
**Bachelorarbeit an der Hochschule
für angewandte Wissenschaften
Würzburg-Schweinfurt
Fakultät Wirtschaftswissenschaften**

Studiengang:

Medienmanagement

Thema:

**Nachhaltigkeit und deren Vermarktung in der
Lebensmittelbranche am Beispiel des EDEKA-Verbundes
und der REWE Group.**

Zur Erlangung des akademischen Grades

Bachelor of Arts (BA)

Vorgelegt von:

Anja Merz

████████████████████

██

████████████████████

Bei:

Prof. Dr. Harald J. Bolsinger

Fach: Wirtschaftsethik

Semester: Wintersemester 14/15

Würzburg am Dienstag, 27. Januar 2015

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
Anhangsverzeichnis.....	V
Abstract.....	VI
1. Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Forschungsfrage.....	1
1.2 Methodik und Aufbau	2
2. Nachhaltigkeit	4
2.1 Begriffserklärungen	4
2.1.1 Definition Nachhaltigkeit	4
2.1.2 Definition nachhaltige Produkte.....	6
2.2 Entstehung und Entwicklung der Nachhaltigkeit	7
2.3 Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit	8
2.4 Ziele eines nachhaltigen Wirtschaftens.....	10
2.5 Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex	11
3. Nachhaltigkeits-Marketing	15
3.1 Begriffserklärungen	15
3.1.1 Definition Marketing.....	15
3.1.2 Definition Nachhaltigkeits-Marketing	16
3.2 Konzept des Nachhaltigkeits-Marketings	17
3.2.1 Normatives Nachhaltigkeits-Marketing	18
3.2.2 Strategisches und operatives Nachhaltigkeits-Marketing	19
3.2.3 Transformatives Nachhaltigkeits-Marketing.....	20
4. Nachhaltigkeit in der Lebensmittelbranche	22
4.1 Der deutsche Lebensmittelhandel.....	22
4.2 Nachhaltigkeit bei EDEKA und REWE	25
4.2.1 Edeka-Verbund	26
4.2.1.1 Unternehmensportrait	26

4.2.1.2 Prüfung der Nachhaltigkeit anhand des deutschen Nachhaltigkeitskodex	27
4.2.2 REWE Group.....	32
4.2.2.1 Unternehmensportrait	32
4.2.2.2 Prüfung der Nachhaltigkeit anhand des deutschen Nachhaltigkeitskodex	33
4.2.3 Vergleich des EDEKA-Verbundes und der REWE Group	38
4.3 Nachhaltigkeits-Marketing bei EDEKA und REWE	41
4.3.1 Konzept des Nachhaltigkeits-Marketings bei EDEKA.....	42
4.3.1.1 Normatives Nachhaltigkeits-Marketing.....	42
4.3.1.2 Strategisches und operatives Nachhaltigkeits-Marketing.....	44
4.3.1.3 Transformatives Nachhaltigkeits-Marketing	48
4.3.2 Konzept des Nachhaltigkeits-Marketings bei REWE	48
4.3.2.1 Normatives Nachhaltigkeits-Marketing.....	48
4.3.2.2 Strategisches und operatives Nachhaltigkeits-Marketing.....	51
4.3.2.3 Transformatives Nachhaltigkeits-Marketing	54
4.3.3 Vergleich von EDEKA und REWE	55
5. Fazit	58
Anhang	60
Literaturverzeichnis	85
Erklärung.....	91

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Kreislauf der Nachhaltigkeit.....	6
Abb. 2: Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit	9
Abb. 3: Marktanteile im Lebensmittelbereich	25

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Kategorien und Kriterien des deutschen Nachhaltigkeitskodex	12
Tab. 2: Top 5 der deutschen Lebensmittelhändler 2014	23
Tab. 3: Anzahl von Filialen und Umsatz im Lebensmittelbereich.....	24

Abkürzungsverzeichnis

A

ASC *Aquaculture Stewardship Council*

B

BDIH *Bundesverband der Industrie- und
Handelsunternehmen*

BSCI *Business Social Compliance Initiative*

C

CSR *Corporate Social Responsibility*

F

FSC..... *Forest Stewardship Council*

I

ILO..... *International Labor Organization*

N

NDR *Norddeutscher Rundfunk*

NGO..... *Nichtregierungsorganisation*

P

PEFC.....*Programme for the Endorsement of
Forest Certification*

POS.....*Point of Sale*

U

UNEP *United Nations Environment Programme*

V

VLOG . *Verband Lebensmittel ohne Gentechnik*

W

WWF *World Wide Fund For Nature*

Anhangsverzeichnis

Anhang 1.....	60
Anhang 2.....	66
Anhang 3.....	73
Anhang 4.....	75
Anhang 5.....	77
Anhang 6.....	79
Anhang 7.....	81
Anhang 8.....	83

Abstract

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Thema Nachhaltigkeit deren Vermarktung in der Lebensmittelbranche. Es wird im Speziellen der Frage nachgegangen, wie nachhaltig der EDEKA-Verbund und die REWE Group in Deutschland handeln und wie diese ihr Nachhaltigkeits-Marketing im Handel umsetzen. Außerdem soll ein Vergleich der beiden Unternehmen erfolgen. Diese beschriebene Thematik wird auf der Grundlage ausgewählter Fachliteratur, einer Prüfung der Nachhaltigkeit anhand des deutschen Nachhaltigkeitskodex und einer intensiven Onlinerecherche dargestellt. Ergänzend wurde eine Beobachtung in den REWE- und EDEKA-Märkten vorgenommen.

Daraus ergibt sich, dass sich zwar beide Konzerne durch ihre Fortschrittsberichte oder die Nachhaltigkeitsberichterstattung mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandersetzen, allerdings auch Widersprüche bzw. Vergehen zu vermerken sind. Vor allem der EDEKA-Verbund arbeitet diesbezüglich weitestgehend intransparent und gibt nur wenige Informationen über seine nachhaltige Unternehmenspolitik preis.

Im Nachhaltigkeits-Marketing setzten beide Konzerne unterschiedliche Schwerpunkte. EDEKA legt hier seinen Fokus besonders auf die Kooperation mit der World Wide Fund For Nature (WWF) und versucht durch verschiedene Werbeaktionen über den Anbau und die Produktion von nachhaltigeren Produkten und das Thema Nachhaltigkeit zu informieren. REWE versucht durch seine vielfältigen Aktionen, Kunden/-innen direkt mit einzubeziehen und einen aktiven Beitrag zum Thema Nachhaltigkeit zu leisten. Durch die Beobachtung am Point of Sale konnte vermerkt werden, dass beide Lebensmittelhändler hinsichtlich ihrer Werbemittel für nachhaltigere Produkte sehr dezent werben.

