

# Nachhaltige und Entwicklungsfreundliche Unternehmenskommunikation von Retailern

## Die Bedeutung von Labels und Corporate Communication



Praxisprojekt – seco/Deza

Dr. Urs Heierli

12. Mai 2009

Universität St. Gallen

Gabriela Kern (gabriela.kern@student.unisg.ch)

Marcus Hassler (marcus.hassler@student.unisg.ch)

Florian Wespi (florian.wespi@student.unisg.ch)

Konstantin Meier (konstantin.meier@student.unisg.ch)

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	II
Tabellenverzeichnis .....	II
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>2 Klärung der zentralen Begriffe der Fragestellung .....</b>	<b>2</b>
2.1 Annäherung an den Begriff «nachhaltige Entwicklung» .....	2
2.2 Heutiges Verständnis von «Nachhaltigkeit»: Die Tripple-Bottom-Line-Perspektive .....	5
2.3 «Entwicklungsfreundlichkeit» .....	6
2.4 Nachhaltigkeit im Unternehmen.....	7
2.4.1 Schwierigkeiten bei der Kommunikation von Nachhaltigkeit im Unternehmen.....	8
2.4.2 Kommunikationsinstrumente zur Vermittlung unternehmerischer Nachhaltigkeit.....	10
<b>3 Unternehmenskommunikation .....</b>	<b>15</b>
3.1 Interne Corporate Communication.....	15
3.2 Externe Corporate Communication.....	16
3.2.1 Strategische Positionierung.....	16
3.2.2 Operative Umsetzung – Labels .....	17
<b>4 Beispiele entwicklungsfreundlicher Labels .....</b>	<b>22</b>
4.1 Coop Naturaline .....	22
4.2 Migros Biobaumwolle aus Mali .....	28
4.3 Chance der Biobaumwolle .....	29
<b>5 Ansätze für eine erfolgreiche Nachhaltigkeitskommunikation .....</b>	<b>32</b>
5.1 Ansätze für eine erfolgreiche Nachhaltigkeitskommunikation auf Unternehmensebene (Corporate Communication) .....	32
5.1.1 Professionalisierung der Nachhaltigkeitskommunikation.....	32
5.1.2 Komplexität reduzieren .....	33
5.1.3 Glaubwürdigkeit erhöhen .....	33
5.1.4 Strategische Differenzierung/Positionierung.....	34
5.2 Anforderungen an ein erfolgreiches Nachhaltigkeitslabel .....	34
5.2.1 Klar erkennbarer Mehrwert .....	34
5.2.2 Glaubwürdigkeit .....	35
5.2.3 Externe Partner .....	36
5.2.4 Auftritt.....	36
5.3 Handlungsoptionen für das seco: .....	37
<b>6 Schlusswort.....</b>	<b>38</b>
Literaturverzeichnis .....	40
Anhang .....	45

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Nachhaltigkeit - Ein Begriff mit komplexem Charakter	S. 3
Abb. 2:	Triple-Bottom-Line-Perspektive der Nachhaltigkeit	S. 6
Abb. 3:	Unternehmerische Nachhaltigkeit – Mehrwert schaffen in drei Dimensionen	S. 8
Abb. 4:	Corporate Communication	S. 11
Abb. 5:	Gegenüberstellung der nachhaltigen Labels von Coop und Migros	S. 18
Abb. 6:	Die 8 „Kompetenzmarken“ von Coop	S. 19
Abb. 7:	Die nachhaltigen Labels der Migros	S. 21
Abb. 8:	Umsatzentwicklung Coop Naturaline	S. 23
Abb. 9:	Wertschöpfungskette Textilien	S. 26
Abb. 10:	Anforderungen an ein nachhaltiges Label	S. 36

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1	Projekte in Indien und Tansania im Jahr 2007/08	S. 24
Tab. 2:	Projektzahlen 2007 Helvetas	S. 28
Tab. 3:	Helvetas Projekt in Mali	S. 29
Tab. 4:	Fakten zur (Bio-) Baumwolle 2007	S. 31

## 1 Einleitung

Die Schweiz rühmt sich gerne als Fair Trade- und Bio-Weltmeister. 2007 gaben SchweizerInnen durchschnittlich rund 30 Franken für Fair Trade und ca. 170 Franken für Bio-produkte aus.<sup>1</sup> Nichtsdestotrotz, beim genaueren Blick in die Einkaufstasche von Herrn und Frau Schweizer offenbart sich, dass der Anteil solch nachhaltiger und entwicklungsfreundlicher Produkte sehr gering ist. Im Biobereich lag der Anteil der in der Schweiz verkauften Lebensmitteln 2007 beispielsweise bei nur 4.7%. Trotz dieser international führenden Stellung im Konsum nachhaltiger Produkte, scheint das Marktpotential noch nicht ausgeschöpft, zumal 85% der SchweizerInnen Fair Trade-Produkte kennen und die Bioknospe knapp 70% der SchweizerInnen bekannt ist.<sup>2</sup> Ein Schweizer Retailer, der dieses Marktpotential für nachhaltige und entwicklungsfreundliche Produkte nutzen möchte, steht vor der Herausforderung, den Mehrwert nachhaltiger Produkte zu kommunizieren. Hier knüpft die zentrale Fragestellung der Arbeit an: *„Wie kann das Konzept einer nachhaltigen, entwicklungsfreundlichen Entwicklung eines Retailers am besten vermittelt werden? Welche Rolle spielen hier Labels (z.B. Bio und Fairtrade) und Corporate Communication?“*

Kapitel 2 nähert sich an die zentralen Begriffe der Fragestellung an. Es wird sich zeigen, dass sich die Aufgabe einer unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation aufgrund komplexer Eigenschaften des Nachhaltigkeitsbegriffs nicht einfach gestaltet.

Kapitel 3 setzt sich mit der internen und externen Nachhaltigkeitskommunikation der Retailer Migros und Coop auf Unternehmensebene auseinander. Die Stellung der Nachhaltigkeitskommunikation als integraler Teil der Unternehmensstrategie wird betont und hinsichtlich ihrer konkreten Ausgestaltung bei Coop dargestellt. Darauf folgen eine Darstellung der operativen Umsetzung der Nachhaltigkeitskommunikation mittels Produktlabels bei Migros und Coop sowie eine Vertiefung der jeweiligen Labelpolitik.

Das 4. Kapitel dient dazu, je ein Beispiel eines entwicklungsfreundlichen Labels der beiden Retailer Migros und Coop im Bereich Bio-Baumwolle zu veranschaulichen.

Das Kapitel 5 zeigt Ansätze für eine erfolgreiche Nachhaltigkeitskommunikation auf Unternehmensebene auf und stellt einige Anforderungen an ein erfolgreiches Nachhaltig-

---

<sup>1</sup> Schweizer Fernsehen, 4. 11.2008, Swissinfo, 10.3.2008.

<sup>2</sup> Nielsen, 21.10.2008., bioaktuell, Mai 2005, S. 14

keitslabel. Das Kapitel schliesst mit möglichen Handlungsoptionen für das seco, um unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation erfolgreicher zu gestalten.

## 2 Klärung der zentralen Begriffe der Fragestellung

Der Begriff «Nachhaltigkeit» bzw. «nachhaltige Entwicklung» ist heute in aller Munde. Unternehmer, Politiker, Entwicklungshelfer und Umweltaktivisten berufen sich gleichsam auf das Zauberwort. Nachhaltige Entwicklung ist zu einer Zauberformel verkommen, mit der sich alle gesellschaftlichen Akteure identifizieren. Die vielfältigen gesellschaftlichen Entwicklungen im Spannungsfeld von privatwirtschaftlichen Interessen, ökologischen Gesichtspunkten und den existenziellen Bedürfnissen der Menschen scheinen sich darin aufzulösen.<sup>3</sup> Dass dabei stets ein unterschiedliches Verständnis von Nachhaltigkeit vorherrscht, scheint angesichts der verschiedenen (Interessen-) Sphären, innerhalb dessen sich die verschiedenen Akteure bewegen, jedoch naheliegend. Der exzessive Gebrauch des Begriffs Nachhaltigkeit steht heute in Kontrast zu einem verschwommenen inhaltlichen Verständnis und einem opportunistischen Gebrauch des Begriffes.

Dieses Kapitel versucht der Geschichte des Nachhaltigkeitsbegriffes auf die Spur zu kommen. Insbesondere soll die inhaltliche Entwicklung des Begriffes verfolgt und dessen Bedeutung im Entwicklungshilfe- und Unternehmensumfeld aufgezeigt werden. Darauf aufbauend werden Schwierigkeiten der Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen dargelegt. Schliesslich werden Kommunikationsmittel auf strategischer (Corporate Communication) und operativer Ebene (Labels) vorgestellt, welche die „Kluft zwischen Einstellung und Verhalten“<sup>4</sup> bei den KonsumentInnen überwinden sollen.

### 2.1 Annäherung an den Begriff «nachhaltige Entwicklung»

John Elkington hat Nachhaltigkeit mit einem Elefanten verglichen, dem blinde Menschen zum ersten Mal begegnen: „Der eine ertastet den Rüssel und ist der Überzeugung, der Elefant sei eine in der Luft hängende Schlange. Ein warmer Baum, sagt jener, der ein Hinterbein umarmt. So wie sich die Anatomie des überaus bedeutsamen Tieres aus die-

---

<sup>3</sup> Ulrich, 13.11.2007, S. 2.

<sup>4</sup> Kleinhüchelkotten u. Wegner, 2008, S. 4.

sen und weiteren Erfahrungen zusammensetzt, so lernen wir erst allmählich, was Nachhaltigkeit bedeuten könnte.“<sup>5</sup>

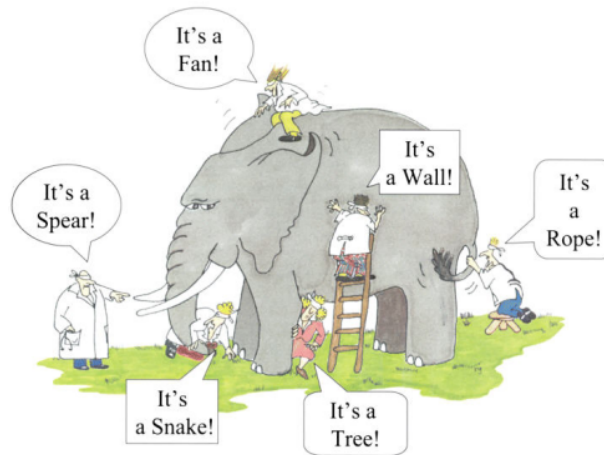


Abb.1: Nachhaltigkeit - Ein Begriff mit komplexem Charakter (Quelle:Google.ch).

Der Nachhaltigkeitsbegriff hat erst im Laufe der Zeit seine Konturen schärfen können. Der Ursprung des Begriffes nachhaltige Entwicklung lässt sich trotzdem festmachen. Der Begriff ist noch sehr jung und hat seinen Ursprung in der Umweltdiskussion. Umso erstaunlicher ist es, welche Karriere die Debatte über nachhaltige Entwicklung bereits durchlaufen hat. Als eigentlicher Auslöser für die gesellschaftliche Diskussion um den Begriff der Nachhaltigkeit gilt häufig der Bericht „Die Grenzen des Wachstums“, den der Club of Rome 1972 veröffentlichte.<sup>6</sup> Der Bericht legte dar, dass bei einem Anhalten der damaligen Trends ein katastrophaler Abfall des Lebensstandards und der Bevölkerungszahl innerhalb der nächsten 50 bis 100 Jahre drohte. Wohl auch in Folge dieses Reports gründete die UNO 1983 die Weltkommission für Umwelt und Entwicklung (WCED), die einen Bericht zu langfristig tragfähiger, umweltschonender Entwicklung erstellen sollte.<sup>7</sup> Die populärste Definition der nachhaltigen Entwicklung geht auf diesen, sogenannten Brundtland-Bericht von 1987 zurück. Demzufolge ist nachhaltige Entwicklung,

*„eine Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.“<sup>8</sup>*

Mit diesem neuen Begriff wurde eine alte, in der deutschen Forstwirtschaft entwickelte, Idee der *intergenerationellen Gerechtigkeit* in die internationale politische und wissen-

---

<sup>5</sup> Streiff, 8.5.2002., S. 446

<sup>6</sup> Vgl. Meadows, D.H., Meadows, D.L. & Zahn, E., 1973.

<sup>7</sup> Rickli, 18.5.2007, S. 5.

<sup>8</sup> Hauff, 1987, S. 46.

schaftliche Diskussion eingeführt.<sup>9</sup> Internationale Bekanntheit und institutionelle Schubkraft erhielt die nachhaltige Entwicklung durch den UNO-Erdgipfel 1992 in Rio de Janeiro, welcher die nachhaltige Entwicklung zum neuen normativen Leitprinzip der internationalen Entwicklung erhob.<sup>10</sup> Diese neue globale Problemlösungsstrategie fand im Aktionsprogramm Agenda 21, einem politischen Leitpapier fürs 21. Jahrhundert zur nachhaltigen internationalen Entwicklung, ihren Niederschlag. Während die Brundtland-Definition auf die intergenerationelle Gerechtigkeit angelegt ist, schliesst die nachhaltige Entwicklung seit dem Erdgipfel in Rio auch die *internationale Gerechtigkeit* ein.<sup>11</sup> In der Präambel der Agenda 21 ist formuliert, dass es in erster Linie Aufgabe der Regierungen sei, Nachhaltigkeit als übergreifendes Politikziel umzusetzen.<sup>12</sup> Die wichtigste Errungenschaft der Konferenz von Rio ist gleichwohl die Erhebung der Zivilgesellschaft zum Nachhaltigkeitsakteur. Durch die Aktivierung der Zivilgesellschaft werden Unternehmen – neben anderen zivilen Akteuren – in die Pflicht genommen, bei der Umsetzung der der Nachhaltigkeitsziele in der Agenda 21 ihren Teil beizutragen.<sup>13</sup> Die Gründung des World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) als Folge der Rio-Konferenz ist ein Beispiel dafür, dass Unternehmen sich zunehmend mit ihrer gesellschaftlichen Verantwortung für eine nachhaltige Entwicklung auseinandersetzen.<sup>14</sup>

Der in Rio 1992 angestossene internationale politische Prozess für eine nachhaltige Entwicklung fand zehn Jahre später, am Weltgipfel für nachhaltige Entwicklung in Johannesburg, seine Fortsetzung. Ziel des Gipfels war es, den Handlungsempfehlungen für eine nachhaltige Entwicklung in der Agenda 21 zu grösserer Wirksamkeit zu verhelfen. Die offensichtlichen Umsetzungsprobleme der Agenda 21 – die Kluft zwischen Wort und Tat – sollten dank der Formulierung von Prioritäten und eines Implementierungsplanes sowie der Einführung von messbaren Zielen (UNO-Millenniumsziele) überwunden werden.

---

<sup>9</sup> Wikipedia, 10.3.2009.

<sup>10</sup> Wehrspaun u. Wehrspaun, 2005, S. 53.

<sup>11</sup> Wikipedia, 10.3.2009.

<sup>12</sup> Agenda 21 Treffpunkt, 4.5.2002.

<sup>13</sup> Severin, 2005, S. 66.

<sup>14</sup> Stössenreuther, 1996, S. 1.

## 2.2 Heutiges Verständnis von «Nachhaltigkeit»: Die Tripple-Bottom-Line-Perspektive

Mit dem UNO-Gipfel in Rio wurde das Konzept einer nachhaltigen Entwicklung erstmals aufs Tapet der internationalen Politik erhoben und dem Diskurs in einer breiten Öffentlichkeit zugeführt. Seither hat sich das Verständnis des Begriffs «nachhaltige Entwicklung» bzw. «Nachhaltigkeit» verändert und weiterentwickelt. Vom ethischen Prinzip im Brundtland-Bericht, über das politische Leitkonzept einer globalwirtschaftlichen Entwicklung in der Agenda 21, wurde die nachhaltige Entwicklung zur einzelwirtschaftlichen Handlungsmaxime.

Gleichzeitig macht bspw. die Integration der UNO-Millenniumsziele in das Konzept der nachhaltigen Entwicklung am Erdgipfel in Johannesburg deutlich, dass der Begriff im Verlaufe der wissenschaftlichen Diskussion inhaltlich modifiziert wurde. Die Nachhaltigkeit, welche ihren Ursprung im Umweltschutz hatte, reifte zu einem mehrdimensionalen Konzept. Stand vormals der Umweltaspekt als Grundlage für eine Politik der nachhaltigen Entwicklung im Vordergrund, wurde das Verständnis von Nachhaltigkeit im weiteren Verlauf der Diskussion um die soziale und ökonomische Dimension erweitert. Erst durch das Hinzufügen dieser Elemente erhielt das Konzept der Nachhaltigkeit seinen interdisziplinären Charakter. Die sog. Triple-Bottom-Line-Perspektive der Nachhaltigkeit stellt die drei Säulen der Nachhaltigkeit – Ökologie, Ökonomie und Soziales – einander gleichwertig gegenüber. Dieses integrale Konzept der Nachhaltigkeit verfolgt den Gedanken, dass ökologische, ökonomische und soziale Ziele einander bedingen und nur durch gleichzeitige und gleichberechtigte Umsetzung erreicht werden können.<sup>15</sup> Die Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages „Schutz des Menschen und der Umwelt“ hat den dreidimensionalen Ansatz der Nachhaltigkeit folgendermassen definiert:

*„Nachhaltigkeit ist die Konzeption einer dauerhaft zukunftsfähigen Entwicklung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimension menschlicher Existenz. Diese drei Säulen der Nachhaltigkeit stehen miteinander in Wechselwirkung und bedürfen langfristig einer ausgewogenen Koordination.“<sup>16</sup>*

---

<sup>15</sup> Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestages, 6.4.2004, S.2.

<sup>16</sup> Bückmann, Lee u. Simonis, 30.6.2003, S. 27.



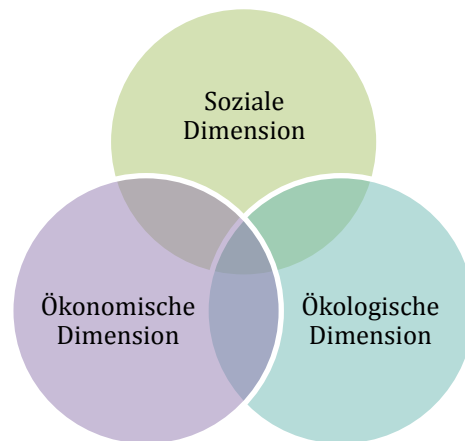


Abb. 2: Triple-Bottom-Line-Perspektive der Nachhaltigkeit (eigene Darstellung).

