drechsel, Wissenschaftliche Mitarbeiterin Kompetenzzentrum
Wachstums- und Vertriebsstrategien

LAYOUT & GRAFIK

Pia Drechsel, Gerardo J. Mouthon Caro, Hannah Wieser

REDAKTIONSANSCHRIFT

Hochschule Neu-Ulm
Kompetenzzentrum Wachstums- und Vertriebsstrategien
Wileystraße 1, 89231 Neu-Ulm
www.hnu.de
Telefon: 0731 9762-1405
E-Mail: pia.drechsel@hnu.de

RECHTLICHE HINWEISE

Die Zeitschrift einschließlich aller in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der Redaktion unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Nachdruck, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Herausgebers wieder.

ZITIERWEISE

Sales Manager – Fachmagazin für marktorientierte Unternehmensführung, Hochschule Neu-Ulm, Nr. 6, 2021, Erscheinungsort: Neu-Ulm

DRUCKEREI

WIRmachenDRUCK GmbH
Mühlbachstraße 7, 71522 Backnang
Auflage: 250 Stück
ISSN (PRINT) 2367-0282

ISSN (ONLINE) 2367-0274

ABONNEMENT

Möchten Sie sich mit einem eigenen Beitrag in die Zeitschrift einbringen oder die Zeitschrift kostenlos online erhalten, pia.drechsel@hnu.de.

DAS DIGITALE WISSENSCHAFTSJOURNAL

Jede Ausgabe des SALES MANAGER erscheint auch als digitale Version:

www.hnu.de/forschung/institute-kompetenzzentren/wachstums-und-vertriebsstrategien/sales-manager

KONTAKT

Kommen Sie mit Herrn Prof. Dr. Kracklauer ins Gespräch – über die richtigen Strategien für Ihre Marken, Vertriebsorganisationen und Unternehmen.

E-mail: alexander.kracklauer@hnu.de