Zusammenfassend bleibt der Eindruck, dass die REWE Group das Thema Nachhaltigkeit als wichtigen Bestandteil ihrer Unternehmensstrategie sieht und dies auch versucht nach außen zu transportieren. Beim EDEKA-Verbund hingegen ist nicht klar ersichtlich, welche Bedeutung Nachhaltigkeit wirklich für das Unternehmen hat.

In einer weiterführenden Arbeit könnte der Versuch angestrebt werden, neben des EDEKA-Verbundes und der REWE-Group auch Discounter und Nischen-Unternehmen zu untersuchen, um aussagekräftige Aussagen über den deutschen Lebensmittelmarkt zu erhalten.

1. Einleitung

Ob nachhaltige T-Shirts und Kosmetikprodukte, fair gehandelte Smartphones oder grüne Banken – das Thema „Nachhaltigkeit“ ist in aller Munde. Der Begriff wird, wenn möglich, immer und überall eingesetzt. Diese inflationäre Verwendung des Wortes Nachhaltigkeit, macht es besonders für Verbraucher/-innen nicht einfach aus dem Dschungel an nachhaltig deklarierten Produkten zu selektieren. Denn welche Produkte sind denn wirklich nachhaltig und was ist nur eine PR-Strategie des Unternehmens?¹

Natürlich ist es aufgrund von fortschreitenden klimatischen Veränderungen und Auswirkungen wichtig, das Thema Nachhaltigkeit in den politischen und gesellschaftlichen Diskurs zu bringen. Dennoch bleibt es fragwürdig, warum Unternehmen bei jeder Gelegenheit ihre Produkte als nachhaltig betiteln.

Eine Studie aus dem Jahr 2010 beschäftigt sich mit den Gründen der „Ausrichtung des Einkaufs von Unternehmen an Nachhaltigkeitskriterien“². Hier wird ersichtlich, welche Intensionen Unternehmen durch den Einkauf von nachhaltigen Produkten verfolgen. Durch die Studie wird deutlich, dass Gründe wie Anforderungen der Lieferanten, Mitarbeiter/-innen oder gar gesetzliche Vorgaben zweitrangig, wenn nicht sogar drittrangig sind. Dicht hinter der Begründung, Nachhaltigkeit sei in der Unternehmensphilosophie verankert, liegt der Beweggrund wirtschaftliches Kalkül mit 68 Prozent auf dem zweiten Platz. Prognosen für das Jahr 2015 gehen sogar von einer Steigerung auf 83 Prozent aus, womit dieser Punkt den ersten Platz einnehmen würde.³

Umso wichtiger ist es zu wissen, was Nachhaltigkeit wirklich bedeutet, also wie sich der Begriff zusammensetzt und welche Unternehmen diese Thematik nicht nur als reine PR-Strategie ansehen.

1.1 Problemstellung und Forschungsfrage

In der Lebensmittelbranche gerät das Thema Nachhaltigkeit immer mehr in den Fokus von Produzenten und Händlern. Auch sie haben erkannt, dass sich Nachhaltig-

¹ Vgl. Bojanowski 2014.

² o. V. 2010.

³ Vgl. o. V. 2010.

keit gut vermarkten lässt und eine stetige Nachfrage an nachhaltigen Lebensmitteln besteht. Vor allem die „Big Player“ in der deutschen Lebensmittelbranche, nämlich der EDEKA-Verbund und die REWE Group, versuchen durch gezieltes Nachhaltigkeits-Marketing, den Absatz ihrer Produkte zu steigern und Kunden/-innen für ihre nachhaltigen Produkte zu begeistern. Werbespots im TV, bunte Plakate und Aktionen, die diese Thematik in den Mittelpunkt rücken, sind bei den Lebensmittelkonzernen kaum noch wegzudenken. Doch was steckt wirklich hinter der schillernden Werbewelt? Wie nachhaltig agieren der EDEKA-Verbund und die REWE Group wirklich? Und wie werben diese für ihre nachhaltigen Produkte?

Ziel dieser Arbeit ist es, Antworten auf diese Fragen zu finden und somit letztendlich beantworten zu können, wie nachhaltig der EDEKA-Verbund und die REWE Group in Deutschland wirklich handeln und wie diese ihr Nachhaltigkeits-Marketing im Handel umsetzen.

1.2 Methodik und Aufbau

Die Arbeit gliedert sich in zwei wesentlich Bereiche, die die Themen Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeits-Marketing umfassen.

Die Basis der Arbeit bilden die Kapitel zwei und drei. Das Kapitel zwei widmet sich hierbei komplett dem Thema Nachhaltigkeit und klärt wichtige Definitionen. Auch der Nachhaltigkeitskodex, der in Kapitel vier eine tragende Rolle spielt, wird näher beschrieben.

Das dritte Kapitel setzt sich mit dem Thema Nachhaltigkeits-Marketing auseinander. Hier werden die Begriffe Marketing und Nachhaltigkeits-Marketing definiert, welche essentiell für diese Arbeit sind. Des Weiteren wird das Konzept des Nachhaltigkeits-Marketings von Frank-Martin Belz geschildert, welches sich in das normative, strategische, operative und transformierende Nachhaltigkeits-Marketing unterteilt.

Darauf aufbauend stellt das vierte Kapitel den Hauptteil dieser Arbeit dar. Der Fokus liegt auf dem Thema Nachhaltigkeit in der Lebensmittelbranche. Im ersten Schritt wird anhand des deutschen Nachhaltigkeitskodex, das nachhaltige Handeln des EDEKA-Verbundes und der REWE Group geprüft und anschließend anhand eines Punktesystems bewertet. Danach folgt ein Vergleich des EDEKA-Verbundes und der REWE Group, indem Gemeinsamkeiten und Unterschiede in Sachen Nachhaltigkeit

der beiden Unternehmen diskutiert werden. Im zweiten Schritt wird das Nachhaltigkeits-Marketing der Lebensmittelhändler REWE und EDEKA anhand des Konzeptes von Frank-Martin Belz, welches in Kapitel 3.4 beschrieben wird, untersucht. Zusätzlich wurde hierbei eine Beobachtung in den EDEKA- und REWE-Märkten vorgenommen, um eine fundierte Aussage über das Nachhaltigkeits-Marketing am Point of Sale geben zu können. Darauf folgt ein Vergleich des Nachhaltigkeits-Marketings der beiden Lebensmittelhändler. Im vierten Kapitel wird hauptsächlich auf Internetquellen verwiesen, da der EDEKA-Verbund und die REWE Group die meisten Informationen online offen legen und des Weiteren somit Aktualität gewährleistet werden kann. Das fünfte und letzte Kapitel beinhaltet ein umfangreiches Fazit.