### 2.3 «Entwicklungsfreundlichkeit»

Mit der Ausweitung des Nachhaltigkeitsbegriffs um die Ebenen Wirtschaft und Soziales erhielt das Konzept eine entwicklungspolitische Komponente.<sup>17</sup> Im Laufe der Zeit wuchs die Überzeugung, dass nachhaltige Entwicklung insbesondere in Entwicklungsländern nur erreicht werden kann, wenn neben den ökologischen auch ökonomische und soziale Faktoren berücksichtigt werden.<sup>18</sup> Generell wird heute die Auffassung vertreten, dass Entwicklung in nur einer oder zweier Dimensionen nicht mehr zukunftsfähig, nicht mehr nachhaltig ist. Insofern muss Nachhaltigkeitspolitik im Bereich der Entwicklungshilfe heutzutage als Gesellschaftspolitik interpretiert werden, die eine Gesellschaft in allen drei relevanten Dimensionen zukunftsfähig gestalten will.<sup>19</sup>

Deutlich wird das Konzept der nachhaltigen Entwicklung in der Entwicklungshilfe am Beispiel der weltweiten Abholzung der Regenwälder: Neben dem rücksichtslosen Gewinnstreben einiger Grossunternehmen führt ökonomisch-sozialer Problemdruck der lokalen Bevölkerung dazu, dass der Regenwald nicht nachhaltig bewirtschaftet wird, sondern unwiederbringlich zerstört wird.<sup>20</sup> Nur durch einen alle drei Dimensionen integrierenden Ansatz der Entwicklungshilfe kann eine dauerhaft zukunftsfähige Entwicklung im Sinne der Definition der Enquete-Kommission stattfinden. Insofern kann festgestellt werden, dass das Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit der modernen Entwicklungshilfe inhärent ist.

---

<sup>17</sup> Deutscher Bundestag, 26.6.1998, S. 16.

<sup>18</sup> Wanzek, 11.9.2003, S. 2.

<sup>19</sup> Deutscher Bundestag, 26.6.1998, S. 17f.

<sup>20</sup> Wanzek, 18./19.10.2003.

Die moderne Entwicklungshilfe enthält im Sinne eines integralen Ansatzes nicht nur die drei Säulen der Nachhaltigkeit, sondern umfasst gleichzeitig die ganze Wertschöpfungskette eines Produktes, vom Rohstoffanbau bis ins Verkaufsregal. Ein Unternehmen, welches sich als entwicklungsfreundlich bezeichnen möchte, tut demnach im Grundsatz nichts anderes, als das Konzept der nachhaltigen Entwicklung auch auf seine ausländischen Geschäftsbeziehungen, insbesondere in Entwicklungsländern anzuwenden. Nachhaltigkeit ist ein globales Konzept und schliesst Entwicklungsfreundlichkeit mit ein. Es macht nicht an der Landesgrenze halt. Ein entwicklungsfreundliches Unternehmen engagiert sich für Nachhaltigkeit entlang der ganzen Wertschöpfungskette.

Ein entwicklungsfreundliches Unternehmen wird also zu einem von vielen Akteuren der Entwicklungshilfe. Durch seine Position am Ende der Wertschöpfungskette kommt dem Unternehmen eine wichtige Rolle in der Kommunikation von Nachhaltigkeit und deren entwicklungsfreundlicher Komponente (Fair Trade) am Endkundenmarkt zu.

#### 2.4 Nachhaltigkeit im Unternehmen

Zunächst ist festzuhalten, dass das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung, wie oben dargestellt, kein originär betriebswirtschaftliches Konzept ist, sondern auf politischen und volkswirtschaftlichen Überlegungen beruht.<sup>21</sup> Gleichwohl fand das Konzept der Nachhaltigkeit nach und nach seinen Niederschlag auch in der Unternehmenswelt. Durch Chemieunfälle, wie Seveso, Bhopal und Schweizerhalle, wurden die betroffenen Unternehmen als Umweltsünder angeprangert und gelangten in ökologischen Erklärungsnotstand. Spätestens seit der Identifizierung der Zivilgesellschaft, und damit auch der Unternehmen, als Nachhaltigkeitsakteur an der Rio-Konferenz, hielt die ökologische Nachhaltigkeit, und später auch das integrierte Konzept derselben, Einzug in die Unternehmensführung. Aus einer rein reaktiven Haltung der Unternehmen, welche sich aus Reputationsgründen an den ökologischen Forderungen der Gesellschaft orientierte, entwickelte sich das Konzept der integralen Nachhaltigkeit zu einer strategischen Priorität. Vom lästigen Kostenfaktor wurde Nachhaltigkeit zum Rezept für die Positionierung von Unternehmen in einem neuen Umfeld und somit zur bedeutenden Quelle von Wettbewerbsvorteilen. Unternehmen sind heute Mitgestalter einer nachhaltigen Entwicklung, nicht nur aufgrund ihrer gesellschaftlichen Verantwortung, sondern auch aus Eigeninteresse. Es geht darum, in allen Dimensionen der Nachhaltigkeit Mehrwert zu schaffen.

---

<sup>21</sup> Loew, Ankele, Braun und Clausen, 2004, S. 64.

Das Konzept unternehmerischer Nachhaltigkeit ist in der Abbildung 3 dargestellt. Wanzek<sup>22</sup> nennt die folgenden wettbewerbsrelevanten Faktoren der Nachhaltigkeit: Innovation, Ökoeffizienz, Mitarbeitermotivation, Anziehen von Talenten, Ausweitung des Produktportfolios, Risikoreduktion, Vertrauensprämie bei Konsumenten, Vertrauenskapital bei Stakeholdern, allgemeine Stärkung der Reputation.

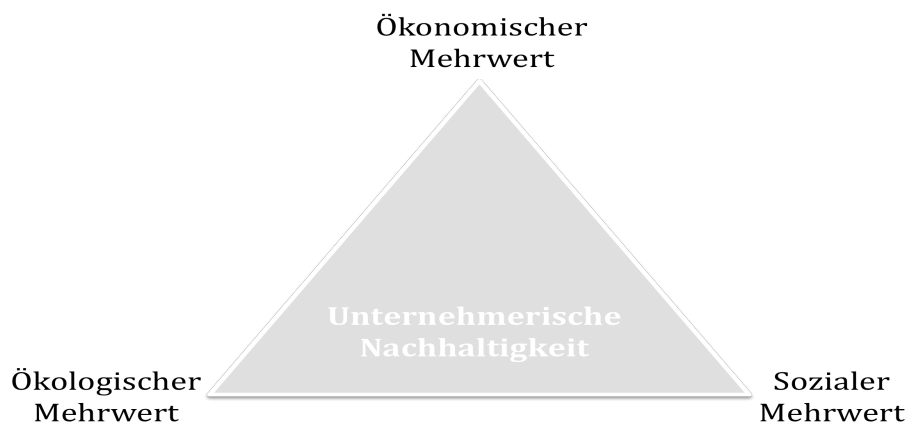


Abb. 3: Unternehmerische Nachhaltigkeit – Mehrwert schaffen in drei Dimensionen  
(Quelle: Wanzek, 18./19.10.2003, S. 2).

#### 2.4.1 Schwierigkeiten bei der Kommunikation von Nachhaltigkeit im Unternehmen

Das Konzept der integralen Nachhaltigkeit, zu dem sich heute die überwiegende Mehrheit der Unternehmen bekennt, ist schön und einprägsam. Insbesondere aber, wenn es im rhetorischen Slogan – „people planet and profits“<sup>23</sup> – eines weltweittätigen Energie- und Rohstoffunternehmens wie Shell daherkommt, das schon mehrmals in die öffentliche Kritik geriet (vgl. Fall Brent Spar), wird klar, dass das Konzept im operativen und strategischen unternehmerischen Gebrauch mehr Substanz bedarf. Die Zauberformel der Nachhaltigkeit muss glaubwürdig mit Inhalten ausgefüllt werden. In den letzten Jahren hat sich dementsprechend eine rege Tätigkeit in der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen entwickelt.<sup>24</sup>

Der Grund, weshalb Unternehmen ihre Nachhaltigkeit kommunizieren wollen ist naheliegend. Es geht ihnen um die Realisierung der oben genannten potentiellen Wettbe-

---

<sup>22</sup> Wanzek, 11.9.2003, S. 3f.

<sup>23</sup> Shell, 1998-2001, S.1.

<sup>24</sup> Mast u. Fiedler, 2005, S. 565.

werbsvorteile einer nachhaltigen Entwicklung auf Unternehmensebene.<sup>25</sup> Um dieses Ziel sicherzustellen, muss die Nachhaltigkeitskommunikation das *commitment* des Unternehmens gegenüber den Grundaussagen des Nachhaltigkeitskonzeptes glaubwürdig darstellen können. Ein hohles Bekenntnis zur nachhaltigen Entwicklung genügt dabei nicht. Eine erfolgreiche Profilierung als nachhaltiges Unternehmen am Markt bedingt die Schaffung von Vertrauen und Glaubwürdigkeit bei den Stakeholdern. Dies kann nur erreicht werden, wenn die Nachhaltigkeitskommunikation die Echtheit der unternehmerischen Anstrengungen bei den Stakeholdern glaubwürdig vermitteln kann.

Die Motivation für eine nachhaltige Unternehmenskommunikation ist im obigen Abschnitt deutlich geworden. Weniger greifbar hingegen sind einige Charakteristika der Nachhaltigkeit selbst, welche die Kommunikation von Nachhaltigkeit erschweren. Daher gestaltet sich für Unternehmen die Aufgabe, Nachhaltigkeit glaubwürdig zu kommunizieren, nicht ganz einfach. Im Folgenden werden einige dieser Eigenschaften des Nachhaltigkeitsbegriffs subsumiert:<sup>26</sup>

- Trotz oben unternommenen Annäherungsversuchen an den Begriff der Nachhaltigkeit fehlt eine allgemein anerkannte Definition.
- Hinzukommt, dass der Begriff der Nachhaltigkeit in der Bevölkerung kaum bekannt ist (Die Schweiz muss diesbezüglich als eine rühmliche Ausnahme angesehen werden).
- Eine weitere Schwierigkeit der Kommunikation von Nachhaltigkeit stellt deren Komplexität dar, die sich insbesondere durch die Mehrdimensionalität des Begriffes ergibt.
- Zudem zeichnen sich Nachhaltigkeitsthemen aufgrund ihres oft globalen Bezugs und der grossen räumlichen Distanz zum Empfänger durch eine erschwerte Wahrnehmbarkeit aus.
- Die Wahrnehmbarkeit von Issues der Nachhaltigkeit leidet auch an der Tatsache, dass Nachhaltigkeit langfristig angelegt ist. Nachhaltigkeitsprobleme werden daher nur als latent empfunden.

---

<sup>25</sup> Mast u. Fiedler, 2005, S. 565.

<sup>26</sup> Mast u. Fiedler, 2005, S. 567ff.

- Das Konzept der Nachhaltigkeit ist nicht mit besonderen Emotionen verknüpft. Es polarisiert nicht, es beflügelt aber auch keine Phantasien. Oder in den Worten Brand's: „wer ist schon für eine ‚nicht-nachhaltige‘ Entwicklung?“<sup>27</sup>

Obwohl der Nachhaltigkeitsbegriff seit seiner Etablierung in der politischen Diskussion an Schärfe und Zustimmung in der Öffentlichkeit gewonnen hat, hat sich der Begriff bislang aber nur mühsam in den Köpfen der Bevölkerung festsetzen können.<sup>28</sup> Gemäss einer deutschen Umfrage waren es 1998 15% der Bevölkerung, die den Begriff Nachhaltigkeit kannten. In den Jahren 2002 und 2004 waren es 28 bzw. 22 Prozent. Die Bekanntheit von nachhaltiger Entwicklung hat sich demnach nur unwesentlich verändert. Dass der Bekanntheitsgrad sehr stark mit dem Bildungsgrad korreliert erstaunt nicht, wenn man sich die Charakteristika des Nachhaltigkeitsbegriffs vor Augen führt. Hoffnungsvoll stimmt einen die Tatsache, dass in derselben Umfrage der Nachhaltigkeit inhärente Grundprinzipien wie Gerechtigkeit, Fair Trade oder der sorgfältige Umgang mit Ressourcen in der Bevölkerung auf hohe Zustimmung stiessen.<sup>29</sup> Beispielsweise belegt das deutsche Umweltbewusstseinsurvey eine breite Akzeptanz der dem Nachhaltigkeitskonzept zugrunde liegenden Prinzipien. Den Aussagen, dass es fairen Handel zwischen den reichen Ländern und den Entwicklungsländern geben sollte und dass nicht mehr Ressourcen verbraucht werden sollten, als nachwachsen können, stimmen mehr als 80% der Befragten zu. Nichtsdestotrotz kaufen nur rund 6% der deutschen KonsumentInnen regelmässig Produkte aus fairem Handel. Daher ist in der Literatur über Nachhaltigkeitskommunikation von einer „Kluft zwischen Einstellung und Verhalten“ die Rede, welche bisher kommunikativ nicht überwunden werden konnte.<sup>30</sup>

#### 2.4.2 Kommunikationsinstrumente zur Vermittlung unternehmerischer Nachhaltigkeit

Die Nachhaltigkeitskommunikation ist offenbar eine grosse unternehmerische Herausforderung. Dies macht die obige Umfrage aus Deutschland klar. In der Schweiz, deren Konsumenten sich gerne als Bio- und Fair Trade-Weltmeister bezeichnen, mag das Konzept der Nachhaltigkeit in der breiten Bevölkerung besser verankert sein. Nichtsdestotrotz sind auch in den Schweizer Einkaufskörben nur wenige nachhaltige Produkte zu finden.

---

<sup>27</sup> Brand, 1.8.2003, S. 2.

<sup>28</sup> Michelsen, 2005, S. 27.

<sup>29</sup> Michelsen, 2005, S. 27.

<sup>30</sup> Kleinhüchelkotten u. Wegner, Juli 2008, S. 4.

Im Folgenden werden zwei unternehmerische Kommunikationsinstrumente, namentlich Corporate Communication und Produktlabels, vorgestellt, welche die angesprochene „Kluft zwischen Einstellung und Verhalten“, welche auch in der Schweiz vorherrscht, überwinden sollen. Während Corporate Communication auf strategischer Ebene anzusiedeln ist und als integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie verstanden werden soll, sind Produktlabels eine mögliche Form der operativen Umsetzung der Unternehmensstrategie. Abb. 4 verdeutlicht die Einordnung der verschiedenen Kommunikationsinstrumente: Corporate Communication unterscheidet in erster Linie zwischen einer internen und einer externen Ebene. Bei der strategischen Positionierung geht es um die die Positionierung gegenüber der Konkurrenz. Auf operativer Ebene wird die Labelpolitik thematisiert.

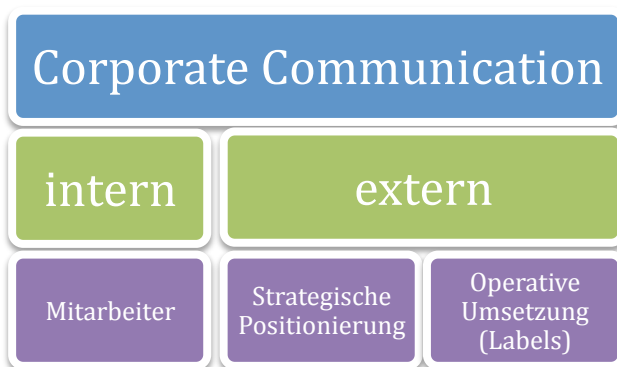


Abb. 4: Corporate Communication (eigene Darstellung).

### *Corporate Communication*

Gemäss Bruhn umfasst die Kommunikation eines Unternehmens, oder eben Corporate Communication, „die Gesamtheit sämtlicher Kommunikationsinstrumente und -massnahmen eines Unternehmens, die eingesetzt werden, um das Unternehmen und seine Leistungen den relevanten internen und externen Zielgruppen der Kommunikation darzustellen [...]“<sup>31</sup>

Unternehmenskommunikation kann hinsichtlich der Kommunikationsrichtung unterschieden werden. Während sich die interne Corporate Communication an die Mitarbeiter richtet, spricht die externe Corporate Communication Stakeholder ausserhalb des Unternehmens (Kunden, Lieferanten, Wettbewerber, NGO's, Staat, Kapitalgeber, etc.) an.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Bruhn, 2005, S. 2.

<sup>32</sup> Seemann, 2008, S. 88.

Ziel der Unternehmenskommunikation ist die strategische Positionierung des Unternehmens bei den Kommunikationszielgruppen gemäss den Vorgaben der Unternehmensstrategie. Corporate Communications ist die Verbindung zwischen Corporate Identity und Corporate Reputation. Die strategische Identität des Unternehmens wird durch die Unternehmenskommunikation vermittelt, welche wiederum die Reputation des Unternehmens formt.<sup>33</sup>

Es können eine Vielzahl von Instrumenten der Unternehmenskommunikation unterschieden werden: Mediawerbung (Plakate, Anzeigen, Beilagen, TV-Sports), Public Relations, Persönliche Kommunikation, Sponsoring, Unternehmenszeitungen, Multimedia-kommunikation, etc.

Für die Unternehmenskommunikation von Nachhaltigkeit im Speziellen gilt ebenfalls, was auf die Unternehmenskommunikation im Allgemeinen zutrifft. „Die Kommunikation hat ihre einst verkürzte Rolle als unterstützendes Verkaufsinstrument und Begleiter-scheinung der Produktpolitik überwunden und ist heute ein eigenständiges und syste-matisches Instrument moderner Unternehmensführung“.<sup>34</sup> Corporate Communication wird dementsprechend als strategische Massnahme zur Positionierung des Unterneh-mens gegenüber seinen Stakeholdern verwendet und kann als integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie verstanden werden. Ein Unternehmen, welches das Konzept einer nachhaltigen und entwicklungsfreundlichen Entwicklung als Strategie verfolgt und dieses erfolgreich vermitteln möchte, muss sich dem Bedeutungsgewinn der Unterneh-menskommunikation bewusst sein. Es kommt für den Unternehmenserfolg entschei-dend darauf an, ob es dem Unternehmen gelingt, den potentiellen Wettbewerbsvorteil einer nachhaltigen Unternehmensidentität glaubwürdig und im Einklang mit der Unter-nehmensstrategie kommunikativ umzusetzen. Nur wenn der Mehrwert einer nachhaltigen unternehmerischen Entwicklung bei den internen und externen Stakeholdern an-kommt und auf die Unternehmensreputation abfärbt, kann sich dies auch positiv auf den Unternehmenswert auswirken.