2. Nachhaltigkeit

In diesem Kapitel liegt der Fokus auf dem Thema Nachhaltigkeit. Deshalb werden im Folgenden Nachhaltigkeit und nachhaltige Produkte definiert und die Entstehung sowie Entwicklung von Nachhaltigkeit dargestellt. Außerdem werden die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit und die Ziele eines nachhaltigen Wirtschaftens beschrieben. Um das Thema Nachhaltigkeit thematisch abzurunden, wird abschließend der deutsche Nachhaltigkeitskodex mit seinen Kriterien dargestellt.

2.1 Begriffserklärungen

Um eine fundierte Basis für diese Arbeit zu schaffen, werden im Folgenden die Themen Nachhaltigkeit und nachhaltige Produkte definiert.

2.1.1 Definition Nachhaltigkeit

Auffällig ist, dass der Begriff „Nachhaltigkeit“ in vielen Literaturquellen mit dem Ausdruck „nachhaltige Entwicklung“ gleichgesetzt wird, also beide Ausdrücke synonym verwendet werden. Dies soll auch in dieser Arbeit gelten.

Außerdem gibt es eine Vielzahl an unterschiedlichen Interpretationen des Begriffs der Nachhaltigkeit, wodurch grundsätzlich keine allgemeingültige Definition zu finden ist.⁴

Die Grundlage des heutigen Nachhaltigkeits-Begriffs stammt von der Brundtland Kommission⁵, die den Bericht „Our common future“ im Jahre 1987 veröffentlichte.⁶ Hier wurde zum ersten Mal das Konzept einer nachhaltigen Entwicklung formuliert.

„Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.“⁷

Darauf aufbauend gibt es viele Definitionen, die je nach Standpunkt und Themenbereich betrachtet werden müssen.⁸

⁴ Vgl. Burschel 2004, S. 15.

⁵ Vgl. o.V. 2014o, S. 5.

⁶ Vgl. o.V.1987, S. 9.

⁷ o.V. 1987, S. 41.

⁸ Vgl. o.V. 2014o, S. 5.

Für Goodland und Leddec ist eine nachhaltige Entwicklung ein „Modell für soziale und struktur-ökonomische Umgestaltung, welche die ökonomischen und gesellschaftlichen Vorteile der jetzt lebenden Menschen optimiert, ohne das wahrscheinliche Potential für ähnliche Vorteile in der Zukunft zu gefährden.“⁹ Demnach wird hier vor allem der Mensch in den Mittelpunkt der Definition gerückt. Die Akademie für Technikfolgenabschätzung setzt den Schwerpunkt in ihrer Definition hingegen auf die Umwelt: „Nachhaltige Entwicklung ist ein Konzept, das darauf ausgerichtet ist, dass die natürliche Umwelt und der damit verbundene Kapitalstock an natürlichen Ressourcen so weit erhalten werden muss, dass die Lebensqualität zukünftiger Generationen gewährleistet bleibt.“¹⁰

Die Vereinten Nationen liefern in dem „Prototype Global Sustainable Development Report“ eine breite Übersicht über die verschiedenen Schwerpunkte der Nachhaltigkeits-Definitionen.

Demnach muss in den Bereichen Natur, lebenserhaltende Maßnahmen und Gemeinschaft nachhaltig gehandelt werden. Der Bereich Natur gliedert sich in die Aspekte Erde, wonach beispielsweise die von der Menschheit verursachte Klimaveränderung eingedämmt werden soll, Artenvielfalt, die weiterhin bestehen und geschützt werden soll, und Ökosystem, wie beispielsweise die Ozeane, die nachhaltig behandelt werden müssen. Zum Bereich lebenserhaltende Maßnahmen zählen Ökosystemdienstleistungen, wie der Erhalt von Wäldern oder Küstengebieten. Außerdem Ressourcen, wonach unter anderem Wasser oder der Rohstoffverbrauch nachhaltig behandelt werden soll, und Umwelt, unter der die Eindämmung von Luftverschmutzung beispielsweise fällt. Zum letzten Bereich Gemeinschaft zählen die Aspekte Frieden, Kulturen, Gruppen und Plätze, die geschützt und erhalten werden sollen.

Diese verschiedenen Bereiche sind von den Menschen, der Wirtschaft und der Gesellschaft abhängig. Nur wenn diese drei Aspekte sich weiterentwickeln und sich aktiv für eine nachhaltige Entwicklung einsetzen, kann Nachhaltigkeit gewährleistet werden. Ein Kreislauf, wie in Abbildung eins dargestellt, entsteht, da die Menschen, die Wirtschaft und die Gesellschaft wiederum auf ein geschlossenes Ökosystem angewiesen sind, das nur durch nachhaltiges Handeln bestehen kann.¹¹

⁹ Burschel 2004, S. 16.

¹⁰ Burschel 2004, S. 16.

¹¹ Vgl. o.V. 2014o, S. 5.



Abb. 1: Kreislauf der Nachhaltigkeit

Quelle: eigene Darstellung nach o.V. 2014o, S. 5.

2.1.2 Definition nachhaltige Produkte

Nachhaltigkeits-Marketing setzt nachhaltige Produkte in einem Unternehmen voraus. Nach Belz sind nachhaltige Produkte „Produkte, die weniger ökologische Belastungen und soziale Probleme als herkömmliche Produkte mit einem vergleichbaren Gebrauchsnutzen verursachen.“¹² Außerdem können nachhaltige Produkte auf dem Markt nur bestehen, wenn Kundenbedürfnisse ausreichend befriedigt werden.¹³

Bei Nahrungsmitteln stehen hauptsächlich ökologische Aspekte im Vordergrund. Die sozialen und ökonomischen Dimensionen dürfen jedoch keineswegs unberücksichtigt bleiben, selbst wenn die ökologische Dimension wohl am einfachsten zu definieren ist.¹⁴ Zusätzlich kann bei nachhaltigen Lebensmitteln noch eine vierte Dimension berücksichtigt werden: der gesundheitliche Aspekt.¹⁵

Um ein Produkt als nachhaltig einstufen zu können, muss man außerdem die komplette Lebensdauer des Produktes betrachten. Das beinhaltet Rohstoffgewinnung, Transport, Herstellung, Vertrieb, Gebrauch und Entsorgung, die nach sozial-ökologische Maßstäben ausgerichtet sein müssen.

Des Weiteren verändern sich nachhaltige Produkte durch stetigen Wandel von Technologien und Wissen im Laufe der Zeit. Was heute als nachhaltig definiert wird, kann morgen schon wieder ganz anders sein. Zu bemerken ist, dass Konsumenten neben Preis, Design und beispielsweise Funktion eines nachhaltigen Produktes immer mehr

¹² Belz 2005, S. 25.

¹³ Vgl. Belz und Peattie 2009, S. 154.

¹⁴ Vgl. Schmidt-Riediger, S. 45.

¹⁵ Vgl. Erdmann 2003, S. 38.

an der Herkunft und dem Entstehungsprozess eines Produktes interessiert sind. Das Interesse an ökologischen und sozial korrekt produzierten Produkten wächst stetig, weshalb auch die Nachfrage daran steigt.¹⁶

2.2 Entstehung und Entwicklung der Nachhaltigkeit

Seinen Ursprung hat der Begriff Nachhaltigkeit in der Forstwirtschaft. Hier wurde er erstmals von dem sächsischen Oberberghauptmann Hannß Carl von Carlowitz im Jahre 1713 eingeführt. Aufgrund des knappen Holzbestandes „sollte pro Jahr nicht mehr Holz geschlagen werden als nachwächst.“¹⁷ Diese Erkenntnis galt als eine Art Vorbild für sämtliche Nachhaltigkeitsansätze.¹⁸

Ungefähr 250 Jahre später, Ende der 1960er, kam es zu „internationalen Debatten über Umwelt und Entwicklung“¹⁹, wodurch erneut das Thema der nachhaltigen Entwicklung aufgegriffen wurde. Ein Umdenken der Menschheit in Bezug auf die Umwelt wurde zu dieser Zeit bemerkbar. Durch den ersten Bericht des Club of Rome mit dem Titel „Die Grenzen des Wachstums“ im Jahre 1972, wurden Auswirkungen auf die Umwelt und das komplette Ökosystem prognostiziert.²⁰

Da somit Umweltdiskussionen immer weiter in den Mittelpunkt von Medien und Politik gerieten, wurde auf der ersten „Umweltkonferenz der UN das Umweltprogramm der Vereinten Nationen (UNEP) gegründet.“²¹

Neben weiteren wichtigen Debatten und Konferenzen, erschien wie in Kapitel 2.1.1 bereits erwähnt, 1987 der Brundtland-Bericht, der einen der wichtigsten Meilensteine der nachhaltigen Entwicklung darstellt, da er Handlungsstrategien nachhaltiger Entwicklung offenlegt und zudem international anerkannt wurde. Durch den Vorschlag der Brundtland-Kommission wurde 1992 in Rio de Janeiro die „United Nations Conference on Environment and Development“ (UNCED) abgehalten. Hier trat vor allem die weisungsgebende Agenda 21 in den Mittelpunkt der Konferenz, welche „Ziele, Maßnahmen und Instrumente zur Umsetzung des Leitbilds“²² einer nachhaltigen Entwicklung mit „unterschiedliche[n] Schwerpunkte[n] für Industrie- und Entwick-

¹⁶ Vgl. Belz und Peattie 2009, S. 154.

¹⁷ Grunwald und Kopfmüller 2012, S. 18f.

¹⁸ Vgl. Grunwald und Kopfmüller 2012, S. 18f.

¹⁹ Grunwald und Kopfmüller 2012, S. 18.

²⁰ Vgl. Grunwald und Kopfmüller 2012, S. 20f.

²¹ Grunwald und Kopfmüller 2012, S. 21.

²² Grunwald und Kopfmüller 2012, S. 26.

lungsländer[n]“²³ darstellte. Über 150 Nationen pflichteten dem Aktionsplan bei.²⁴ Im Laufe dieser Konferenz wurden weitere Beschlüsse verabschiedet, die allerdings allesamt weder rechtsgeltend noch verbindlich waren. Für die Umsetzung der beschlossenen Ziele und Maßnahmen, wurden Folgeaktivitäten, wie „die Weltbevölkerungskonferenz 1994, der Weltsozialgipfel 1995 und die Klimakonferenz 1997“²⁵ festgelegt. Der zweite Weltgipfel für nachhaltige Entwicklung fand im Jahre 2002 in Johannesburg statt. Hier wurden „Ziele und Programme für Umweltschutz und Armutsbekämpfung“²⁶ beschlossen.²⁷

Die Konferenz Rio + 20 fand im Jahre 2012 erneut in Rio de Janeiro statt, wobei unter anderem die Millennium Development Goals für das Jahr 2015 aufgestellt wurden.²⁸ Außerdem wurden in der Konferenz zwei wichtige Aspekte besonders thematisiert. Es sollte eine „an Umweltzielen orientierte Wirtschaft [...] [und ein] institutioneller Rahmen für nachhaltige Entwicklung“²⁹ ausgearbeitet werden. Die nächsten angesetzten Konferenzen sind 2015 und 2017, also 25 Jahre nach der ersten Konferenz in Rio. Hier sollen die bisherigen Schritte zu einer nachhaltigen Entwicklung evaluiert werden.³⁰

2.3 Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit

Das Konzept der Nachhaltigkeit wird in vielen Literaturquellen als das Drei-Säulen-Modell oder die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit beschrieben. Einen nachweislichen Autor kann man an dieser Stelle nicht vermerken, da das Modell erst im Laufe der Zeit und durch viele Jahre hinweg zu dem geworden ist, was es heute ist. Das Modell versinnbildlicht, dass nicht nur die ökologische Komponente im Bezug zum Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung betrachtet werden muss, sondern dass auch die ökonomische und die soziale Dimension eine entscheidende Rolle spielen³¹, wie in Abbildung zwei dargestellt.

²³ Grunwald und Kopfmüller, 2012, S. 26.

²⁴ Vgl. Hülsmann 2004, S. 271.

²⁵ Hauff und Kleine 2009, S. 8.

²⁶ Hauff und Kleine 2009, S.8.

²⁷ Vgl. Hauff und Kleine 2009, S. 7f.

²⁸ Vgl. o. V. 2014e.

²⁹ Grunwald und Kopfmüller 2012, S. 28.

³⁰ Vgl. Grunwald und Kopfmüller 2012, S. 28.

³¹ Vgl. Kopfmüller 2001, S. 47f.

Nur wenn alle drei Dimensionen gleichermaßen berücksichtigt werden und ein Gleichgewicht besteht, kann man von Nachhaltigkeit sprechen. Eine Trennung oder Einzelbetrachtung der drei Dimensionen macht demnach keinen Sinn.³²



Abb. 2: Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit

Quelle: eigene Darstellung nach Kopfmüller 2001, S. 47f.