Die Bemühungen der Unternehmen in der Nachhaltigkeitsberichterstattung sind in den letzten Jahren immer augenfälliger geworden. Die Vielfalt der Begriffe, wenn es um die Nachhaltigkeitsverantwortung von Unternehmen und ihre Aussendarstellung geht, kennt keine Grenzen: „Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship, Sustaina-

---

<sup>33</sup> Seemann, 2008, S. 88f.

<sup>34</sup> Meckel u. Lyczek, 2008, S. 9.

bility Reporting, etc. Sie alle akzentuieren spezielle Aspekte der Nachhaltigkeitskommunikation.“<sup>35</sup>

Dementsprechend schwierig ist es für Stakeholder geworden, sich in diesem Reporting-Wildwuchs zurechtzufinden. Glücklicherweise haben sich mittlerweile einige Standards der Nachhaltigkeitsberichterstattung etabliert. Am bekanntesten sind wohl die Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI). Mehr als 1'500 Unternehmen, darunter einige der weltweit grössten, wenden bisher freiwillig die GRI-Richtlinien an.<sup>36</sup> Solche Standards eröffnen Vergleichsmöglichkeiten der nachhaltigkeitsbezogenen Unternehmensperformance und haben eine gewisse Signalwirkung für die Stakeholder, was die Qualität der Nachhaltigkeitsberichterstattung angeht.<sup>37</sup>

### *Label*

Für den Labelbegriff gibt es keine international einheitliche Definition.<sup>38</sup> Brockhaus<sup>39</sup> erklärt den Begriff Label als ein „Etikett, das auf ein Produkt oder dessen Verpackung aufgeklebt wird“. Dieses Etikett gibt Auskunft über gewisse Eigenschaften des Produktes selbst oder über dessen Herstellung. Gemäss Wikipedia sind Label Qualitätsprädikate, welche in vielen Bereichen für die Erfüllung von (Qualitäts-)Anforderungen, die von einer Organisation festgelegt werden, vergeben werden.<sup>40</sup> Hier setzt auch ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal von Labels an, namentlich die Art des Zertifizierungsverfahrens. Einerseits können Produktlabels von einer unabhängigen Drittpartei vergeben werden, andererseits kann das Unternehmen selbst seine Produkte mit einem Label zertifizieren. Die Glaubwürdigkeit bei Drittparteilabels ist ungemein grösser. Eigenlabel nehmen z.T. den Charakter einer reinen Werbemassnahme an.<sup>41</sup>

Des Weiteren unterscheiden sich Produktlabels hinsichtlich der Art der Produktinformation. Labels können Eigenschaften eines Produkts in Bezug auf einzelne Produktmerkmale oder den ganzen Lebenszyklus des Produktes kennzeichnen. Die Qualitätsanforderungen, für welche sich das Label verbürgt, können sich dabei auf ökologische oder

---

<sup>35</sup> Mast u. Fiedler, 2005, S. 565.

<sup>36</sup> Global Reporting Initiative, ohne Datum.

<sup>37</sup> Herzig u. Schaltegger, 2005, S. 579.

<sup>38</sup> Interdepartementaler Ausschuss Rio [IDA Rio], 2000, S. 9.

<sup>39</sup> Brockhaus, 1997, S. 703.

<sup>40</sup> Wikipedia, 17.3.2009.

<sup>41</sup> Sammer, 2007, S. 6-8.



soziale Standards beschränken, aber auch die Nachhaltigkeit als mehrdimensionales Konzept umfassen.<sup>42</sup>

Die Funktionen eines Produktlabels erschliessen sich aus verschiedenen Perspektiven:<sup>43</sup>

- Perspektive des Konsumenten: *Labels sind ein Signal für den Konsumenten. Sie geben Produktinformationen in komprimierter Form weiter. Sie sind eine Orientierungshilfe im Konsumalltag.*
- Perspektive des Unternehmens: *Labels bieten Unternehmen die Möglichkeit, sich auf Produktebene zu differenzieren. Labels können insofern als Wettbewerbsinstrument genutzt werden.*
- Perspektive der Nachhaltigkeit: *Labels können als marktbasierendes Instrument zur Verfolgung einer Nachhaltigkeitspolitik dienen. Ziel aus Sicht der Nachhaltigkeit ist die Anhebung von Umwelt- und Sozialstandards im Einklang mit den ökonomischen Ansprüchen.*

Neben der Unternehmenskommunikation (Corporate Communications) sind Produktlabels auf operativer Ebene ein weiteres Instrument zur Unternehmenspositionierung. Es stellt sich an dieser Stelle die Frage nach der Eignung von Produktlabels zur Vermittlung eines nachhaltigkeits- und entwicklungsfreundlichen Unternehmensimages. Einerseits ist zu bemerken, dass Labels auf Produktebene nur eine begrenzte Reichweite zur Positionierung eines ganzen Unternehmens als solches zugesprochen werden kann. Andererseits könnten Labels auf Seiten der Konsumenten dazu beitragen, das Komplexitätsproblem des Nachhaltigkeitskonzepts abzubauen und unternehmerische Nachhaltigkeitsbemühung in verständlicher Art und Weise, quasi „bedarfsgerecht“, zu vermitteln.

---

<sup>42</sup> Sammer, 2007, S. 7.

<sup>43</sup> Sammer, 2007, S. 8f.

### 3 Unternehmenskommunikation

Wie der zentralen Fragestellung zu entnehmen ist, beschäftigt sich die vorliegende Arbeit mit der Rolle von Labels und Corporate Communications für die Vermittlung eines entwicklungsfreundlichen und nachhaltigen Konzepts eines Retailers. Im Folgenden soll die konkrete Umsetzung des Konzepts bei den Retailern Coop und Migros untersucht werden.

#### 3.1 Interne Corporate Communication

Wie bereits erwähnt, beschäftigt sich die interne Corporate Communication mit Kommunikation des Unternehmens mit dem Stakeholder Mitarbeiter. Der Retailer Coop streicht die Rolle seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für eine erfolgreiche Nachhaltigkeitskommunikation besonders hervor. Loosli spricht von den Mitarbeitenden als „eine der Säulen der Nachhaltigkeit“<sup>44</sup>. Die Mitarbeitenden stehen in direktem Kontakt zu den Kunden. Sie verkaufen Produkte und bieten Dienstleistungen an und sind deshalb „die glaubwürdigsten Botschafter der Nachhaltigkeit“<sup>45</sup>.

Diese Überzeugung hat Auswirkungen auf die Einbindung der Mitarbeitenden in Nachhaltigkeitsthemen sowie auf die Aus- und Weiterbildung. Nachhaltigkeitsthemen werden auf allen Stufen in die Ausbildung von Mitarbeitenden integriert. Ausserdem werden viel Überzeugungsarbeit geleistet und entsprechende Schulungen wie auch Events organisiert.

In jeder Verkaufsstelle von Coop gibt es einen sogenannten Viva Berater. Dieser hat besondere Kenntnisse über die acht Kompetenzmärkten von Coop. Der Viva Berater führt interne Schulungen durch, stellt neue Produkte vor und verteilt Schulungsunterlagen über das Engagement von Coop. Ausserdem liefert er den Mitarbeitenden Detailinformationen zu den verschiedenen Labels und deren Mehrwert. Damit sich das Wissen zu Nachhaltigkeitsthemen bei den Mitarbeitenden festigt, werden die genannten Massnahmen in regelmässigen Abständen durchgeführt.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> Coop, 2008c, S. 5

<sup>45</sup> Coop, 2008c, S. 5

<sup>46</sup> Interview mit Simona Matt

## 3.2 Externe Corporate Communication

Die folgenden Kapitel beschäftigen sich mit der externen Corporate Communication bezüglich Nachhaltigkeitsthemen der Retailer Coop und Migros.

### 3.2.1 Strategische Positionierung

Die strategische Positionierung des Unternehmens stellt das Verhältnis zur Konkurrenz in den Mittelpunkt und thematisiert insbesondere die Frage, wie sich das Unternehmen von der Konkurrenz abgrenzt. Die Antwort auf diese Frage lautet bei Coop „Wir bieten Qualität und Glaubwürdigkeit“<sup>47</sup>. Das Unternehmen nutzt Nachhaltigkeitsthemen, um sich von der Konkurrenz abzugrenzen. Ökologie ist ohne Wirtschaftlichkeit jedoch nicht möglich. Insofern ist die Nachhaltigkeit für Coop kein Selbstzweck, sondern trägt zum Kostenmanagement, zur Profilierung am Markt und zur langfristigen Beschaffungssicherheit bei.<sup>48</sup>

Das Unternehmen zeichnet sich dadurch aus, dass der Nachhaltigkeitsgedanke ein integraler Bestandteil der Gesamtstrategie ist. Im Jahr 2006 wurden vierzehn Umweltgrundsätze verabschiedet, die die gesamte Coop-Gruppe zu nachhaltigem Handeln verpflichtet. Ein weiterer wichtiger Schritt war die Verankerung von Ökologie und Ethik in der Mission.<sup>49</sup> Dadurch fließen Nachhaltigkeitsthemen jährlich in den Zielsetzungsprozess ein und der Retailer misst den Unternehmenserfolg u.a. an der Erreichung von Zielen, die die Nachhaltigkeit betreffen.

Um in der Öffentlichkeit, bei den Kunden und bei anderen Stakeholdern als nachhaltiger Retailer wahrgenommen zu werden und dem genannten Leitspruch gerecht zu werden, hat Coop gezielte Massnahmen ergriffen. Wie den theoretischen Ausführungen im Kapitel 2.4.2 zu entnehmen ist, ist Corporate Communication als Bestandteil der Unternehmensstrategie zu verstehen. Da Nachhaltigkeitsthemen bei Coop zur unternehmerischen Gesamtstrategie gehören, hat Coop in die Kommunikation über Nachhaltigkeit investiert. Je mehr Konsumierende über die Umweltwirkungen der von ihnen gewählten Produkte wissen und je mehr diese das Konsumverhalten bestimmen, desto grösser ist das Potenzial für Umweltschutz und Ethik. Deshalb hat Coop mit Inseraten, Plakaten und Broschüren die Nachhaltigkeitskommunikation gefördert. Ein prominentes Beispiel dafür, wie sich Coop in der Öffentlichkeit als verantwortungsvoll handelndes Unternehmen

---

<sup>47</sup> Coop, 2008c, S. 3

<sup>48</sup> Coop, 2008c, S. 5

<sup>49</sup> Coop, 2008c, S. 8-9

darstellt, ist der TV-Spot mit dem Rapper Stress. Der Schweizer Musiker singt vor dem Hintergrund des ausgetrockneten Aralsees für mehr Verantwortung für die Umwelt.<sup>50</sup>

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Coop den nachhaltigen Schutz der Umwelt als unternehmerische Chance nutzt. Nachhaltigkeitsthemen fliessen dadurch in den Zielsetzungsprozess ein. Die Nachhaltigkeitskommunikation stellt eine wichtige strategische Massnahme dar, um das Unternehmen bei seinen Stakeholdern als verantwortungsvoll handelndes Unternehmen darzustellen.

### 3.2.2 Operative Umsetzung – Labels

Die *operative* Umsetzung des Nachhaltigkeitskonzeptes auf der Produktebene ist der zweite Teil der externen Corporate Communication und spielt eine wesentliche Rolle, damit das Ziel der strategischen Positionierung – als nachhaltiges Unternehmen wahrgenommen zu werden – erreicht werden kann. Diesbezüglich nehmen Labels eine wichtige Stellung ein. Sie sind ein beliebtes und in der Regel auch ein geeignetes Instrument, um den Konsumenten die Nachhaltigkeit der einzelnen Produkte auf einfache Art zu vermitteln. Letzteres Attribut trifft jedoch nicht a priori zu. Insbesondere weil die Beliebtheit von Labels als Nachhaltigkeits- und Qualitätsmerkmal für Produkte dazu geführt hat, dass heute zu viele verschiedene Labels auf dem Markt sind. Es existiert gewissermassen ein „Label-Dschungel“, der es für die Kunden schwierig macht, die einzelnen Labels klar voneinander zu unterscheiden und den klaren Mehrwert der nachhaltigen Produkte zu erkennen. Für Kunden, die sich mit den verschiedenen Labels nicht auskennen, ist es folglich oft schwer fassbar, inwiefern die als nachhaltig bezeichneten Produkte auch nachhaltig sind.

In der Abbildung 5 sind die nachhaltigen Labels von Coop und der Migros einander gegenüber gestellt.

---

<sup>50</sup> Coop, 2008c, S. 8

coop	MIGROS
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Naturafarm</li> <li>○ Naturaplan</li> <li>○ Naturaline</li> <li>○ Oecoplan</li> <li>○ Pro Montagna</li> <li>○ ProSpecieRara</li> <li>○ Slow Food</li> <li>○ MSC</li> <li>○ Max Havelaar/Fair Trade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ TerraSuisse</li> <li>○ Bio</li> <li>○ Biobaumwolle</li> <li>○ FSC</li> <li>○ MSC</li> <li>○ Climatop</li> <li>○ Topten</li> <li>○ Max Havelaar/Fair Trade</li> </ul>

*Abb. 5: Gegenüberstellung der nachhaltigen Labels von Coop und Migros (eigene Darstellung).*

Die Graphik veranschaulicht die oben beschriebene Tatsache, dass es viele unterschiedliche Labels gibt. Darüber hinaus wird auf den ersten Blick ersichtlich, dass die beiden Retailer unterschiedliche Labels im Sortiment führen und folglich keine einheitliche Kennzeichnung der nachhaltigen Produkte stattfindet.

Dieser Unterschied zwischen den Labels rührt einerseits daher, dass hinter den verschiedenen Labels auch unterschiedliche Produkte stehen. Beispielsweise wird mit dem Kauf von „ProSpecieRara“-Produkten der Erhalt von Sorten- und Artenvielfalt einheimischer Nutztierassen und Kulturpflanzen unterstützt.<sup>51</sup> Bei der Migros gibt es kein Pendant zu diesem Label von Coop, da sie kein Abkommen mit der ProSpecieRara-Stiftung oder ähnlichen Stiftungen hat. Insofern ist es in diesem Falle auch verständlich, dass Coop ein spezielles Label dazu führt. Andererseits rühren die Unterschiede zwischen den Labels jedoch in erster Linie daher, dass sich die beiden Konkurrenten mit eigenen Labels voneinander abgrenzen wollen. Aus diesem Grund verfolgen Coop und Migros auch zwei unterschiedliche Labelpolitiken. Wie bereits im Kapitel 2.3.1 erwähnt, ist Nachhaltigkeit für Coop wie auch für Migros kein Selbstzweck sondern trägt unter anderem zur Profilierung am Markt bei. Der Markterfolg hängt dabei in einem grossen Masse davon ab, wie die Labelpolitik ausgestaltet ist.

In den nächsten zwei Kapiteln soll aufgezeigt werden, wie die Labelpolitiken von Coop und Migros jeweils ausgestaltet sind. Die beiden Beispiele von Coop und Migros dienen weiter als Grundlage, um im Verlauf dieser Arbeit Anforderungen für erfolgreiche nachhaltige Labels zu formulieren.

<sup>51</sup> Coop, 2009a

*Labelpolitik von Coop*

Coop führt zur Zeit acht „Kompetenzmarken“ im Bereich der nachhaltigen Produkte, wovon deren sieben eigene Marken bzw. Labels sind. Eine Ausnahme stellt das Max Havelaar-Label dar, welches ein eigenständiges nationales Label der Max Havelaar-Stiftung<sup>52</sup> ist. Diese acht Kompetenzmarken sind in Abbildung 6 unter den drei Produktkategorien „Nahrungsmittel“, „Textilien/Kosmetika“ und „Non-Food“ dargestellt.

8 „Kompetenzmarken“		
Nahrungsmittel	Textilien / Kosmetika	Non-Food
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naturaplan</li> <li>• Naturafarm</li> <li>• ProSpecieRara</li> <li>• Slow Food</li> <li>• Pro Montagna</li> <li>• Max Havelaar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naturaline</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oecoplan inkl. FSC (Haushalt, Heimwerken, Bauen)</li> <li>• Max Havelaar (Blumen)</li> </ul>

Abb. 6: Die 8 „Kompetenzmarken“ von Coop (eigene Darstellung).

Die Idee hinter dieser Labelpolitik liegt in der einfachen Wiedererkennung der Produkte durch die einheitliche Beschriftung und Verpackung der einzelnen Kompetenzmarken. Zum besseren Verständnis sollen als Beispiele die Marken Naturafarm und Naturaplan genauer erläutert werden. Die Naturaplan-Produkte sind Bioprodukte, welche nach den Richtlinien der Bio Suisse produziert werden und mit der BioSuisse-Knospe ausgezeichnet sind.<sup>53</sup> Nebst dem Logo der BioSuisse-Knospe, welches als Zertifikat die Produkte ziert, werden die Naturaplan-Produkte in einheitlich grünen Verpackungen präsentiert. Diese Marketingmassnahme gewährleistet, dass der Kunde die Coop-Bioprodukte einfach erkennt und vor allem wiedererkennt und somit die Herkunfts-, Anbau- und Verarbeitungsangaben des Produktes nicht jedes Mal genau studieren muss, bevor er das Produkt in den Einkaufskorb legt. Auf diese Weise wird dem Kunden das Einkaufen enorm erleichtert und somit indirekt auch der Absatz nachhaltiger Produkte gefördert. Nach dem gleichen Prinzip ist das Label Naturafarm aufgebaut. Naturafarm-Produkte sind Produkte aus CH-Fleisch und CH-Eiern, welche aus tierfreundlicher Freiland- und

<sup>52</sup> Die Max Havelaar-Stiftung zeichnet mit ihrem Gütesiegel Produkte aus, welche nach den internationalen Standards für fairen Handel, festgelegt durch die Fairtrade Labelling Organizations International (FLO), produziert und gehandelt wurden.

<sup>53</sup> Coop (2009). Philosophie Naturaplan. Gefunden am 14. April 2009 unter: <http://www.coop.ch/naturaplan/philosophie/default-de.htm>

Auslaufhaltung stammen.<sup>54</sup> Sie sind alle blau verpackt und daher dem Kunden klar ersichtlich.