Diese drei Säulen sollen jedoch nicht einfach nur zusammengeführt werden, eine dreidimensionale Betrachtung der Dimensionen soll in den Fokus gerückt werden. Das elementare Ziel dieses Modells kann als „die Sicherstellung und Verbesserung ökologischer, ökonomischer und sozialer Leistungsfähigkeiten“³³ gesehen werden. Bei der ökologischen Dimension steht der Schutz und Erhalt der Umwelt, bzw. „die Wiederherstellung [...]der Natur zum Nutzen der Menschen“³⁴ im Mittelpunkt. Die ökonomische Dimension fordert wirtschaftliches bzw. unternehmerisches Handeln, um Wettbewerbsvorteile auf den Märkten zu gewährleisten, Wertschöpfungspotenziale zu nutzen und eine langfristige Sicherung von Unternehmen zu erreichen. „Soziale Stabilität und individuelle Freiheit“³⁵ sind essentielle Punkte der sozialen Dimension. Außerdem beinhaltet sie unter anderem die Gewährleistung sozialer Gerechtigkeit und Gleichheit aller Menschen. Durch die Berücksichtigung der drei Säulen der Nachhaltigkeit können die gleichen Lebensbedingungen für zukünftige Generationen gesichert werden.³⁶

³² Vgl. Clausen et al. 2002, S. 14.

³³ o.V. 1995, S. 19.

³⁴ o.V. 1995, S. 20.

³⁵ o.V. 1995, S. 22.

³⁶ Vgl. o.V. 1995, S. 18ff.

Wenn man das 3-Säulen-Modell als geschlossenes Modell betrachtet, stößt man jedoch auf Kritikpunkte. Da es nicht möglich ist, sich auf alle drei Dimensionen gleichzeitig zu konzentrieren, kann es zu Zielkonflikten kommen und es müssen demnach Präferenzen gebildet werden.³⁷ Außerdem lässt sich hinter den Dimensionen keine genaue Gewichtung erkennen und es können widersprüchliche Interpretationen wahrgenommen werden, wodurch das Modell immer mehr entkräftet und von anderen Konzepten abgelöst wird.³⁸

Da jedoch in vielen Literaturquellen dieses Modell zum Tragen kommt, ist es dennoch als Grundlage dieser Arbeit von Bedeutung.

2.4 Ziele eines nachhaltigen Wirtschaftens

Ziele können grundsätzlich gesehen in „monetäre[.] Gewinn- bzw. Umsatzziele[.] sowie nicht-monetäre[.] Image- und Kundenziele[.]“³⁹ unterteilt werden.

Die Zieldimensionen eines nachhaltigen Wirtschaftens bauen jedoch zusätzlich auf den drei Säulen Ökonomie, Ökologie und Soziologie auf. Das zentrale Ziel hierbei ist, neben ökonomischen Zielvorstellungen, auch soziale und ökologische Wertschöpfungspotenziale zu fördern. Rein ökonomische Zielvorstellungen, wie die klassische Gewinnmaximierung, dürfen demnach nicht vorherrschen.⁴⁰

Nachhaltig ausgerichtete, ökonomische Ziele sind beispielsweise die Steigerung von Umsatzerlösen und eine zunehmende Ausweitung von nachhaltigen Produkten. Außerdem zählen die Steigerung von Kundenzufriedenheit und Kundenwert dazu. Ökologische Ziele sind darauf ausgerichtet, ökologische Auswirkungen auf Produkte und Services, während der gesamten Lebensdauer eines Produktes, zu regulieren. Hierbei stellt vor allem die Entsorgung von Produkten eine immer größere Herausforderung dar, welche es zu bewältigen gilt. Ziele im Umkehrschluss können sein, Treibhausgase zu reduzieren oder den Stromeinsatz durch erneuerbare Energien auszuweiten. Immer mehr Konsumenten interessieren sich auch für die Welt hinter den Produkten, also wo und unter welchen Konditionen Produkte produziert wurden. So-

³⁷ Vgl. Grunwald und Kopfmüller 2012, S. 54.

³⁸ Vgl. Brand und Jochum 2000, S. 75f.

³⁹ Lendle 2012, S. 20.

⁴⁰ Vgl. Lendle 2012, S. 19ff.

ziale Ziele beziehen sich also vor allem auf das Wohlbefinden und den Schutz von Arbeitskräften innerhalb der Wertschöpfungskette.⁴¹

Die richtige Balance zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielen zu finden, stellt sich allerdings eine große Hürde für Unternehmen dar. Wichtig ist es, langfristig zu denken, dabei aber die kurzfristigen Ziele nicht aus den Augen zu lassen.⁴² Außerdem darf die „Wahrnehmung von Verantwortlichkeiten für die Betroffenen bzw. für die Umwelt“⁴³ nicht außer Acht gelassen werden.⁴⁴

2.5 Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex

Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex wurde am 13. Oktober 2011 ins Leben gerufen, wobei eine aktualisierte Fassung vom 04. August 2014 besteht. Sein Ziel ist es, „den Nachhaltigkeitsgedanken voranzubringen und die Nachhaltigkeitsleistungen von Unternehmen transparent und vergleichbar zu machen.“⁴⁵ Dem Nachhaltigkeitskodex verpflichten sich freiwillig Unternehmen wie auch Organisationen durch eine Entsprechenserklärung. In dieser Erklärung wird offengelegt, in welchen Punkten das Unternehmen mit den 20 Kodexkriterien übereinstimmt und warum manche Kriterien nicht erfüllt werden. Durch die leicht anwendbare Form des Kodex können Unternehmen relativ einfach Berichtserstattung über das eigene Nachhaltigkeitsmanagement vornehmen. Um die Glaubwürdigkeit zu erhöhen, können Unternehmen und Organisationen die Angaben ihrer Berichte von Dritten kontrollieren lassen. Der Rat für Nachhaltige Entwicklung setzt sich durch den Nachhaltigkeitskodex also für die „Förderung der Transparenz von Nachhaltigkeitsinformationen sowie deren Standardisierung auf anspruchsvollem Niveau“⁴⁶ ein.⁴⁷

Der deutsche Nachhaltigkeitskodex weist insgesamt 20 Kriterien auf, die in die vier Kategorien Strategie, Prozessmanagement, Umwelt und Gesellschaft unterteilt sind. Diese Kriterien legen eine Art Richtlinien für Unternehmen und Organisationen fest.⁴⁸ In Tabelle eins sind die Kriterien den vier Kategorien zugeordnet.

⁴¹ Vgl. Belz und Peattie 2009, S. 115ff.

⁴² Vgl. Belz und Peattie 2009, S. 115ff.

⁴³ Lendle 2012, S. 20.

⁴⁴ Vgl. Lendle 2012, S. 19ff.

⁴⁵ o.V. 2014f, S. 1.

⁴⁶ o.V. 2014f, S. 2.

⁴⁷ Vgl. o.V. 2014f, S. 1.

⁴⁸ Vgl. o.V. 2014f, S. 3ff.