Zusammenfassend lässt sich Folgendes festhalten; Coop hat gewissermassen Eigenlabels geschaffen, um Ordnung in die vielfältige Palette nachhaltiger Produkte zu bringen. Es sind keine Labels, welche für neue Normen und Standards stehen. Sondern es sind Labels, welche lediglich die nachhaltigen Produkte in unterschiedliche Gruppen zusammenfassen. Jede Label-Gruppe beinhaltet Produkte, welche nach einheitlichen Richtlinien hergestellt worden sind (Bsp: Naturaplan = alles biologisch, Naturafarm = alles aus tiergerechter Haltung, etc.). Diese Form von Labelpolitik ist ein Weg, um dem Konsumenten den Mehrwert nachhaltiger Produkte klar zu vermitteln und somit längerfristig den Verkauf nachhaltiger Produkte anzukurbeln. Eine Schwierigkeit, die sich bei allen Methoden der Vermarktung nachhaltiger Produkte stellt, ist das Spannungsverhältnis zwischen qualitativer Breite und qualitativer Tiefe eines nachhaltigen Labels. Einerseits ist es wichtig, die Anzahl nachhaltiger Labels möglichst gering zu halten, um dem Problem des sog. Label-Dschungels entgegenzuwirken. Dies minimiert andererseits aber auch die Qualität des Labels, da durch das Zusammenschmelzen vieler verschiedener Labels den Qualitätsanforderungen gewisser „hochstehender“ Labels nicht mehr gerecht werden kann. Es gilt hier, eine ausgewogene Balance zu finden, damit der Nutzen nachhaltiger Labels im Sinne der Nachhaltigkeit maximiert wird.

Eine weitere Möglichkeit stellt die Vorgehensweise der Migros dar. Sie wird im nächsten Abschnitt beschrieben.

### *Labelpolitik von Migros*

Wie bereits oben angedeutet, verfolgt die Migros eine andere Labelpolitik als Coop. Die Migros kennzeichnet alle ihre nachhaltigen Produkte mit dem Dachlabel „ENGAGEMENT“. In Abbildung 7 ist diese Labelpolitik graphisch dargestellt. Unter dem Dachlabel „ENGAGEMENT“ sind die Nachhaltigkeitslabels wiederum in die drei Produktkategorien „Nahrungsmittel“, Textilien/Kosmetika“ und „Non-Food“ aufgeteilt.

---

<sup>54</sup> Coop (2009). Philosophie Naturafarm. Gefunden am 14. April 2009 unter: <http://www.coop.ch/naturafarm/philosophie-de.htm>

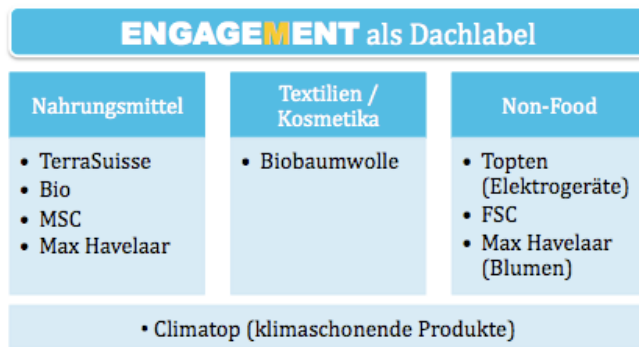


Abb. 7: Die nachhaltigen Labels der Migros (eigene Darstellung).

Im Gegensatz zu Coop, sind bei der Migros nur drei der insgesamt acht nachhaltigen Labels Eigen-Labels. Es sind dies die Labels *TerraSuisse* und *Bio* aus dem Nahrungsmittelbereich und *Biobaumwolle* aus dem Textilbereich. Die restlichen Labels – *MSC*, *Topten*, *Max Havelaar* und *FSC* – sind national sowie international anerkannte externe Labels. Die Migros hat hingegen mit dem Label „ENGAGEMENT“ ein Dachlabel kreiert, das alle nachhaltigen Produkte unter sich zusammenfasst.

Die Idee hinter dieser Labelpolitik ist dieselbe wie bei Coop, nämlich dem Konsumenten die Wiedererkennung der nachhaltigen Produkte zu erleichtern. Das Dachlabel „ENGAGEMENT“ umfasst eine breite Palette nachhaltiger Produkte, unterscheidet jedoch noch nicht zwischen den verschiedenen Formen von Nachhaltigkeit – Bio, Fair Trade, tiergerechte Haltung, etc. – innerhalb der „ENGAGEMENT“-Produkte. In Bezug auf das Breite-Tiefe Verhältnis, das wir bereits oben angesprochen haben, besteht hier die Gefahr, dass die Qualität der Nachhaltigkeit einzelner Labels zugunsten der Übersichtlichkeit über die nachhaltigen Produkte verwässert wird. Die Migros versucht dieses Problem anhand der Labels *TerraSuisse*, *Bio*, *Biobaumwolle* und *Max Havelaar* zu entschärfen. Durch diese Abgrenzung innerhalb der ENGAGEMENT-Produkte wird dem Konsumenten ermöglicht, unter den nachhaltigen Produkten nochmals zwischen den verschiedenen Formen von Nachhaltigkeit differenzieren zu können. So z.B. zwischen Produkten aus rein biologischer Produktion, solchen aus fairem Handel mit Entwicklungsländern und solchen aus rein Schweizerischer, tiergerechter Landwirtschaft. Im Unterschied zu Coop hat die Migros jedoch keine speziellen Verpackungen für die einzelnen Labels konzipiert.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Migros mit ihrer Labelpolitik primär zum Ziel hat, eine klare Trennung von nachhaltigen und konventionellen Produkten vorzunehmen. Innerhalb der nachhaltigen Produktpalette der Migros ist die Ausdifferenzierung zwischen den Labels jedoch nicht ganz so klar vollzogen, da die Produkte hinter den verschiedenen Labels nicht noch spezifisch verpackt werden.



## 4 Beispiele entwicklungsfreundlicher Labels

Im vorhergehenden Kapitel wurde die unterschiedliche Labelpolitik der beiden Retailer Migros und Coop untersucht und deren nachhaltigen Labels gegenübergestellt. Nun werden zwei Beispiele näher vorgestellt, welche beispielhaft alle Aspekte von Nachhaltigkeit miteinander vereinbaren. Die Beispiele von Coop Naturaline (vgl. Kapitel 3.3.1) und der Biobaumwolle aus Mali der Migros (vgl. Kapitel 3.3.2) zeigen, wie durch intensive Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Partnern, auch komplexe Wertschöpfungsketten, wie die der Textilproduktion, nachhaltig gestaltet werden können und so einen Mehrwert für Produzenten, Konsumenten und Retailer schaffen. Anhand dieser Beispiele lassen sich die Problemfelder, Lösungsansätze und Erfolgsfaktoren von nachhaltigen Labels im Bereich der Baumwolle darstellen, welche auch auf andere Nachhaltigkeitsprojekte übertragbar sind. Die beiden Projekte werden in den folgenden Abschnitten näher vorgestellt.

### 4.1 Coop Naturaline

Mit Naturaline lancierte Coop 1993 ein Qualitätslabel, das Gesundheit und umweltschonende und sozialverträgliche Produktion von Textilien vereinen möchte.<sup>55</sup> Wichtigster Partner für Coop in diesem Projekt ist seit 1995 die Remei AG, welche in einzigartiger Pionierarbeit zusammen mit Coop die textile Kette für Naturaline aufgebaut hat. Heute ist Coop mit dem Naturaline-Programm der weltweit grösste Vermarkter von fair hergestellten Textilien aus biologisch produzierter Baumwolle.<sup>56</sup>

#### *Zahlen und Fakten zu Coop Naturaline*

Das Coop Naturaline-Programm hat sich seit der Lancierung gut entwickelt und erzielte im Jahr 2007 einen Umsatz von 63,6 Millionen Franken. Der Umsatz der Naturaline-Textilien steigerte sich 2007 um 13% auf 50,9 Millionen Franken und der Umsatz der Kosmetikprodukte betrug 2007 12,7 Millionen Franken (vgl. Abb. 8). Der Anteil von Coop Naturaline am gesamten Baumwoll-Textilangebot von Coop beträgt 55%.<sup>57</sup> Langfristiges Ziel von Coop ist es, das gesamte Baumwollsortiment in den Coop Supermärkten

---

<sup>55</sup> Coop, 2008a, S. 3

<sup>56</sup> Coop, 2008b, S. 1

<sup>57</sup> Coop, 2008b, S. 1

ten auf Naturaline umzustellen.<sup>58</sup> Dieses Ziel wird von Frau Matt, der Leiterin von Coop Naturaline, ein wenig relativiert, denn Coop hat keinen direkten Einfluss auf Markenartikelhersteller, die weiterhin im Sortiment vertreten sein sollen. Zudem ist es gemäss Matt ein zweiseitiges Schwert, wenn man nur noch das eine Label anbieten würde. Der Kunde soll die Wahl haben und sich bewusst für das ‚bessere‘ Produkt entscheiden. Das Beispiel der Max Havelaar Bananen hat gezeigt, dass man den Kunden ‚Fair Trade‘ nicht aufzwingen kann (Coop wollte nur noch Max Havelaar Bananen verkaufen, dies wurde vom Konsumenten jedoch nicht goutiert und Coop musste wieder konventionelle Bananen ins Sortiment aufnehmen). Coop möchte nicht missionarisch sein, sondern den Leuten die aktive Wahlmöglichkeiten überlassen, damit die Kunden sich bewusst für nachhaltige Label bzw. Fair Trade Produkte entscheiden. Dies gilt auch beim Textilangebot; der Konsument soll nicht in eine Ecke gedrängt werden. Er zahlt mehr für die Naturaline Produkte und er soll das Gefühl beibehalten, dafür auch mehr zu erhalten. Zudem gibt es auch Kunden, die nicht bereit sind mehr zu bezahlen und Coop muss dies akzeptieren und darauf eingehen. Darum wird es sicher mittelfristig noch ein konventionelles Sortiment geben. Zudem ist das Angebot an Biobaumwolle und Biotextilien noch zu klein um die Nachfrage decken zu können (vgl. Kapitel 3.4).<sup>59</sup>

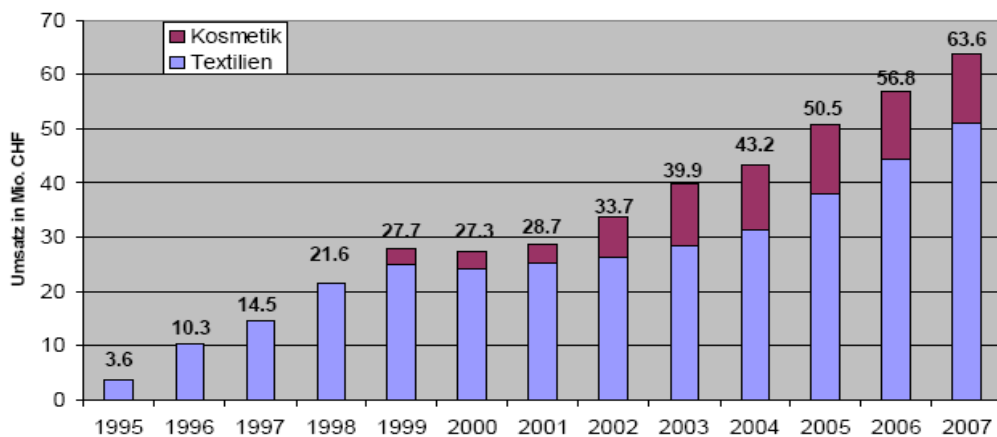


Abb. 8: Umsatzentwicklung Coop Naturaline (Quelle: Coop, 2008b, S.1).

Das Coop Naturaline Sortiment ist vielfältig und umfasst heute bereits über 450 Modelle. Der Bekanntheitsgrad der Marke Naturaline ist relativ hoch, denn 51% der Schweizer Bevölkerung kennt Coop Naturaline.<sup>60</sup> Dass die Konsumenten den Namen ‚Naturaline‘ erkennen bedeutet noch nicht, dass die Kunden auch wissen, was alles hinter dem Label

<sup>58</sup> Coop, 2009b

<sup>59</sup> Interview mit Simona Matt

<sup>60</sup> Quelle: VIVA-Studie 2008, Coop Marktforschung, Februar 2008 zitiert in Coop, 2008b, S. 2

steht und dieses auch kaufen werden. Trotzdem ist der Bekanntheitsgrad ein erster Schritt Richtung ‚aktiver‘ Kaufentscheidung. Inzwischen ist Naturaline so erfolgreich, dass auch Retailer in Frankreich (Leclerc) und Finnland (SOKOS) Naturaline Produkte in ihr Sortiment aufgenommen haben.<sup>61</sup>

Seit 1995 verwendet Naturaline Biobaumwolle. Die Biobaumwolle stammt von den bioRe Projekten in Indien und Tansania. bioRe ist ein Qualitätssiegel der Remei AG und steht für Textilien aus Biobaumwolle, die unter professionellen Produktionsbedingungen nach höchsten ökologischen und sozialen Kriterien hergestellt werden. Für die Remei AG ist die nachhaltige Produktion von Textilien nicht nur eine grundlegende Philosophie, sondern soll für alle Beteiligten ein profitables und zukunftsweisendes Geschäft sein.<sup>62</sup> In der Tabelle 1 sind die wichtigsten Zahlen der beiden Projekte der Remei AG in Indien und Tansania ersichtlich. Zwar sind bisher mehrere tausend Bauern in das Projekt involviert, aber die durchschnittlichen Anbauflächen sind relativ klein. In Indien ist die durchschnittliche Anbaufläche für Bio-Baumwolle ca. 1.6 – 2 ha; in Tansania ca. 4.5 ha.<sup>63</sup> Für den biologischen Baumwollanbau ist eine Fruchtfolge erforderlich und somit sind Monokulturen dafür ungeeignet. Inzwischen verarbeitet Coop über 1'400 Tonnen Baumwolle und ist somit der grösste Abnehmer von bioRe. Weitere Abnehmer der bioRe Baumwolle sind u.a. Mammut und REWE.<sup>64</sup>

	bioRE India, seit 1991	bioRE Tanzania, seit 1994
Anzahl beteiligter Bauern	7'890	2'374
Baumwollfläche (ha)	ca. 11'650	Ca. 8'100
Entkernte Baumwolle (t)	2'700	1'620
Anzahl Mitarbeiter	96	117

Tab. 1: Projekte in Indien und Tansania im Jahr 2007/08 (Quelle: Remei 2008).

<sup>61</sup> Coop, 2008c, S. 31

<sup>62</sup> Remei, 2009

<sup>63</sup> Coop, 2008a, S. 8

<sup>64</sup> Remei, 2009

### *Erfolgsfaktoren von Coop Naturaline*

Die positiven Auswirkungen von Coop Naturaline für Landwirte, Lieferanten, NGOs und Retailer hat sehr viele unterschiedliche Ursachen und bedingt eine Reihe von Voraussetzungen, die vom Anbau bis zur Vermarktung in den Läden reichen. Eine der zentralen Voraussetzung in der Textilkette ist die enge Zusammenarbeit mit der Remei AG und deren bioRe Projekt. Die gesamte, sehr komplexe Wertschöpfungskette (vgl. Abbildung 9) untersteht dem Nachhaltigkeitsgedanken. Coop hat in den letzten 14 Jahren zusammen mit der Remei AG intensive Pionierarbeit geleistet und eine transparente und durchgehend kontrollierte Textilkette aufgebaut. Coop und die Remei AG kennen alle Lieferanten und Unterlieferanten. Jede Stufe der Baumwollverarbeitung, vom Biobaumwollanbau bis zum fertigen Produkt, erfüllt strenge ökologische und soziale Anforderungen. Die Einhaltung dieser Anforderungen wird jährlich und auf jeden Prozessschritt hin von einer unabhängigen Kontrollinstanz überprüft und zertifiziert.<sup>65</sup> So wird der Bioanbau durch die bio.inspecta nach EU-Bio-Richtlinien zertifiziert.<sup>66</sup> Aber auch die sozialen Standards (z.B. die Business Social Compliance Initiative (BSCI)) bzw. die strenger SA 8000 Zertifizierung) werden durch externe Zertifizierungs- und Kontrollfirmen (Société Générale de Surveillance (SGS), in Zukunft durch Intertek) bei allen Zulieferern kontrolliert und zertifiziert.<sup>67</sup> Des Weiteren unterliegt die Produktion insbesondere beim Reinigen und Färben strengen Umweltschutzauflagen. Dies sind enorm wichtige und aufwändige Schritte in der Veredelung der Textilien und deshalb auch zentral in der Wertschöpfungskette.

---

<sup>65</sup> Coop, 2008a, S. 11, 12, 16

<sup>66</sup> Interview mit Simona Matt

<sup>67</sup> Interview mit Simona Matt, vgl. Coop, 2008a, S. 13

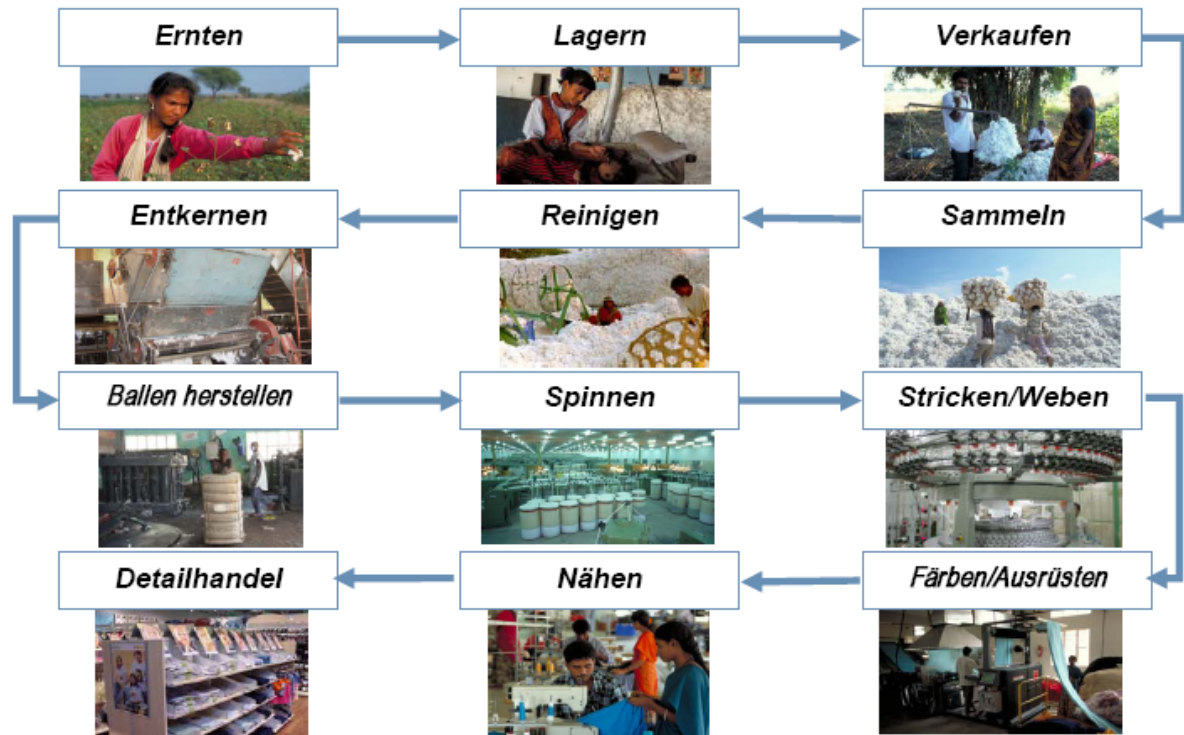


Abb. 9: Wertschöpfungskette Textilien (Quelle: Coop, 2008a, S. 12).

Damit überhaupt ein Angebot von Biobaumwolle zu Stande kommen kann, müssen zuerst die Bauern vor Ort vom biologischen Anbau überzeugt werden. Die Landwirte profitieren aber auf vielseitige Weise von der Umstellung. Neben einer höheren Wertschöpfung (bedingt durch die Fruchtfolge), können sich die Landwirte auch aus der Verschuldung befreien, da sie auf künstlichen Düngern und Pestiziden verzichten. Die Ausgaben für Kunstdünger und Pflanzenschutzmittel treibt eine immer grössere Zahl von Bauern in eine Verschuldungsspirale. Hingegen werden beim Biobaumwollanbau lokale Ressourcen genutzt und Nährstoffkreisläufe geschlossen.<sup>68</sup> Der Verzicht auf chemische Zusätze führt auch zu gesünderen Arbeitsbedingungen. Zudem erhalten sie von den Abnehmern eine Bio-Prämie und somit einen höheren Preis als auf dem Weltmarkt. Daneben bietet bioRe auch logistische Unterstützung, kontinuierliche Beratung und sogar eine Vorfinanzierung als entscheidende Starthilfe an. Einer der wichtigsten Vorteile und zugleich eine wichtige Voraussetzung für solche Projekte, ist eine langfristige Abnahmegarantie von Coop.<sup>69</sup> Das Projekt der Remei AG baut zusammenfassend auf fünf Grundsätze, die der gesamten kontrollierten Prozesskette zugrunde liegen: Biologischer Anbau, Fairness, ökologische Verarbeitung, höchste Qualität und absolute Transparenz.<sup>70</sup> Dies sind

<sup>68</sup> Coop, 2008a, S. 4

<sup>69</sup> Coop, 2008a, S. 4-5

<sup>70</sup> Remei, 2009

die Voraussetzungen auf der Angebotsseite, damit eine höchst komplexe Wertschöpfungskette durchgehend – und vor allem auch glaubwürdig – nachhaltig gestaltet werden kann.

Darüber hinaus ist auf der Absatzseite der Retailer gefordert, um das Label auch an den Konsumenten verkaufen zu können. Hier gilt es für Coop in einem hart umkämpften Segment die Mehrkosten der Produkte durch die erhöhten Preise wieder einzufahren. Dafür muss Coop mit grossem Kommunikationsaufwand die zuvor anonyme Wertschöpfungskette ‚de-anonymisieren‘ und so die Kunden sensibilisieren und mobilisieren. Einer der Erfolgsfaktoren besteht hier darin, Emotionalität zu operationalisieren und so der Nachhaltigkeit ein moderneres Image zu verpassen. Coop will mit Naturaline eine junge und urbane Kundschaft ansprechen. Durch Werbeträgerinnen wie Melanie Winiger sollen die Produkte insbesondere auch das Segment der LOHAS<sup>71</sup> ansprechen.<sup>72</sup> Schliesslich muss dem Kunden bewusst gemacht werden, welchen Mehrwert er durch die Produkte erhält. Diese Schritte sind sehr aufwändig aber der Erfolg von Naturaline zeigt, dass sich dies für einen Retailer durchaus rechnen kann.

Ein weiterer wichtiger Faktor in der Vermarktung betrifft die interne Kommunikation und damit verbunden die Motivation der Mitarbeitenden. Seit der Lancierung von Coop Naturaline investiert Coop viel in die Ausbildung und die Motivation der Mitarbeitenden (vom Management bis zum Verkaufspersonal). Mitarbeiterfeste, Verkaufsstellenwettbewerbe, Ausbildungs- und Erlebnistage und viele weitere Aktivitäten sind Beispiele dafür. So reist jährlich eine Delegation von Mitarbeitenden aus dem Verkauf nach Indien, um sich vor Ort über den Biobaumwollanbau informieren zu lassen.<sup>73</sup>

Das erfolgreiche Beispiel von Coop Naturaline hat gezeigt, wie ein Retailer in enger Zusammenarbeit mit privaten Organisationen auch eine komplexe Wertschöpfungskette de-anonymisieren kann. Dabei ist die glaubwürdige Zertifizierung und Überwachung des biologischen Anbaus, der sozialen Standards und der Verarbeitungsmethoden durch externe Kontrollstellen ein wichtiger Bestandteil des Erfolges. Dies alles führt lediglich zu einem Produkt, das höchsten Anforderungen im Bereich der Nachhaltigkeit genügt, aber es ist noch kein Garant für den Erfolg im Markt. Dazu braucht es grosse Kommunikationsanstrengungen auf allen Ebenen der Unternehmung.

---

<sup>71</sup> LOHAS: Lifestyle Of Health And Sustainability

<sup>72</sup> Interview mit Simona Matt

<sup>73</sup> Coop, 2008a, S. 18

## 4.2 Migros Biobaumwolle aus Mali

Seit 1998 führte die private Schweizer Entwicklungsorganisation Helvetas einen ähnlichen Pilotversuch wie Remei in Tansania und Indien, in Mali durch (wurde im Verlauf der Zeit ausgeweitet auf Burkina Faso, Senegal und seit 2003 Kirgistan, vgl. Tab. 2). Seit her ist das Projekt gewachsen aber noch immer viel kleiner als das bioRe Projekt (der Gesamtertrag des Projektes in Mali hätte 2007 die Coop Nachfrage nach Bio Baumwolle nicht decken können, vgl. Tab. 3). Die im Rahmen des Projekts produzierte Biobaumwolle wird u.a. von der Migros verarbeitet und vermarktet.<sup>74</sup> Helvetas versucht den Produzenten die Baumwollproduktion unter fairen und nachhaltigen Bedingungen zu ermöglichen, indem sie mit allen Akteuren der vertikalen Wertschöpfungskette zusammenarbeitet (analog zu den Remei Projekten). Somit hat das Projekt zum Ziel, eine geschlossene Produktionskette aufzubauen, die vom Anbau auf dem Feld bis hin zum fertigen Bekleidungsstück im Laden reicht.

Die Arbeit von Helvetas wird u.a. im Rahmen des Handelsförderungsprogramms durch das seco unterstützt (vor allem durch Schulungen, Meinungs austausch, Starthilfen etc.), aber auch andere öffentliche und private Partner sind involviert (vgl. Tab. 2).<sup>75</sup> Die Rolle der öffentlichen Partner besteht darin, Planungssicherheiten für den Privatsektor und die NGOs durch Bereitstellung von Mitteln zu ermöglichen, welche u.a. für die Anschubfinanzierung genutzt werden können. Somit ist dieses Helvetas Projekt ein gutes Beispiel für die Zusammenarbeit zwischen Retailern, öffentlichen und privaten Partnern im Bereich der Nachhaltigkeit.

Länder	Farmer	Private Partner	Öff. Partner
Mali, Burkina Faso, Senegal, Kirgistan	Ca. 10'000	Migros, Reinhart, Marks & Spencer, Switcher, Elmertex, Hess Natur	Seco, DEZA, ICCO, LED

Tab. 2: Projektzahlen 2007 Helvetas (Quelle: Meier, 2007).

<sup>74</sup> Migros, 2009

<sup>75</sup> Helvetas, 2009

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Anzahl Produzenten</b>	174	385	561	1'748	3'170	3'847	6'388
<b>Anbaufläche (ha)</b>	118	170	298	740	1'810	2'331	3'898
<b>Ertrag Baumwolle (t)</b>	47	81	169	386	610	798	1'403

Tab. 3: Helvetas Projekt in Mali (Quelle: Helvetas, 2009).

Migros unterstützt das Projekt Biobaumwolle der Helvetas in Mali seit 2001 durch eine Abnahmegarantie und durch finanzielle Beiträge. Ziele des Bio-Baumwoll-Programms sind analog zu den Zielen der bioRe Projekte; neue Handelswege ebnen, weg von der Verschuldung, weg von extrem tiefen Weltmarktpreisen und auch weg von der Umweltvergiftung und aus der Armutsspirale auszubrechen. Auch hier wird der Anbau der Baumwolle von unabhängigen Kontrollorganisationen (Ecocert) nach den europäischen Bio-Richtlinien überwacht.<sup>76</sup> Die Landwirte im Bio-Projekt sind in mehreren Genossenschaften organisiert. Der gegenseitige Austausch von Erfahrungen und gemeinsame Weiterbildungsprogramme sind zentrale Elemente des Projekts. Baumwolle ist mit Abstand die wichtigste Einnahmequelle für die Bauern in Mali. Im Land selbst besteht allerdings kaum ein Absatzmarkt, Baumwolle ist ein Exportprodukt. Leider muss die Baumwolle aus dem Projekt in Indien verarbeitet werden, weil in Mali selber die Infrastruktur für die Weiterverarbeitung fehlt. Das Bio-Projekt funktioniert daher nur, weil ausländische Partner die Biobaumwolle abnehmen, verarbeiten und vermarkten.<sup>77</sup>

### 4.3 Chance der Biobaumwolle

Aktuell wird Biobaumwolle in 17 Ländern angebaut, konventionelle Baumwolle wird hingegen in über 60 Ländern kultiviert. Zu den sechs grössten konventionellen Baumwoll-Produzenten gehören China, USA, Indien, Pakistan und Usbekistan. Sie produzieren 73% der weltweiten Baumwollproduktion. Der Bio-Baumwollanteil beträgt nur einen winzigen Bruchteil der globalen Baumwollproduktion, nämlich ca. 0,2% (Baumwollfasern, vgl. Tab 4).

Coop ist nachwievor der grösste Vermarkter von Biotextilien weltweit.<sup>78</sup> Mit dem Einstieg von Grossunternehmen wie Nike oder Wal Mart stieg die Nachfrage nach Bio-

<sup>76</sup> Migros, 2008

<sup>77</sup> Migros, 2008

<sup>78</sup> Coop, 2008a, S. 19



baumwolle rasant. Nike hat bisher lediglich 5% Biobaumwolle zu den Textilien beige-mischt, aber dies führt dennoch zu einem Engpass auf dem Biobaumwollmarkt.<sup>79</sup> Die Biotextilien sind auf dem Weg, aus dem Nischenmarkt hin zum Massenmarkt. Der nächste Schritt wäre nun, dass auch Exklusiv-Modemarken (z.B. Lacoste, etc.) auf Biobaumwolle umsteigen würden, da diese die ‚Fair Trade‘ Mehrkosten mit einem, gemessen am Verkaufspreis, nur marginalen Aufpreis, am Markt abgelten könnten. Zudem könnten solche Marken verstärkt auch die Nachhaltigkeit als Verkaufsargument einsetzen. Die aktuelle Wirtschaftskrise wird aufzeigen, inwiefern der Erfolg von Bio- und Fair Trade-Textilien nur ein vorübergehender Trend ist oder tatsächlich einem anhaltendem Retailer- bzw. Kundenbedürfnis entspricht.

Die Entwicklung im Biotextilbereich zeigt auf, dass nicht mehr der Absatz von Biotextilien das Hauptproblem ist, sondern das mangelnde Angebot an Biobaumwolle. Der Aufbau einer glaubwürdigen und kontrollierten Biobaumwolle-Wertschöpfungskette setzt oftmals die Initiative, Organisation und Know-how durch Drittorganisationen vor Ort voraus (Remei, Helvetas, o.ä. für Überzeugungsarbeit, Starthilfe, Aufbau, etc.). Zudem sind diese Projekte kosten- und zeitintensiv. Die Umstellung gelingt nicht von heute auf morgen und dauert mindestens ein bis drei Jahre.<sup>80</sup> Daher sind langfristige Abnahmegarantien von Retailern wichtig. Auch wenn während der Hochkonjunktur einige Produzenten höhere Preise ausserhalb solcher Verträge erzielen könnten, laufen sie Gefahr, dass sie auf ihren Erzeugnissen sitzen bleiben, sobald sich der Boom nur als Strohfeuer erweisen sollte. Zudem konzentrieren sich die bisherigen Projekte auf Entwicklungsländer und dort lediglich auf Klein- und Mittelbetriebe (u.a. bedingt durch die Fruchtfolge und den Verzicht auf Monokulturen).

Die Herausforderung im Biotextilbereich besteht darin, den biologischen und nachhaltigen Anbau von Baumwolle auszuweiten, ohne dass dabei Abstriche bei den geforderten Standards gemacht werden. Zudem ist es wichtig, dass Retailer, unabhängig von Wirtschaftszyklen, auf Label setzen, welche Biobaumwolle verwenden, damit durch die konstante Nachfrage nach Biobaumwollfasern der Absatz der Biobauern in Entwicklungsländer garantiert ist.

---

<sup>79</sup> NZZ am Sonntag, 2006

<sup>80</sup> NZZ am Sonntag, 2006

	Konventionelle Baumwolle	Biobaumwolle
<b>Weltweite Anbauflächen in ha</b>	<b>4 Mio. ha</b>	<b>47'683 ha</b> (0,14% der weltweiten Baumwollfläche)
<b>Welt-Produktion Baumwollfasern in t</b>	<b>25,87 Mio. t</b>	<b>57'931 t</b> (0,2% d. weltw. Faserproduktion)
<b>Wert d. gehandelten Baumwolle in US\$ (Exporte)</b>	<b>8 Mia. (2004)</b>	<b>66 Mio. (2006)</b>
<b>Staatliche Unterstützung in US\$ (2006)</b>	USA: ~ 4,0 Mia. China: ~ 1,2 Mia. EU: ~ 0,7 Mia.	Afrika: keine
<b>Grösste Produktionsländer (% der Gesamtproduktion, 2007)</b>	China: 27% USA: 18% Indien: 14% Pakistan: 9% Usbekistan: 5% (zus. 73% der Weltproduktion)	1. Türkei: 39,96% 2. Indien: 32,43% 3. China: 7,04% 4. Syrien: 4,32% 5. Peru: 3,48%

Tab. 4: Fakten zur (Bio-) Baumwolle 2007 (Quelle: Helvetas, 2007).

## 5 Ansätze für eine erfolgreiche Nachhaltigkeitskommunikation

Unternehmen, welche auf den Mehrwert und die Wettbewerbsvorteile einer nachhaltigen Strategie bauen, stehen vor der Aufgabe, die Kluft zwischen nachhaltiger Einstellung und nachhaltigem Handeln zu überwinden. Dies ist die künftige Herausforderung für die Nachhaltigkeitskommunikation. Soll dies gelingen, muss das Konzept der Nachhaltigkeit für die breite Öffentlichkeit zugänglich und verständlich gemacht werden. Im Folgenden werden einerseits Ansätze für eine erfolgreiche Nachhaltigkeitskommunikation auf Unternehmensebene dargelegt und andererseits Anforderungen an Nachhaltigkeitslabel definiert, welche beiderseits die Kommunikation von Nachhaltigkeit verbessern sollen. Auf beiden Kommunikationsebenen werden dabei Anknüpfungspunkte aufgezeigt, wo das *secundo* allenfalls tätig werden könnte.

### 5.1 Ansätze für eine erfolgreiche Nachhaltigkeitskommunikation auf Unternehmensebene (Corporate Communication)

#### 5.1.1 Professionalisierung der Nachhaltigkeitskommunikation

Ein Unternehmen, welches nachhaltig sein möchte, muss verstehen, dass die Nachhaltigkeitskommunikation ein integraler Bestandteil der Nachhaltigkeitsstrategie sein muss. Nachhaltig zu sein allein genügt nicht. Der Erfolg bei den Stakeholdern bedingt, dass diese über Nachhaltigkeitsbemühungen Bescheid wissen.

Die Professionalisierung ist ein wichtiger Ansatz zur Effektivitätssteigerung der Nachhaltigkeitskommunikation. Die Professionalisierung kommt einer Angleichung der Nachhaltigkeitskommunikation an die konventionelle Marketingkommunikation gleich. Einerseits muss der Nachhaltigkeitskommunikation der gleiche Stellenwert eingeräumt werden wie der Marketingkommunikation, was sich in erhöhten finanziellen und personellen Ressourcen ausdrücken sollte. Andererseits muss sie sich stärker an der Zielgruppenansprache der Marketingkommunikation orientieren (Stichwort LOHAS). Der Versuch alle anzusprechen endet oft damit, dass niemand erreicht wird.<sup>81</sup>

Daneben gilt es, neue Kommunikationskanäle stärker in die Nachhaltigkeitskommunikation einzubeziehen. Nur durch die Integration von online- und offline-Berichterstattung kann es dem Unternehmen gelingen, die sehr unterschiedlichen Informationsbedürfnis-

---

<sup>81</sup> Kleinhüchelkotten u. Wegner, Juli 2008, S. 4.

se der Stakeholder bezüglich Nachhaltigkeitsthematiken zu befriedigen. Während der Nachhaltigkeitsbericht für den einen bereits so viele Informationen enthält, dass sich dieser darin kaum mehr zurecht findet, wünscht sich der andere detailliertere Informationen zu einzelnen Aspekten der Nachhaltigkeit. Diesem divergierenden Informationsbedürfnis kann mittels online-Berichterstattung begegnet werden, wo die Nachhaltigkeitskommunikation individualisiert und zudem laufend aktualisiert angeboten werden kann.

### 5.1.2 Komplexität reduzieren

Es ist für Unternehmen bestimmt kein einfaches Unterfangen, einem Tier mit so viel Tiefgang wie einem Elefanten (vgl. Elkington) ein neues, zugänglicheres Erscheinungsbild zu verleihen, ohne aus dem Elefanten eine Fliege zu machen. Nichtsdestotrotz kann ein erfolversprechender Ansatz für die Nachhaltigkeitskommunikation darin bestehen, das komplexe Konzept der Nachhaltigkeit in vereinfachter Form zu vermitteln. Durch einfache Teilbotschaften können bspw. einzelne Aspekte der Nachhaltigkeit hervorgehoben werden, um so dem Stakeholder das Konzept verständlich darzulegen.