Tab. 1: Kategorien und Kriterien des deutschen Nachhaltigkeitskodex

Kategorie	Kriterium
Strategie	Strategische Analyse und Maßnahmen Wesentlichkeit Ziele Tiefe der Wertschöpfungskette
Prozessmanagement	Verantwortung Regeln und Prozesse Kontrolle Anreizsysteme Beteiligung von Anspruchsgruppen Innovations- und Produktmanagement
Umwelt	Inanspruchnahme von natürlichen Ressourcen Ressourcenmanagement Klimarelevante Emissionen
Gesellschaft	Arbeitnehmerrechte Chancengerechtigkeit Qualifizierung Menschenrechte Gemeinweisen Politische Einflussnahme Gesetzes- und richtlinienkonformes Verhalten

Quelle: eigene Darstellung nach o.V. 2014f, S. 3ff.

In der Kategorie Strategie werden die Kriterien eins bis vier behandelt, welche als Grundlage des Kodex dienen. Wichtig zu nennen ist dabei, dass sich Unternehmen einer Analyse der wesentlichen Unternehmensaktivitäten in Bezug auf eine nachhaltige Entwicklung unterziehen sollen. Außerdem geht es hier um Maßnahmen, welche das Unternehmen ergreifen muss, um die „anerkannten, branchenspezifischen, nationalen und internationalen Standards“⁴⁹ einzuhalten. Nachhaltige Aspekte sollen zudem in der Unternehmensstrategie berücksichtigt und Nachhaltigkeitsziele ausreichend definiert und deren Erreichen kontrolliert werden. Außerdem muss definiert werden, inwieweit Nachhaltigkeitskriterien auf die Wertschöpfungskette Einfluss nehmen.⁵⁰

⁴⁹ 2014f, S. 3.

⁵⁰ Vgl. 2014f, S. 3.

Die Kategorie Prozessmanagement beinhaltet die Kriterien fünf bis zehn. Hier wird definiert, wie Nachhaltigkeit im Unternehmen umgesetzt wird. So müssen die Zuständigkeiten der Unternehmensführung im Bezug auf die Nachhaltigkeit offengelegt werden. Ein konkretes Mitglied in der Geschäftsführung soll dafür verantwortlich gemacht werden, sodass sichergestellt wird, dass Nachhaltigkeit im Unternehmen berücksichtigt wird.⁵¹ Außerdem werden Regeln und Prozesse festgelegt um definierte Strategien zu erreichen. Des Weiteren legt das Unternehmen offen, „wie und welche Leistungsindikatoren“⁵² verwendet werden, um Nachhaltigkeit im Unternehmen zu messen und welchen Einfluss das Nachhaltigkeitsmanagement auf „Zielvereinbarungen und Vergütungen für Führungskräfte und Mitarbeiter“⁵³ hat. Dazu kommt, dass Unternehmen offen legen müssen, wie Anspruchsgruppen am Nachhaltigkeitsprozess beteiligt werden sollen und wie durch Innovationen von Produkten und Dienstleistungen die Nachhaltigkeit verbessert und bewertet wird.⁵⁴

In der dritten Kategorie Umwelt, die die Kriterien elf bis 13 umfasst, geht es um die Offenlegung des Verbrauchs von natürlichen Ressourcen und der Festlegung von Zielen im Bereich des Ressourcenmanagements. Hier wird zwischen qualitativen und quantitativen Zielen unterschieden und es soll definiert werden, inwieweit die Ziele schon erfüllt sind bzw. wie sie zukünftig erfüllt werden sollen. Ziele müssen außerdem im Hinblick auf die Reduktion von Emissionen festgelegt und Treibhausgas-Emissionen müssen entsprechend basierender Standards offen gelegt werden.⁵⁵

Die vierte Kategorie Gesellschaft beinhaltet die Kriterien 14 – 20. Sie behandelt die Einhaltung von Arbeitsrechten, die Einbeziehung von Mitarbeiter/-innen in Sachen Nachhaltigkeit und die Chancengerechtigkeit innerhalb des Unternehmens. Des Weiteren muss offengelegt werden, welche Schritte eingeleitet wurden, um die Beschäftigung von Mitarbeiter/-innen im Bezug zur demografischen Entwicklung zu fördern, und welche Maßnahmen das Unternehmen verfolgt, um Menschenrechte strikt einzuhalten. Hinzu kommt, dass dargestellt werden muss, wie sich das Unternehmen für das Gemeinwesen innerhalb der Regionen einsetzt. Außerdem muss eine klare und genaue Offenlegung von politischen Aktivitäten bzw. Einflussnahmen erfolgen. Zuletzt soll das Unternehmen darlegen, wie Gesetzesverstöße und Korruption verhin-

⁵¹ Vgl. Braun und Leitschuh 2013, S. 26.

⁵² o.V. 2014f, S. 2.

⁵³ o.V. 2014f, S. 4.

⁵⁴ Vgl. o.V. 2014f, S. 3f.

⁵⁵ Vgl. o.V. 2014f, S. 4.

dert und aufgeklärt werden und welche Konsequenzen dieses Verhalten mit sich zieht.⁵⁶

⁵⁶ Vgl. o.V. 2014f, S. 5.

3. Nachhaltigkeits-Marketing

Dieses Kapitel setzt sich mit dem Nachhaltigkeits-Marketing auseinander. Dafür müssen zu allererst die Begriffe Marketing und Nachhaltigkeitsmarketing definiert werden. Darauf folgend wird das Konzept des Nachhaltigkeitsmarketings nach Belz dargestellt, um in den Fallbeispielen dieses Konzept anwenden zu können.

3.1 Begriffserklärungen

Um das Nachhaltigkeits-Marketing in den folgenden Fallbeispielen analysieren zu können, müssen als Grundlage die Begriffe Marketing und Nachhaltigkeitsmarketing definiert werden. Außerdem wird ein kurzer Vergleich zwischen herkömmlichen Marketing und Nachhaltigkeits-Marketing gezogen.

3.1.1 Definition Marketing

Der Begriff Marketing ist Anfang des 20. Jahrhunderts im angloamerikanischen Sprachraum entstanden. Von damals bis zur heutigen Zeit etablierten sich viele verschiedene Interpretationen mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Im Nachhinein konnten sich laut Meffert vier Interpretationen etablieren, die im Folgenden vorgestellt werden. Unter dem instrumentell verkürzten Marketingverständnis wird Marketing ausschließlich als Werbung und Distribution angesehen. Demnach wird Marketing hier auf ein absatzpolitisches Instrument reduziert. Die klassische, ökonomische Interpretation des Marketings beinhaltet „die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten.“⁵⁷ Bei der Durchführung dieser Aktivitäten müssen die Kundenbedürfnisse stets berücksichtigt und befriedigt werden, da nur so die Unternehmensziele erreicht werden können. Die dritte Interpretation beschreibt das moderne und erweiterte Marketing. Hier kommt es zu einer Austauschbeziehung zwischen zwei Parteien, bei der beide Bedürfnisse befriedigt werden sollen. Dies schließt auch nicht-erwerbswirtschaftliche Organisationen mit ein. Eine umfassende und weitläufige De-

⁵⁷Meffert 1977, S. 35.

definition beinhaltet die Interpretation des generischen Marketings⁵⁸, welche für diese Arbeit besonders relevant ist.