Des Weiteren kann in der Emotionalisierung der Nachhaltigkeitskommunikation weiteres Potential geortet werden. Emotionen ersetzen fehlende Informationen durch Vertrauen und ermöglichen so die Vereinfachung komplexer Sachverhalte.<sup>82</sup> Es geht darum, dem nüchternen Konzept der Nachhaltigkeit einen neuen Anstrich zu geben. Die Einbindung von glaubwürdigen Meinungsführern und Testimonials in die Nachhaltigkeitskommunikation (vgl. Coop mit Stress-Werbepot) ist ein mögliches Mittel, dem Konzept etwas mehr Sexiness zu verleihen. Nur so kann es das Nachhaltigkeitskonzept aus der Birkenstocksandalen-Ecke in den Mainstream-Markt schaffen.

### 5.1.3 Glaubwürdigkeit erhöhen

Der Stakeholder-Dialog ist eine Möglichkeit, das Nachhaltigkeitskonzept bei den Stakeholdern stärker zu verankern. Im Wesentlichen geht es dabei darum, im Dialog mit den Stakeholdern zu einer nachvollziehbaren und akzeptablen Definition von Nachhaltigkeit zu gelangen. Diese Bemühungen zielen vor allem darauf ab, das Glaubwürdigkeitsdefizit, welches aus dem schwer zugänglichen allgemeinen Nachhaltigkeitskonzept erwächst,

---

<sup>82</sup> Mast u. Fiedler, 2005, S. 573

abzubauen. Die Wege dies zu erreichen können vielseitig sein (Nachhaltigkeitsberichterstattung, Diskussionsplattformen, Projekte, Events, etc.)<sup>83</sup>.

#### 5.1.4 Strategische Differenzierung/Positionierung

Ein Nachhaltigkeitskonzept kann gerade in wirtschaftlich schwierigem Umfeld ein erfolgreiches Mittel zur strategischen Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern sein. In Zeiten eines sich intensivierenden Wettbewerbs auf dem Schweizer Retailmarkt kann die Nachhaltigkeit ein wichtiges Positionierungsinstrument für Coop und Migros sein, denn alleine über den Preis werden diese sich von der Konkurrenz nicht abgrenzen können. Nachhaltigkeit kann hier zum Wettbewerbsvorteil werden, gerade in der Schweiz, wo die Konsumenten im Bereich der Bio- und Fair Trade-Produkte im internationalen Vergleich stark sensibilisiert sind. In diesem Sinne kann eine stärkere Betonung des Nachhaltigkeitsaspektes in ihrer Unternehmenskommunikation erfolgsversprechend sein.

## 5.2 Anforderungen an ein erfolgreiches Nachhaltigkeitslabel

Die in den Kapitel 3.1. und 3.2 vorgestellten Labelpolitiken von Coop und der Migros haben zwei unterschiedliche Wege aufgezeigt, wie ein Retailer den Konsumenten die Nachhaltigkeit seiner Produkte kommunizieren kann. Es hat sich herausgestellt, dass beide Ansätze sowohl sehr positive Elemente beinhalten, als auch gewisse Probleme in sich bergen. Diese beiden Labelpolitiken dienen uns deshalb gewissermassen als Bausteine, aus dem wir uns der brauchbaren Bausteine bedienen, um daraus ein Konstrukt an Anforderungen für nachhaltige und erfolgreiche Labels zu erbauen. Die Anforderungen lassen sich im Wesentlichen in vier Punkte subsummieren:

1. Klar erkennbarer Mehrwert
2. Glaubwürdigkeit
3. Externe Partner
4. Auftritt

Diese vier Punkte sollen im Folgenden detaillierter erläutert und erklärt werden.

### 5.2.1 Klar erkennbarer Mehrwert

Um den Erfolg eines nachhaltigen Labels zu erreichen, ist es essentiell, dass für die Konsumenten der Mehrwert klar erkennbar ist, den sie durch den Kauf des nachhaltigen

---

<sup>83</sup> Mast u. Fiedler, 2005, S. 572f.

Produktes gegenüber dem Kauf eines konventionellen Produktes erhalten. Sie müssen und wollen wissen, wofür das Label steht und wem oder was damit geholfen bzw. wer oder was damit unterstützt wird. Beispielsweise sollte für den Kunden klar erkennbar sein, dass die Baumwolle in den Naturaline-Textilien aus rein biologischem Anbau hauptsächlich aus Tansania und Indien stammt und dass jeder Schritt der Wertschöpfungskette strengen sozialen und ökologischen Richtlinien entspricht. Der Mehrwert eines nachhaltigen Labels kann jedoch nur klar übermittelt werden, wenn die Bedeutung des Labels nicht in einer Vielzahl anderer Labels untergeht. Unter diesem Punkt herrscht also ein offensichtliches Spannungsverhältnis zwischen der qualitativen Tiefe und Breite eines nachhaltigen Labels. Verfolgt ein Retailer das Ziel, der Übersichtlichkeit zu liebe möglichst wenige nachhaltige Labels, dafür solche mit geringen Anforderungen, im Sortiment zu führen, läuft er Gefahr, dass der Kunde keinen wirklichen Mehrwert mehr hinter dem Label sieht. Möchte ein Retailer jedoch für jeden Grad an Nachhaltigkeit ein separates Label auf den Markt bringen, ergibt sich das Problem des Label-Dschungels. Es ist deshalb enorm wichtig, eine Abwägung der einzelnen nachhaltigen Produkte vorzunehmen und eine Balance zwischen nachhaltiger Tiefe und Breite der Labels zu finden.

### 5.2.2 Glaubwürdigkeit

Die Voraussetzung für einen klar erkennbaren Mehrwert ist die Glaubwürdigkeit des Labels. Diese wird zum einen gewährleistet, indem das Label externen Zertifizierungs- und Kontrollmechanismen unterstellt ist. Unabhängige und akkreditierte Inspektionsstellen sorgen dafür, dass die Richtlinien der Labels – das was sie versprechen – eingehalten werden. Als Beispiel hierfür sind Bioinspecta oder Intertek zu nennen.<sup>84</sup>

Zum anderen sind Testimonials ungeheuer hilfreich, um die Bekanntheit und Beliebtheit von nachhaltigen Produkten zu fördern. Melanie Winiger engagiert sich bspw. als Botschafterin von Naturaline und ist ein wichtiger Werbeträger für dieses Label. Gerade bei jungen Leuten und sog. LOHAS bewirkt ihr öffentliches Engagement für Naturaline-Textilien einen nicht zu unterschätzenden Nachahmungseffekt. Wenn sie bekräftigt, wie gut sie sich fühlt und wie stolz sie ist, sich für ein Label einsetzen zu dürfen, das so klare Werte vertritt und umsetzt, dann wirkt das für viele Konsumenten glaubwürdig und sie sehen den Nutzen hinter diesem Label bestätigt.

---

<sup>84</sup> Siehe hierzu <http://www.bio-inspecta.ch> und <http://www.intertek.de>

### 5.2.3 Externe Partner

Für Retailer ist es nahezu unmöglich, die Entwicklung, den Auf- und Ausbau, sowie die Lancierung und den Erhalt eines Labels ganz in Eigenregie zu führen. Es fehlt ihnen oft an Kapazitäten und Know-How vor Ort, diesen grossen organisatorischen wie auch logistischen Aufwand alleine zu bewältigen. Es ist deshalb bedeutend, Partnerschaften einzugehen und sich Organisationen anzuschliessen, welche international einen grossen Namen im Bereich der Nachhaltigkeit besitzen. Die Migros arbeitet bspw. mit Helvetas in Mali zusammen, Coop und die Remei AG in Indien und Tansania.

Insbesondere für den Ausbau und die Weiterverbreitung eines Labels eines Retailers ist es wichtig, sich Einkaufsorganisationen anzugliedern, um das Label auch im Ausland bekannt zu machen. Die Einkaufsorganisation Coopernic ist ein hervorragendes Beispiel dafür. Dieser Zusammenschluss hat dazu geführt, dass Naturaline-Produkte von Coop nun auch im Ausland verkauft werden.

### 5.2.4 Auftritt

Zu guter Letzt spielt natürlich auch der Auftritt eines nachhaltigen Labels eine wichtige Rolle. Gerade die LOHAS, welche als Hauptzielgruppe nachhaltiger Produkte gesehen werden, kaufen diese nicht nur aus philanthropischen und ökologischen Gründen, sondern weil es vor allem auch einem Lifestyle entspricht – denn *bio* ist *in*. Der Erfolg bei dieser Gruppe wird aber nur erreicht, wenn *bio* auch dem Zeitgeist entsprechend präsentiert wird.

Die oben erläuterten und erklärten Hauptpunkte des Anforderungsprofils für ein nachhaltiges Label sind in Abbildung 10 abschliessend noch graphisch dargestellt.



Abb. 10: Anforderungen an ein nachhaltiges Label (eigene Darstellung).

### 5.3 Handlungsoptionen für das seco

Handlungsoptionen für das seco ergeben sich auf Ebene der Unternehmenskommunikation als auch auf Labelebene. Auf Unternehmensebene kann man sich vorstellen, dass das seco bei der Organisation und Durchführung von Stakeholder-Dialogen tätig wird. Beispielsweise könnte das seco branchenweite Stakeholder-Dialoge fördern, die in ein branchenweites Nachhaltigkeitskonzept münden. Einerseits würde das Nachhaltigkeitsverständnis so auf breiter Basis definiert, was auch zu einer gewissen Herausbildung von branchenweiten Nachhaltigkeitsstandards führt. Andererseits stellt dies einen Eingriff in das unternehmerische Bedürfnis dar, sich über Nachhaltigkeitsleistungen gegenüber der Konkurrenz abzugrenzen. Begreift man die Nachhaltigkeitskommunikation als integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie wird schnell klar, dass es sich dabei um ein genuin betriebswirtschaftliches Themenfeld handelt. Es geht hierbei ums „Eingemachte“, nämlich um die strategische Positionierung des Unternehmens. Unternehmen wollen dabei eigenständig agieren, um sich gegenüber den Wettbewerbern abgrenzen zu können. Das seco wird demnach gut beraten sein, in der Sache die nötige Sensibilität walten zu lassen.

Des Weiteren soll das seco, wie es dies bereits in Zusammenarbeit mit Helvetas tut, weitere Nachhaltigkeitsprojekte in Entwicklungshilfelandern aktiv fördern. Insbesondere könnte das seco eine Vermittlerrolle zwischen NGOs und Retailern einnehmen und so auf der Angebotsseite helfen, neue Kapazitäten zu schaffen.

Die Labelpolitik ist ebenfalls ein Instrument für den Retailer, sich von der Konkurrenz abzugrenzen und daher wichtiger Bestandteil unternehmerischer Wettbewerbsstrategie. Nichtsdestotrotz eröffnen sich dem seco auch auf Labelebene Ansatzpunkte für eine unterstützende Tätigkeit. Einerseits wäre ein Stakeholder-Dialog auch auf Produktlabellebene denkbar, wo die Erwartungen der Stakeholder an ein Nachhaltigkeitslabel für ein bestimmtes Produkt geklärt werden. Andererseits könnte das seco eine wichtige Rolle bei der Vermittlung externer Know-how-Partner an die Retailer spielen. Das Beispiel Naturaline zeigt die Wichtigkeit kompetenter Partnerorganisationen (vgl. Remei AG) für das Funktionieren von Nachhaltigkeitsprojekten. Des Weiteren könnte das seco die Glaubwürdigkeit von Nachhaltigkeitslabels über verschiedene Wege stärken; durch die Beaufsichtigung externer Zertifizierungsstellen, durch das Bürgen für die Einhaltung der Versprechungen von Eigenlabels oder durch die Errichtung einer Zertifizierungsstelle eines staatlichen Nachhaltigkeitslabels.



## 6 Schlusswort

Diese Arbeit geht der Fragestellung nach, wie das Konzept einer nachhaltigen, entwicklungsfreundlichen Entwicklung eines Retailers am besten vermittelt werden kann. Dabei wurde spezifisch auf die Rolle der Unternehmenskommunikation sowie der Labelpolitik eingegangen.

Um die komplexe Frage zu beantworten, wurden die wichtigsten Begrifflichkeiten in einem ersten Schritt systematisch erörtert. Der Begriff der „nachhaltigen Entwicklung“ hat sich in den letzten vier Jahrzehnten laufend verändert und erweitert. Die prominenteste Definition lieferte der 1987 erschienene Brundtland-Bericht, der die aus der Forstwirtschaft stammende Idee der intergenerationellen Gerechtigkeit in den politischen sowie akademischen Diskurs integrierte. Der heute vorherrschende Begriff der nachhaltigen Entwicklung ist durch zwei zusätzliche Dimensionen erweitert, und beinhaltet neben der ökologischen auch eine soziale sowie eine ökonomische Komponente. Dementsprechend definiert sich die unternehmerische Nachhaltigkeit: Das Unternehmen wird als zentraler Akteur einer nachhaltigen Entwicklung begriffen und soll in allen drei Dimensionen einen Mehrwert schaffen. Die Kommunikation der Stellung der Nachhaltigkeit in der Unternehmensstrategie stellt jedoch eine grosse Herausforderung dar, nicht zuletzt, weil der Begriff der Nachhaltigkeit in der Bevölkerung noch schwach verankert scheint und der Begriff einen hohen Grad an Komplexität aufweist. Der zweite Teil dieser Arbeit beinhaltet eine Analyse der Nachhaltigkeitskommunikation der Retailer Coop und Migros. Die Analyse hat gezeigt, dass sowohl die interne, als auch die externe Corporate Communication eine wichtige Rolle spielen in der Nachhaltigkeitskommunikation. Die Einbindung interner Stakeholder bzw. der Mitarbeitenden ist besonders bei Coop hervorzuheben. Die externe Corporate Communication kann in eine strategische und eine operative Ebene unterteilt werden. Vom strategischen Standpunkt aus wird die Nachhaltigkeit besonders bei Coop als unternehmerische Chance gesehen. Vor diesem Hintergrund wird viel unternommen, um in der Öffentlichkeit als verantwortungsvoll handelndes Unternehmen wahrgenommen zu werden. Die Labelpolitik bei Coop als auch bei der Migros ist auf der operativen Ebene anzusiedeln. Während die Migros das Dachlabel ENGAGEMENT verwendet und darunter externe als auch eigene Labels zusammenfasst, verfolgt Coop eine etwas andere Philosophie. Coop hat vorwiegend

eigene Labels und versucht durch einheitliche Beschriftung und Verpackung die Wiedererkennung der Produkte zu vereinfachen. Die Labels sollen eine gewisse Ordnung in das grosse Angebot an nachhaltigen Produkten bringen. Bei der Ausgestaltung der Labelpolitik im Allgemeinen ist auf das Spannungsverhältnis von qualitativer Breite und Tiefe hinzuweisen. Mit dem Label Naturaline von Coop konnte in der vorliegenden Arbeit aufgezeigt werden, wie die Idee einer nachhaltigen Entwicklung auch bei Produkten mit einer komplexen Wertschöpfungskette umgesetzt werden kann. Die Zusammenarbeit der Migros mit Helvetas im Bereich Bio-Baumwolle verfolgt dieselben Ziele, das Projekt weist jedoch eine kleinere Reichweite auf, als die Zusammenarbeit von Coop mit der Remei AG.

Aus dieser Analyse lassen sich Ansätze für eine erfolgreiche Nachhaltigkeitskommunikation ableiten. Die Nachhaltigkeitskommunikation muss vermehrt professionalisiert werden. Dazu soll eine Angleichung an die konventionelle Marketingkommunikation stattfinden. Ausserdem muss die Komplexität des Themas durch Teilbotschaften reduziert werden. In der Emotionalisierung der Nachhaltigkeitskommunikation sowie der Einbindung glaubwürdiger Testimonials wird ein grosses Potenzial gesehen. Eine Möglichkeit zur Erhöhung der Glaubwürdigkeit ist die Durchführung von Stakeholder-Dialogen. Ausserdem sollte Nachhaltigkeit vermehrt noch als Wettbewerbsvorteil genutzt werden.

Auf der operativen Ebene der Labels können verschiedene Anforderungen genannt werden, damit ein Label auch erfolgreich ist. Das Label muss einen klar erkennbaren Mehrwert aufweisen und glaubwürdig sein. Wichtig ist ausserdem die Zusammenarbeit mit externen Partnern. Nicht zu vernachlässigen ist der Auftritt. Das Design und die Verpackung müssen modern und ansprechend sein.

Das seco kann auf der Ebene der Unternehmenskommunikation als auch bei der Ausgestaltung der Labelpolitik Retailern Unterstützung bieten. Eine Möglichkeit besteht darin, die Organisation und Durchführung von branchenweiten Stakeholder-Dialogen zu übernehmen. Ausserdem soll das seco Nachhaltigkeitsprojekte in Entwicklungsländer vermehrt aktiv fördern.

Um dem Label-Dschungel entgegenzuwirken, könnten das seco auch in diesem Bereich Stakeholder-Dialoge fördern und unterstützen. Des Weiteren könnte das seco die Glaubwürdigkeit von Nachhaltigkeitslabeln über verschiedene Wege stärken.