Demnach wird Marketing als eine Beeinflussungstechnik definiert, die versucht einen bestimmten Nutzen für den Markt zu erzielen, um so einen gewissen Effekt herbeizuführen bzw. Werte für die Konsumenten zu schaffen.⁵⁹ Thematisch wird das auch in der Definition der American Marketing Association (AMA) bemerkbar, die die größte führende Vereinigung im Marketingbereich ist und in ihrer generischen Interpretation Marketing wie folgt definiert:

„Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.“⁶⁰

3.1.2 Definition Nachhaltigkeits-Marketing

Da die Begriffe Nachhaltigkeit und Marketing bereits erklärt wurden, stellt sich nun die Frage, inwiefern die Begriffe Nachhaltigkeit und Marketing gemeinsam zu definieren sind.

In den letzten Jahrzehnten hat sich eine Vielzahl von Marketingkonzepten gebildet, die die Grundlage für das Konzept einer nachhaltigen Entwicklung darstellen. Zu nennen wären hier das Makro-Marketing, das Social-Marketing, das Mega-Marketing, das Öko-Marketing und das integrative Öko-Marketing. Das integrative Öko-Marketing beinhaltet bereits einige Elemente der nachhaltigen Entwicklung, wobei der Zusammenhang von ökologischen, ökonomischen und sozialen Dimensionen nicht ausreichend behandelt wird.⁶¹

Versucht man einen allgemeinen Vergleich zwischen Marketing und Nachhaltigkeits-Marketing anzustreben, hat Marketing die Aufgabe, Konsumenten mit Gütern zu versorgen. Das primäre Ziel hierbei ist es, durch gezielte Marketingaktivitäten, Konsumenten zu beeinflussen und so Gewinn zu erzielen bzw. zu steigern. Um dieses zentrale Ziel zu verfolgen, müssen beim herkömmlichen Marketing oft Kompromisse zu Lasten der Umwelt eingegangen werden. Das Nachhaltigkeits-Marketing versucht

⁵⁸ Vgl. Meffert et al., 2012, S. 9f.

⁵⁹ Vgl. Philip Kotler, 1972, S. 53.

⁶⁰ o.V. o. J.b

⁶¹ Vgl. Hülsmann 2004, S. 279ff.

trotz wirtschaftlicher Zielvorstellungen, „einen Beitrag zur Lösung von sozialen und ökologischen Problemlagen [zu] liefern“⁶². Beim Nachhaltigkeits-Marketing wird also versucht, auf der einen Seite Kundenbedürfnisse zu befriedigen, auf der anderen Seite ökologische Belastungen zu vermeiden und soziale Aspekte zu berücksichtigen.⁶³

Belz definiert in diesem Zusammenhang Nachhaltigkeits-Marketing wie folgt: „sustainability marketing may be defined as building and maintaining sustainable relationships with customers, the social environment and the natural environment.“⁶⁴

Das Nachhaltigkeits-Marketing setzt auf langfristige Beziehungen und soll außerdem durch den Aufbau von ökologischen und sozialen Prinzipien einen hohen Kundenwert erzielen. Ähnlich wie bei dem herkömmlichen Marketing, analysiert Nachhaltigkeits-Marketing die Bedürfnisse der Kunden/-innen, entwickelt darauf hin nachhaltige Produkte und bewirbt damit die Zielgruppe.⁶⁵

Zusammenfassend, zielt Nachhaltigkeits-Marketing auf folgende Frage ab:

„Wie können Unternehmen einen relevanten Beitrag zur Lösung der sozial-ökologischen Probleme leisten, die mit ihren Produkten einhergehen und dadurch einen Kundenmehrwert generieren?“⁶⁶

3.2 Konzept des Nachhaltigkeits-Marketings

Nachhaltigkeits-Marketing bedarf eines ausgereiften und gut durchdachten Konzeptes, weshalb Belz wesentliche Schritte festgelegt hat, die den entscheidungsorientierten Ansatz des Nachhaltigkeits-Marketings definieren.⁶⁷ Der entscheidende Punkt ist, soziale und ökologische Probleme grundsätzlich zu verstehen (macro level) und soziale und ökologische Auswirkungen auf Produkte im Einzelnen zu analysieren (micro level).⁶⁸ Deshalb bedarf es einer „Analyse der ökologischen Belastungen und der sozialen Probleme der Produkte entlang des gesamten Lebenszyklus[es]“⁶⁹ und

⁶² Belz 2005, S. 4.

⁶³ Vgl. Belz 2005, S. 4ff.

⁶⁴ Belz 2006, S. 139.

⁶⁵ Vgl. Belz 2006, S. 139.

⁶⁶ Belz 2005, S. 7.

⁶⁷ Vgl. Belz 2005, S. 19f.

⁶⁸ Vgl. Belz und Peattie 2009, S. 32.

⁶⁹ Belz 2005, S. 20.

andererseits einer „Analyse der Kundenbedürfnisse“⁷⁰. Diese beiden Schritte werden auf der Informationsebene vorgenommen.

Durch die ersten beiden Schritte wird also das Spannungsfeld zwischen sozialen und ökologischen Problemen und Kundenbedürfnissen beschrieben. Die Schnittmenge zwischen sozial-ökologischen Problemen und Kundenbedürfnissen bildet die Grundlage für das Nachhaltigkeits-Marketing und kann neue Absatzmöglichkeiten für innovative Unternehmen generieren.⁷¹

Darauf aufbauend, wird im Folgenden das normative, strategische, operative und transformierende Nachhaltigkeits-Marketing beschrieben, welches die nach Belz beschriebene Gestaltungs- und Umsetzungsebene einnimmt.⁷²

3.2.1 Normatives Nachhaltigkeits-Marketing

Die Grundlage des normativen Nachhaltigkeits-Marketings bildet ein nachhaltiges Unternehmensleitbild, nachhaltige Leitsätze und Prinzipien, welche intern wie auch extern informieren und Vertrauen generieren sollen.⁷³ In einem nachhaltigen Unternehmensleitbild müssen die drei Dimensionen vollständig integriert werden, was zu „erhöhten Anforderungen im Produkt- und Leistungsbereich“⁷⁴ führt.⁷⁵

Außerdem ist es wichtig, dass Unternehmensleitbilder und Kodizes auch in der unternehmerischen Zielsetzung integriert werden. Diese Ziele können qualitativer und quantitativer Art sein. Zwischen den langfristigen wie auch kurzfristigen Zielen der drei Dimensionen kann es zu Zielkonflikten kommen. Deshalb muss eine Balance zwischen den ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielen gefunden werden, was einen kontinuierlichen Prozess darstellt.⁷⁶

⁷⁰ Belz 2005, S. 20.