## Literaturverzeichnis

- Agenda 21 Treffpunkt (4.5.2002). *Agenda 21 – Originaldokument in deutscher Übersetzung*. Gefunden am 13. März 2009 unter <http://www.agenda21-treffpunkt.de/archiv/ag21dok/kap01.htm>
- Brand, K-W. (1. August 2003). Kommunikation über nachhaltige Entwicklung, oder: Warum sich das Leitbild der Nachhaltigkeit so schlecht popularisieren lässt. Gefunden am 16. März 2009 unter <http://www.sowi-online.de/journal/nachhaltigkeit/brand.htm>
- Brockhaus, die Enzyklopädie. (1997). (20. Aufl., Bd. 12). Leipzig-Mannheim: F.A. Brockhaus GmbH.
- Bruhn, M. (2005). *Kommunikationspolitik: systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen* (3. Überarb. Aufl.). München: Vahlen.
- Bückmann, W., Lee, Y. H. & Simonis U. E. (30. Juni 2003). *Nachhaltigkeit und das Recht*. In *Aus Politik und Zeitgeschichte*, B27/2003, S. 27-32.
- Coop, (2008a). Die Leistungen von Coop Naturaline. Gefunden am 14. März 2009 unter [http://www.coop.ch/naturaline/\\_dl/CNI%20Leistungen\\_04\\_08.pdf](http://www.coop.ch/naturaline/_dl/CNI%20Leistungen_04_08.pdf)
- Coop, (2008b). Coop Naturaline ist weltweit führend, Gefunden am 15. März 2009 unter [http://www.coop.ch/pb/site/common/get/documents/system/elements/naturaline/\\_dl/naturaline\\_facts-de.pdf](http://www.coop.ch/pb/site/common/get/documents/system/elements/naturaline/_dl/naturaline_facts-de.pdf)
- Coop, (2008c). Nachhaltigkeitsbericht 2007. Gefunden am 12. März 2009 unter [http://www.coop.ch/ueber/zahlen\\_fakten/\\_pdf/de/nhb07\\_ganz.pdf](http://www.coop.ch/ueber/zahlen_fakten/_pdf/de/nhb07_ganz.pdf)
- Coop (2009a). ProSpecieRara. Gefunden am 14. April 2009 unter: <http://www.coop.ch/prospecierara/default-de.htm>
- Coop, (2009b). Geschichte & Zahlen. Gefunden am 17. März 2009 unter [http://www.coop.ch/naturaline/philosophie/geschichte\\_zahlen-de.htm](http://www.coop.ch/naturaline/philosophie/geschichte_zahlen-de.htm)
- Deutscher Bundestag (26. Juni 1998). *Abschlussbericht der Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt – Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung“*. Gefunden am 11.3.2009 unter <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/13/112/1311200.pdf>

- Dietler, Ch. (Mai 2005). *War da ein Bioboom?* In Bio aktuell 05/05 (S. 14-15). Gefunden am 7. Mai 2009 unter [http://www.pluswert.ch/webyep-system/programm/download.php?FILENAME=1-14-at-Downloaddatei\\_1.pdf&ORG\\_FILENAME=War\\_da\\_ein\\_Bioboom%3F.pdf](http://www.pluswert.ch/webyep-system/programm/download.php?FILENAME=1-14-at-Downloaddatei_1.pdf&ORG_FILENAME=War_da_ein_Bioboom%3F.pdf).
- Global Reporting Initiative (ohne Datum). *What we do*. Gefunden am 18. März 2009 unter <http://www.globalreporting.org/AboutGRI/WhatWeDo/>
- Hauff, V. (1987). *Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung*. Greven.
- Helvetas, (2007). Fakten zur Bio-Baumwolle Gefunden am 10 April 2009 [http://www.helvetas.ch/wDeutsch/topic\\_themes/biobaumwolle/Fakten\\_Bio-Baumwolle.asp](http://www.helvetas.ch/wDeutsch/topic_themes/biobaumwolle/Fakten_Bio-Baumwolle.asp)
- Helvetas, (2009). Bio-Baumwollprojekt in Mali. Gefunden am 13. März 2009 unter [http://www.helvetas.ch/wDeutsch/topic\\_themes/biobaumwolle/info\\_mali.asp?navtext=Helvetas%20Projekte](http://www.helvetas.ch/wDeutsch/topic_themes/biobaumwolle/info_mali.asp?navtext=Helvetas%20Projekte)
- Herzig, Ch. & Schaltegger, S. (2005). Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen. In G. Michelsen & J. Godemann (Hrsg.), *Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis* (S. 577-587). München: oekom.
- Interdepartementaler Ausschuss Rio [IDA Rio] (2000). *Bericht – Umsetzung der Strategie des Bundesrates zur nachhaltigen Entwicklung, Massnahme Nr. 6 „Anerkennung und Förderung von Labels“*. Bern: BUWAL.
- Kleinhüchelkotten, S. & Wegner, E. ( Juli 2008). *Nachhaltigkeit verbreiten: Wege zur zielgruppengerechten Kommunikation*. Gefunden am 17. März 2009 unter [http://www.21-kom.de/fileadmin/user\\_upload/PDFs/01\\_NHK\\_Social\\_Marketing\\_Ueberblick/Dokumentation\\_Fachgespraech\\_Nachhaltigkeit\\_verbreiten.pdf](http://www.21-kom.de/fileadmin/user_upload/PDFs/01_NHK_Social_Marketing_Ueberblick/Dokumentation_Fachgespraech_Nachhaltigkeit_verbreiten.pdf)
- Loew, T., Ankele, K., Braun, S. & Clausen, J. (2004). *Bedeutung der CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung (Endbericht)*. Gefunden am 11. März 2009 unter [http://www.bmu.de/files/wirtschaft\\_und\\_umwelt/unternehmensverantwortung/application/pdf/csr-studie\\_langfassung\\_bmu.pdf](http://www.bmu.de/files/wirtschaft_und_umwelt/unternehmensverantwortung/application/pdf/csr-studie_langfassung_bmu.pdf)

- Mast, C. & Fiedler, K. (2005). *Nachhaltige Unternehmenskommunikation*. In G. Michelsen & J. Godemann (Hrsg.), *Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis* (S. 565-576). München: oekom.
- Meadows, D.H., Meadows, D.L. & Zahn, E. (1973). *Die Grenzen des Wachstums - Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit*. Hamburg: Rowohlt.
- Meckel, M. & Lyczek, B. (2008). *Corporate Communications als integraler Wertschöpfungsprozess*. Marketing Review St. Gallen 1/2008, S. 9-13.
- Michelsen, G. (2005). *Nachhaltigkeitskommunikation: Verständnis – Entwicklung – Perspektiven*. In G. Michelsen & J. Godemann (Hrsg.), *Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis* (S. 25-41). München: oekom.
- Meier, T (2007). Von der Biobaumwollproduktion in Afrika zu den Ohrenstäbchen in der Migros. Öbu Business Lunch, Zürich, 22- November 2007. Gefunden am 18. März 2009 unter [http://www.oebu.ch/oebu/downloads/Helvetas\\_Praesentation.pdf](http://www.oebu.ch/oebu/downloads/Helvetas_Praesentation.pdf)
- Migros, (2008). Biobaumwolle Mali – Ein Entwicklungsprojekt der anderen Art. Gefunden am 12. März 2009 unter [http://www.migros.ch/DE/Sortiment/Engagement/Ueber\\_Engagement/Documents/Bio\\_Baumwolle\\_Mali\\_DE .pdf](http://www.migros.ch/DE/Sortiment/Engagement/Ueber_Engagement/Documents/Bio_Baumwolle_Mali_DE.pdf)
- Migros, (2009). Bio-Baumwolle aus ökologischem Anbau. Gefunden am 18. März 2009 unter [http://www.migros.ch/DE/Sortiment/Engagement/Bio\\_Baumwolle/Seiten/Bio\\_Baumwolle.aspx](http://www.migros.ch/DE/Sortiment/Engagement/Bio_Baumwolle/Seiten/Bio_Baumwolle.aspx)
- Nielsen (21. Oktober 2008). *Schweizer schätzen fairen Handel*. Gefunden am 7. April 2009 unter <http://ch.de.nielsen.com/site/ACNielsenPressemitteilungen-21.10.2008-FairTrade.shtml>
- NZZ am Sonntag, (23. April 2006). Die Bio-Baumwolle wird salonfähig. NZZ am Sonntag, S. 40.
- Remei, (2009). Die Remei AG, Gefunden am 14. März unter <http://www.remei.ch/de/die-remei-ag.html>
- Remei, (2008) Informationen zu bioRe® India Ltd und bioRe® Tanzania Ltd. Gefunden am 14. März 2009 unter

[http://www.remei.ch/fileadmin/upload/de/pdf/bioreprojekt/Pressemappe\\_Infos\\_bioRe\\_Produktion\\_IND\\_TZ\\_1Seite\\_DE.pdf](http://www.remei.ch/fileadmin/upload/de/pdf/bioreprojekt/Pressemappe_Infos_bioRe_Produktion_IND_TZ_1Seite_DE.pdf)

Rickli, A. (18. Mai 2007). *Konstrukt Nachhaltigkeit. Wie Unternehmen in ihrer Kommunikation verantwortliches Handeln definieren*. Unveröffentlichte Bachelorarbeit, Universität St. Gallen.

Sammer, K. (2007). *Der Einfluss von Ökolabelling auf die Kaufentscheidung : Evaluation der Schweizer Energieetikette mittels Discrete-Choice-Experimenten*. Dissertation, Universität St. Gallen, Nr. 3404. Graz: ÖH-Servicecenter.

Schweizer Fernsehen (4. November 2008). *Schweizer sind Fairtrade-Weltmeister*. Gefunden am 12. April 2009 unter [http://tagesschau.sf.tv/nachrichten/archiv/2008/11/04/schweiz/schweizer\\_sind\\_fairtrade\\_weltmeister](http://tagesschau.sf.tv/nachrichten/archiv/2008/11/04/schweiz/schweizer_sind_fairtrade_weltmeister)

Seemann, R. (2008). *Corporate Reputation Management durch Corporate Communications*. Dissertation, Universität St. Gallen, Nr.3530. Göttingen: Cuvillier.

Severin, A. (2005). Nachhaltigkeit als Herausforderung für das Kommunikationsmanagement in Unternehmen. In G. Michelsen & J. Godemann (Hrsg.), *Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis* (S. 64-75). München: oekom.

Shell (1998-2001). *The Shell Report 1998-2001*. Gefunden am 16. März 2009 unter [http://www.shell.com/home/content/responsible\\_energy/sustainability\\_reports/previous\\_reports/previous\\_reports\\_02052007.html](http://www.shell.com/home/content/responsible_energy/sustainability_reports/previous_reports/previous_reports_02052007.html)

Stössenreuther, H. (1996). *Nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensentwicklung am Beispiel der Hewlett-Packard-GmbH*. St. Gallen: Institut für Wirtschaft und Ökologie.

Streff, S. (8. Mai 2002). *Nachhaltigkeit – Entstehung einer «Hintergrundannahme»*. Schweizer Arbeitgeber, Nr.10/2002.

Swissinfo (10. März 2008). *Schweizer sind Bio-Weltmeister, aber...* . Gefunden am 12. April 2009 unter [http://www.swissinfo.ch/ger/news\\_digest/Schweizer\\_sind\\_Bio\\_Weltmeister\\_aber.html?siteSect=104&sid=8837035&cKey=1206947618000&ty=st](http://www.swissinfo.ch/ger/news_digest/Schweizer_sind_Bio_Weltmeister_aber.html?siteSect=104&sid=8837035&cKey=1206947618000&ty=st)

Ulrich, P. (13. November 2007). *Wirtschaftsethische Reflexionen zu Wachstum und Nachhaltiger Entwicklung*. Gefunden am 13. März 2009 unter [www.alexandria.unisg.ch/EXPORT/DL/42108.pdf](http://www.alexandria.unisg.ch/EXPORT/DL/42108.pdf)

- Wanzek, J. (11. September 2003). *Nachhaltigkeit: Zukunftskonzept oder Unwort?* Gefunden am 12. März 2009 unter [http://www.wanzek.ch/articles/wanzek\\_ch\\_Nachhaltigkeit.pdf](http://www.wanzek.ch/articles/wanzek_ch_Nachhaltigkeit.pdf)
- Wanzek, J. (18./19. November 2003). *Nachhaltigkeitsmanagement. Globale Herausforderung.* Gefunden am 12. März 2009 unter [http://www.wanzek.ch/articles/wanzek\\_ch\\_Management.pdf](http://www.wanzek.ch/articles/wanzek_ch_Management.pdf)
- Wehrspaun, M. & Wehrspaun, Ch. (2005). Nachhaltigkeitskommunikation als politisches Instrument: Alte Defizite und neue Potentiale. In G. Michelsen & J. Godemann (Hrsg.), *Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis* (S. 53-63). München: oekom.
- Wikipedia. *Nachhaltige Entwicklung.* Gefunden am 10. März 2009 unter [http://de.wikipedia.org/wiki/Nachhaltige\\_Entwicklung](http://de.wikipedia.org/wiki/Nachhaltige_Entwicklung)
- Wikipedia. *Prädikat (Qualität).* Gefunden am 17. März 2009 unter [http://de.wikipedia.org/wiki/Pr%C3%A4dikat\\_\(Qualit%C3%A4t\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Pr%C3%A4dikat_(Qualit%C3%A4t))
- Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestages (6. April 2004). *Nachhaltigkeit – Der aktuelle Begriff.* Gefunden am 12. März 2009 unter [http://webarchiv.bundestag.de/archive/2007/0814/bic/analysen/2004/2004\\_04\\_06.pdf](http://webarchiv.bundestag.de/archive/2007/0814/bic/analysen/2004/2004_04_06.pdf)

## Anhang

Transkribiertes Interview vom 20.03.2009 mit Simona Matt, Leitern Coop Naturaline

Die Fragen wurden nicht immer exakt eins-zu-eins beantwortet. Es gab einige Rückfragen und somit jeweils auch thematische Überschneidungen. Zusammenfassend kann man folgende Stichworte aufführen:

- Glaubwürdigkeit der Labels dank Kontrolle durch starke Partner
- Partnerschaften als unabdingbare Voraussetzung für Aufbau, Erhalt und Kontrolle für Fair Trade und starke anerkannte Labels
- Einfache Botschaften und klar erkennbarer Mehrwert für Labels wichtig.
- Zielgruppen der LOHAS u.a. als Abgrenzung gegen Konkurrenz (Lidl etc.)
- Glaubwürdige Kommunikation dank geeigneten Testimonials (Stress, Melanie Winiger → ‚Parade‘-LOHAS)
- Kommunikation gegen innen als wichtiger Bestandteil der NH. Personal als Informations- und Imageträger.
- NH und Fair Trade als Wettbewerbsvorteil auch in schwierigen Zeiten (starke Sensibilisierung der CH Konsumenten)
- ‚Fair-Trade‘ als (Dach-) Label (Max Havelaar untersteht auch diesem Label)

NH(Nachhaltigkeit) und Entwicklung

- Was bedeutet Nachhaltigkeit/nachhaltige Entwicklung für Sie (Definition)?

Für mich (und Coop) bedeutet Nachhaltigkeit ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Schutz der Umwelt, sozialer Verantwortung und Berücksichtigung von wirtschaftlichen Aspekten als Basis für einen dauerhaften Geschäftserfolg. (vgl. Homepage <http://www.coop.ch/nachhaltigkeit/default-de.htm>). Dieser NH-Gedanke soll gepflegt und aktiv getragen werden. Für mich persönlich ist dies eine richtige Richtung, man will Ressourcen und die Welt für nachkommende Generationen so hinterlassen, dass man nicht nur Schulden hinterlässt sondern eine intakte Umwelt und keinen Müllhaufen. Gerade der TV-Spot mit Stress zielt genau in diese Richtung.

- Voraussetzung bleibt aber das NH rentabel ist; man ist immer noch eine erfolgsorientierte Unternehmen und kein Hilfswerk?

Genau. Es gehört eben auch zur Nachhaltigkeit, dass man gerade im Zuge der Wirtschaftskrise eine soziale Verantwortung als Unternehmen hat auch und vor allem auch gegenüber den x-tausenden von Mitarbeitern. Deshalb muss der wirtschaftliche Aspekt immer auch vorhanden sein. Wir müssen Geld verdienen, dass man Mitarbeiter beschäftigen kann. Wenn Coop die Welt retten möchte aber nichts verdient kommen wir nicht weit. Es bringt nichts wenn man Projekte schafft aber keine Arbeitsplätze in der CH erhalten kann

- Wie können Entwicklungsländer von Ihrer Nachhaltigkeitsstrategie profitieren?



Einerseits beim Verkauf von Naturaline Produkte oder durch die Partnerschaft mit Max Havelaar seit deren Gründung 1993 (Wie übrigens auch die Migros). Coop hat über 100 Max Havelaar Produkte im Sortiment. So leistet Coop Entwicklungshilfe im weitesten Sinne. Aber Coop ist auch auf übergeordneten Bereichen stark, sich für solche Länder zu engagieren. Man hat Einsitze in verschiedene WWF Gruppen (Sea Food, Wood, Palmöl), Gründungsmitglied von 4C (Common Code for Coffee Community) etc.

Näheres erfährt man bei der NH Abteilung (neuer NHB 2008 ab 06. April im Internet erhältlich).

- Wie stellen sie sicher, dass nicht nur Rohstoffe, sondern die gesamte Wertschöpfungskette nachhaltig ist?

Auf Naturaline bezogen; mit unabhängigen Kontrollfirmen wie bioinspecta (bioinspecta → Biobaumwollanbau <http://www.bio-inspecta.ch/>) und Intertek (<http://www.intertek.de/> ab April, vorher war SGS <http://www.ch.sgs.com/> zuständig). Diese ist zuständig für die Kontrolle der Einhaltung von ökologischen und sozialen Standards in der restlichen Wertschöpfungskette.

- Wer kontrolliert? Einheimische oder Externe?

Es gibt beides; es gibt Einheimische Vorort für Beratung, Schulung, Kontakt etc., für Kontrollen werden oftmals externe Beauftragt von der CH oder D (Intertek).

Naturaline hat die Vision CO2 neutral zu werden; diese Ausstösse wurden jetzt neu erhoben und erfasst und man möchte den ganze Ablauf jetzt institutionalisieren und durch Intertek ständig aktualisieren um den CO2 Ausstoss verringern zu können und schliesslich eine CO2 Neutralität zu erlangen.

Bio-inspecta hat auch Mandanten vor Ort aber es gibt auch jeweils CH Experten vor Ort. Die Kosten trägt jeweils Coop. Coop ist daran interessiert dass die Naturaline Vorschriften von externen und unabhängigen Kontrollstellen kontrolliert werden.

- Welche Projekte im Bereich Entwicklung verfolgen Sie? Weitere Projekte geplant/Ausweitung des Engagements geplant?

- Der Anteil an Bio-Baumwolle ist ja sehr klein (17 Ländern produzieren Bio, über 60 Länder rein konventionell, Biobaumwolle 0,2% der Gesamtproduktion) gibt es da Bestrebungen dies zu erhöhen und auszuweiten?

Man versucht durch die Internationalisierung des Sortiments und durch die Mitgliedschaft bei der Einkaufsorganisation Coopernic führte dazu, dass auch andere Retailer im Ausland Naturaline Produkte (bzw. Produkte mit Naturaline Standards verkaufen → vgl. NHB Frankreich Leclerc und in Finnland SOKOS → Frau Matt erzählte was von Schweden aber es ist Finnland). Wenn man so die Nachfrage bzw. den Absatz nach solchen Produkten steigern kann, dann folgt daraus, dass auch der An-

bau der BioRE (Remei AG <http://www.remei.ch/de>) Biobaumwolle ausgeweitet werden sollte bzw. muss und auf andere Länder ausweitete wird (nicht nur Indien und Tansania).

Die Aufbauarbeit von Coop und insbesondere Remei in Tansania und Indien durch die BioRe hat schon viel investiert darum möchte man dort dies festigen und ausweiten in den Ländern wo man bereits vertreten ist. Ziel: mehr Bauern ins BioRe Programm aufnehmen. Man will aber auch gutes Beispiel sein für andere wie z.B. Helvetas mit Biobaumwolle in Mail (in Zusammenarbeit mit der Migros)

- Zu Coop Naturaline: ein Ziel ist Co2 Neutralität – ist ein anderes Ziel den Anteil von 55% auf 100% auszubauen im eigenen Textilsektor?

Es ist kein konkretes strategisches Ziel. Es ist ein zweiseitiges Schwert, wenn man nur noch das eine Label anbietet. Der Kunde soll die Wahl haben und sich bewusst für das ‚bessere‘ Produkt entscheiden. Das Beispiel der Max Havelaar Bananen hat gezeigt dass man den Kunden ‚Fair Trade‘ nicht aufzwingen kann (Coop wollte nur noch MH Bananen verkaufen → musste aber wieder konventionelle Bananen ins Sortiment aufnehmen). Coop möchte nicht missionarisch sein, sondern den Leuten die aktive Wahlmöglichkeiten überlassen damit die Kunden eben sich bewusst für Label bzw. Fair Trade Produkte entscheiden. Dies gilt auch beim Textilangebot; der Konsument soll nicht in eine Ecke gedrängt werden. Er zahlt mehr für die Naturaline Produkte und er soll das Gefühl beibehalten dafür auch mehr zu bekommen. Wenn alles Naturaline ist fällt dieser aktive Schritt des Kunden weg... Der Kunde hat dann das Gefühl, dass der Preis hoch ist ohne zu wissen was Naturaline ist und wieso dieses Produkt teurer ist. Es gibt auch Kunden, die nicht bereit sind mehr zu bezahlen aus welchen Gründen auch immer und dies muss auch Coop so akzeptieren. Darum wird es auch in Zukunft noch ein konventionelles Sortiment geben gerade auch weil Coop auch Markenartikel im Sortiment hat.

- Zur Remei AG; Gab Coop der Anstoss zum Projekt oder die Remei AG?

Remei rannte mit ihrer Idee offene Türen ein bei der Coopführung. Wer jetzt wie und wann der erste Schritt getan hat ist nicht klar abzuschätzen. Bei Coop stiess die Idee sicher auf offene Ohren und grosses Interesse. Remei war aber entscheidend diese Wertschöpfungskette aufzubauen, da sie das notwendige Wissen vor Ort hatte bzw. aufbauen konnte.

## NH und Corporate Communication

Intern:

- Welche Rolle spielen die Mitarbeiter für die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens?

Gedanken der NH mittragen und ihren Umständen entsprechend auch selber leben. Es ist wichtig um die Idee zu verankern und den Leuten bewusst machen zu können, dass man auch im Kleinen etwas erreichen kann.

- Wie setzen Sie dies konkret um?

Z.B gibt es auf jeder Hierarchiestufe Berater für die 8 Kompetenzmarken (Naturaline, etc.). Diese Berater haben spezialisiertes Wissen direkt von den Labelverantwortlichen und verteilen diese in ihrem Umfeld weiter. In jeder Verkaufsstelle hat es einen solchen Berater (sog. Viva Berater). Dieser führt interne Schulungen durch oder stellt neue Produkte vor und verteilt Schulungsunterlagen u.a. auch über NH bei Coop und Detailinfos zu den Labels über deren Mehrwert etc. Dies geschieht regelmäßig damit die Mitarbeiter dieses Wissen auch verankern. Weitere Infos finden Interessierte auch jeweils in der Coopzeitung oder dem Intra- und Internet. Zudem gibt es Kontaktpersonen die bei spezifischen Fragen weiterhelfen können. Es ist für die Mitarbeiter auch eine willkommene Abwechslung wenn bei Schulungen nicht nur über Preise, Effizienz, etc. gesprochen wird.

- Wie erreichen Sie eine nachhaltige Einstellung bei ihren Mitarbeitern?
- Gibt es gezielte Massnahmen, die Wertschöpfungskette in Ihrem Unternehmen zu De-Anonymisieren? Sehen Sie darin Potential, die Einstellung der Mitarbeiter zu beeinflussen?

Grundsätzlich kennen wir unsere Lieferanten. Im speziellen in der Textilkette, die enorm verstickt und vielschichtig ist, hat sich Coop über das gesamte Textilsortiment einen Coop-Textil-Code auferlegt hat. Dieser wurde abgelöst durch die BSCI Code of Conduct. Alle Lieferanten sind zu diesen sozialen Standards verpflichtet auch die, die nicht Naturaline beliefern. Naturaline Standards sind aber weiterhin strenger als die Minimalen des BSCI. Ziel ist es, dass alle Lieferanten schlussendlich mit dem höheren SA 8000 zertifiziert sind. Von den sozialen Standards her wäre dann eine Angleichung an die Naturaline Richtlinien. Dann bestände der Unterschied noch im biologischen Anbau und in der ökologischen Verarbeitung (Färben etc).

Alle konventionellen Produkte sollen minimalen Standards genügen und diese sollen dann gesteigert werden daneben soll aber ein noch ‚besseres‘ Produkt angeboten werden. Bsp. Kaffee: es gibt 4C Kaffee bei dem jetzt eine breite Basis von Grossabnehmern (u.a. Nestle) mitmacht. Daneben gib es den Max Havelaar Kaffee der strengere soziale, ökologische etc. Standards hat. Es gibt sogar eine weitere Stufe durch den Max Havelaar Biokaffee (somit gibt es 4C, Max Havelaar konventionell und Max Havelaar Bio.)

Extern:

- Wie wichtig ist es für Sie in der Öffentlichkeit als nachhaltiges Unternehmen wahrgenommen zu werden?

Es ist wichtig und war auch wichtig als Coop 1993 mit den ersten Bioprodukten gestartet hat und damals noch belächelt wurde. Heute lacht niemand mehr über das Bioangebot von Coop. Der Konsument hat es gewürdigt und der Absatz von Biopro-

dukten steigerte sich stetig (11% Marktanteil von NH Produkten am Gesamtumsatz). Da ist ein Markt der ist gewachsen und wird weiter wachsen und Coop möchte, dass der Konsument weiss wenn er NH Produkte will dann findet er diese bei Coop. Mit Hilfe von Werbung und Informationen soll der Kunde wissen, dass Coop der nachhaltigste Detailhändler der CH ist.

- Was sind die Schwierigkeiten bei der Kommunikation von Nachhaltigkeit beim Kunden? Kommt die Nachhaltigkeitsidee beim Kunden an?

- Wie Kommunizieren sie dies an neue Kunden?

Durch Inserate und Artikel in Presse damit die Labels bekannter werden. Zudem ist der Stress Werbespot eingeschlagen wie eine Bombe. Es gab eine grosse Resonanz und mehrere hundert DVD von diesem Film wurde an interessierte Schulen, etc. versandt, die diese Thematik des Werbespots behandelten und die Problematik thematisieren wollten.

- Nutzen sie in Zukunft das Medium TV vermehrt um insb. junge Leute ansprechen zu können?

Coop Werbespots beinhalten auch Labels. Daneben sollen auch neue Medien genutzt werden (Newsletter, geplant sind auch Podcasts). Man versucht möglichst breit zu kommunizieren. Man muss jeweils auch ein wenig ausprobieren welche Aktion wie viel einbringt und wie man eine möglichst grosse Wirkung erzielen kann. Manchmal schlagen Dinge wie der Stress Werbespot ein wie eine Bombe ohne dass man damit unbedingt hätte rechnen können.

- Der Erfolg des Spots liegt ja auch in seiner Emotionalität, und dass Nachhaltigkeit als aktuelles Problem dargestellt wird. Dank einem emotionalen Spot verbunden mit einem populären Musiker verschaffte man dem Thema erneute Aktualität. Nachhaltigkeit ist nicht mehr nur für ‚Reformhäuser‘ und Panda Läden wichtig, sondern für den ‚Mainstream‘. So konnte man ein breites Publikum emotional auf das Thema aufmerksam machen und Coop somit gut positionieren?

Für Coop war das immer auch wichtig, dass man die Labels und Produkte modern präsentiert (zB. Relaunch des Naturaplan Labels; neuer Auftritt, moderne Verpackung etc.). Man will hier auch immer mehr den Trend der LOHAS mittragen und diese Leute auch ansprechen. Die LOHAS sind ganz klar eine Zielgruppe.

Man will auch mit Inseraten Problematiken von NH ganz einfach und plakativ rüberbringen (Stichwort übergrosser Fussabdruck der die übermässigen Bedarf an Rohstoffen/Konsum etc. anzeigt: Message; wenn ihr die Umwelt den späteren Generationen so hinterlassen wollt wie ihr sie gehabt hat, dann engagiert euch u.a. mit dem Kauf von unseren Produkten. vgl. auch <http://www.footprint.ch/>)

Zurück zu Naturaline Melanie Winiger wirbt für Coop Naturaline und verkörpert diese LOHAS par excellence. Sie ist auch sehr glaubwürdig und kann die junge Kundschaft (wie auch Stress) sehr gut ansprechen. Sie kann zu 100% hinter dem Produkt /Label stehen. Coop kann noch so darüber informieren wie gut jetzt Naturaline ist, dies reicht noch nicht. Aber wenn eine wie Melanie Winiger sagt, Naturali-

ne ist toll, dann hat das eine ganz andere Wirkung (Stichwort; glaubwürdige Testimonials).

#### NH und Kommunikation/Marketing

- Wie vermitteln Sie den Kunden ihre NH-Projekte? Wie stellen Sie sicher, dass diese Message ankommt?
- Was tun Sie gegen einen möglichen ‚Label-Dschungel‘?

Für uns ist klar, dass jedes Label für einen klaren Mehrwert steht, der sich auch einfach erkennen lässt (FSC, MSC etc.). Seit 2007 gibt es neu Naturafarm und dieses Label hat die blau verpackte Naturaplan abgelöst, damit man Bioprodukte besser von den Naturaplan konventionellen Produkten unterscheiden konnte. Somit konnte man die (Wieder-) Erkennbarkeit steigern. Man kann klar trennen zwischen Bio (Naturaplan) und Naturafarm. Wer sich für das Tierwohl einsetzt kann auch auf Naturafarm zurückgreifen. Der Kunde kann sich einfach an den 8 Kompetenzmarken orientieren. Max Havelaar kennen die Leute bereits sehr gut und die Kunden wissen für was dieses Label steht, für die anderen Labels gibt es spezielle Werbung und Infos um den Mehrwert zu kommunizieren. Die Angst, dass der Konsument nicht versteht oder unterscheiden kann stimmt so nicht. Das Wachstum bei diesen Produkten hat gezeigt, dass der Konsument sich sehr wohl orientieren kann und er sich auch dafür interessiert.

- Wie stellen Sie sicher, dass die Kunden wissen, was die Labels bedeuten und was hinter den Labels steht?
- Ist Nachhaltigkeit ein Verkaufsargument?
  - Wenn ja; wie wird es eingesetzt?

Ja, wir wären heute nicht da wo wir jetzt stehen wenn es nicht ein Verkaufsargument wäre. Man hat 1993 mit Naturaline/plan ein Kundenbedürfnis entdeckt und befriedigt welches vorher noch nicht bearbeitet wurde. Man wagte diesen Schritt und merkte, dass die Konsumenten sehr wohl sensibel sind für ökologische Produkte. Die schlummernden Bedürfnisse wurden geweckt aber es wurde den Konsumenten nichts aufgezwungen. Man konnte schon damals nachhaltig einkaufen aber nicht bei einem Detailhändler sondern ‚nur‘ in Reformhäusern, etc.....sog. Seide-Wolle-Bast-Typen und Körnlipicker... Die Nachhaltigkeitsprodukte sind auf dem weg vom Körnlipicker Image Richtung LOHAS. Diese Entwicklung hat Coop aktiv miterlebt und mitgestaltet.

- Wenn nein; Warum?

#### NH und Wettbewerb

- Ist Ihr Unternehmen Leader in ihrem Segment im Bereich Nachhaltigkeit?

Coop hat ein enorm breites Engagement und hat sehr unabhängige Partner (STS, Biosuisse, Max Havelaar, etc.) welche diesem Engagement auch eine sehr hohe Glaubwürdigkeit verliehen. Partnerschaften sind sehr wichtig sowohl inhaltlich (Kontrolle etc.) aber auch gegen aussen für eine glaubwürdige Kommunikation um die Glaubwürdigkeit der einzelnen Labels transportieren zu können...

Ja wir sind der Leader! (Bio Lebensmittel Marktanteil 2008 ca. 51%)

- Jeder will „nachhaltig“ sein. Wie grenzen Sie sich in Sachen Nachhaltigkeit von der Konkurrenz ab?

Wir sind ein Pionier im Bereich Bio und haben hier einen Vorsprung ggü der Konkurrenz. Aber z.B. ist die Migros ebenfalls seit Beginn von Max Havelaar dabei und ist dort eigentlich gleich weit wie Coop. Je nach Label gibt es hier Unterschiede. Max Havelaar hat das Credo, dass sie alle beliefern und nicht exklusiv für einen Retailer zur Verfügung stehen was ja auch sinnvoll ist und zum Erfolg des Labels beigetragen hat.

- Ist Nachhaltigkeit für Sie ein integraler Bestandteil der Wettbewerbsstrategie (oder nur gesellschaftliche Notwendigkeit)?
- Ist Nachhaltigkeit nur in Hochkonjunkturphasen ein Wettbewerbsvorteil? In der Rezession tritt der Preis in den Vordergrund?

- Spüren sie die Krise? Gibt es einen Umsatzrückgang bei den NH Labels?

2008 war ein Rekordjahr! Wir sind jetzt erneut auf dem Vorjahresniveau! Der strenge Winter ist eher ein Problem; es gibt ein Angebotsengpass bei Frischprodukten. Es gibt im Moment keinen Nachfrageeinbusse für nachhaltige Produkte.

Wir sind überzeugt das der CH Konsument bei nachhaltigen Produkten weniger wird sparen als in anderen Bereichen. Weil sie den Mehrwert schätzen. Es wird sich noch zeigen müssen wie es sich entwickelt aber wir sind überzeugt, dass die Kunden trotzdem auf die teureren NH Produkte vertrauen.

In England oder USA wurde Nachhaltigkeit und Fair Trade in den letzten beiden Jahren unglaublich gepusht. Dabei ‚grasten‘ grosse Retailer wie Tesco oder Sainsbury den Fair Trade Markt regelrecht ab. (der Englische Retailer Sainsbury kaufte die komplette Max Havelaar Produktion in Costa Rica). Die Leute sind auf den Nachhaltigkeitstrend aufgesprungen und wurde regelrecht zu einem Hype. Dies aber meistens nur sehr punktuell auf einzelne Produkte (England→ Bananen, Schokolade, USA→ vor allem Kaffee). Die Verankerung bei den Kunden ist aber bei weitem nicht so stark wie in der Schweiz. Das Bewusstsein ist hier viel stärker über die Jahre verankert und führte zu einem gewissen Vorsprung im Bewusstsein und wird deshalb auch von Krisen auch anders und weniger stark beeinflusst als jetzt in den Ländern in denen diese Fair-Trade Idee erst in den letzten Jahren einen Aufschwung hatte. Dort fällt der Kunde in Krisenzeiten schneller in das alte Einkaufsverhalten zurück.

Zudem muss man auch die hohe Kaufkraft der CH Konsumenten berücksichtigen. Diese macht es dem CH Kunden einfacher Fair Trade Produkte zu kaufen.

Lidl hat gerade einmal 2000 Produkte im Sortiment; Coop hat alleine ein Sortiment von 1600 Produkte. Dieser Wettbewerb tut auch gut. Auch wenn wir eine andere Zielgruppe haben wollen wir den Retailer für alle sein! Darum haben wir auch unsere Prix Garantie Produkte mit der Hoffnung das diese Kunden halt doch ab und zu Max Havelaar Produkte kaufen. Somit entstehen Mitnahmeeffekte, die nicht zu unterschätzen sind.

- Gibt es auch Prix Garantie Produkte, die unter Nachhaltigkeitsgedanken produziert wurden?

Ein Prix Garantie Salat ist schon kein Biosalat aber die gesetzlichen Grundbedingungen (Mindeststandards) sind in jedem Fall gewahrt. Falls es sich anbietet und machbar ist werden auch zusätzliche Standards eingehalten die zu einer erhöhten Nachhaltigkeit führen aber in erster Linie steht bei diesen Produkten der Preis im Vordergrund.

Bzgl. ‚Fair Trade‘ Weltmeister: die 34 CHF sind sehr wahrscheinlich nur die ‚FLO‘ (vgl. <http://www.fairtrade.net/>) Artikel. In diesen sind andere Labels wie Naturaline nicht mit eingerechnet. Der Anteil des NH Konsum wäre eigentlich noch grösser aber es ist schwierig dies international zu vergleichen. CH und Coop hat ein enorm breites Angebot von Fair Trade Produkten. Dies ist in vielen Ländern überhaupt nicht so (vgl. England oder USA → Sortiment viel kleiner). Incl. Blumen gibt es bei Coop ca. 100 Max Havelaar Produkte.

Zum Anbau von Biobaumwolle: Wie gross ist der Ertragsverlust?

Wenn der Anbau komplett umgestellt ist und der Boden sich nach ca. 5 Jahren erholt hat ist der Ertrag relativ höher als beim konventionellen Anbau. Voraussetzung ist aber, dass man nicht mit Monokulturen arbeitet, sondern eine Fruchtfolge einhält, damit sich die Böden natürlich regenerieren können. Biobaumwolle wird darum vor allem von kleinen Bauern angepflanzt und somit ist auch das Wachstum von Biobaumwolle an der Gesamtproduktion mittelfristig beschränkt. Monokulturen z.B. in den USA können nicht biologisch angebaut werden, da keine Fruchtfolge stattfindet und keine natürliche Düngung zum Einsatz sondern viel chemische Hilfsmittel zum Einsatz kommen. Für die Kleinbauern ist eben der konventionelle Anbau auch eine Gefahr weil sie sich oftmals verschulden müssen um Saatgut, Maschinen und vor allem Dünger und Chemikalien kaufen zu können. Hier ist der Biolandbau auch ein Weg um aus der Schuldenfalle zu kommen. Dabei ist die Beratung durch BioRe und vor allem die Abnahmegarantie von Coop sehr wichtig. Die zusätzlichen Zahlungen für die BioRe Stiftung belaufen sich auf ca. 1% des Naturaline Umsatzes.