⁷¹ Vgl. Belz 2005, S. 20ff.

⁷² Vgl. Belz 2010, S. 15.

⁷³ Vgl. Belz 2006, S. 141.

⁷⁴ Belz 2005, S. 23.

⁷⁵ Vgl. Belz 2005, S. 23.

⁷⁶ Vgl. Belz 2006, S. 141.

3.2.2 Strategisches und operatives Nachhaltigkeits-Marketing

Das strategische Vorgehen des Nachhaltigkeits-Marketings beinhaltet die Positionierung des Unternehmens und die Zielgruppenansprache. Grundsätzlich gibt es drei Möglichkeiten, sich auf dem Markt zu positionieren.

Die erste Möglichkeit ist, dass soziale und ökologische Dimensionen von hoher Bedeutung für die Positionierung nachhaltiger Produkte sind. Diese sozial-ökologischen Dimensionen werden zu führenden Profilierungsdimensionen. Qualität und Preis von Produkten sind dabei zweitrangig. Hier werden sozial-ökologisch aktive Kunden/-innen angesprochen. Eine Zielgruppe, welche für kleinere Pionierunternehmen in Frage kommt, die eine Nischenstrategie verfolgen. Eine weitere Möglichkeit ist, dass nicht nur sozial-ökologische Aspekte in den Mittelpunkt der Positionierungsstrategie geraten, sondern gleichzeitig auch Qualität und Preis eines Produktes. Damit lassen sich vor allem sozial-ökologisch Aktivierbare ansprechen, was für mittelständische und große Unternehmen von Bedeutung ist. Zuletzt besteht die Option, dass sozial-ökologische Dimensionen lediglich einen Bestandteil von Qualität und Preis darstellen und nicht gesondert hervorgehoben werden. Diese Produkte sollen vor allem die breite Masse ansprechen.⁷⁷

Hier wird ersichtlich, dass Nachhaltigkeits-Marketing „in der Nische, in einzelnen Marktsegmenten und im Massenmarkt“⁷⁸ Zuspruch finden kann. Welche Positionierungsstrategie verfolgt werden soll, hängt von der „Unternehmensgröße und der Stellung am Markt“⁷⁹ ab. Um die Strategien des Nachhaltigkeits-Marketings anwenden zu können, muss ein Marketing-Mix auf operativer Ebene entwickelt werden. Im Mittelpunkt stehen hier nachhaltige Produkte, die dazu beitragen, sozial-ökologische Probleme zu reduzieren, wie bereits in Kapitel 2.1.2 beschrieben.⁸⁰

Die vier klassischen Instrumente des Marketing-Mix sind die vier P's – product, price, place and promotion.⁸¹ Im Deutschen entspricht das der Produkt-, Preis-, Vertriebs- und Kommunikationspolitik. Allerdings wird hier der Standpunkt des Verkäufers, also der Unternehmen betrachtet und nicht der des Käufers bzw. der Konsumenten. Heutzutage werden jedoch Kundenbeziehungen und nachhaltige Entwicklung immer

⁷⁷ Vgl. Belz 2006, S. 141.

⁷⁸ Belz 2005, S. 24.

⁷⁹ Belz 2005, S. 24.

⁸⁰ Vgl. Belz 2005, S. 24f.

⁸¹ Vgl. McCarthy 1964, S. 38ff.

größer geschrieben, weshalb zusätzlich vier Cs – „customer solutions, customer cost, communication and convenience“⁸² in dieser Arbeit herangezogen werden sollen. Im Deutschen sind damit die Kundenproblemlösungen, Kosten für den Kunden/-innen, die Kommunikation und der Nutzen gemeint. Der Punkt Kundenproblemlösungen umfasst, die Kunden/-innen und ihre Bedürfnisse zu kennen und diese durch Produktangebote unter Berücksichtigung von ökologischen, sozialen und ökonomischen Aspekten zu befriedigen. Die Kosten für den Kunden/-innen beinhalten hier nicht nur die herkömmlichen Kosten für ein Produkt oder einen Service. Bei nachhaltigen Produkten werden die sozialen und ökologischen Kosten von Erhalt, Nutzen und Entsorgung des Produktes mit einberechnet, welche der Kunde zu tragen hat. Kommunikation beinhaltet einen interaktiven Austausch zwischen allen Beteiligten, was Vertrauen und Glaubwürdigkeit schafft. Der Punkt Nutzen beschäftigt sich mit dem Phänomen, dass Kunden/-innen Produkte und Services wollen, die ihre Bedürfnisse stillen und einfach zu bekommen und zu nutzen sind. Die vier Cs rücken also den Kunden/-innen mehr in den Mittelpunkt des Geschehens bzw. der Thematik.⁸³

3.2.3 Transformatives Nachhaltigkeits-Marketing

Beim transformativen Nachhaltigkeits-Marketing geht es um die aktive Teilnahme von Unternehmen an gesellschaftlichen und politischen Prozessen. Somit sollen Rahmenbedingungen zugunsten der Nachhaltigkeit geändert werden.⁸⁴ Unternehmen und ihre Verbände können sich das zu ihrem Vorteil machen und die „freie[n] Marktwirtschaft zu einer sozial-ökologischen Marktwirtschaft vorantreiben.“⁸⁵

Bei den momentanen Rahmenbedingungen ist es zwar möglich nachhaltige Produkte erfolgreich zu vermarkten, allerdings nur begrenzt. Die derzeitige Darstellung der Rahmenbedingungen verschafft weder für Produzenten noch für Konsumenten einen Anreiz, nachhaltig zu handeln.⁸⁶ Genau deshalb sollen nicht-nachhaltige Konzepte eliminiert werden um die Schnittmenge von Marketing und Ökologie/Sozialem zu vergrößern.⁸⁷

⁸² Lauterborn, 1990, S. 26.

⁸³ Vgl. Belz und Peattie 2009, S. 33.

⁸⁴ Vgl. Belz 2001, S. 91ff.

⁸⁵ Belz 2005, S. 27.

⁸⁶ Vgl. Belz und Peattie 2009, S. 33.

⁸⁷ Vgl. Belz 2005, S. 27f.

Je mehr soziale und politische Institutionen einen nachhaltigen Konsum begünstigen, umso einfacher ist es für Unternehmen, nachhaltige Lösungen erfolgreich zu vermarkten. Nachhaltiges Marketing ist daher eng mit der unternehmerischen Verantwortung gegenüber der Gesellschaft (CSR) verbunden, einem Konzept das eine große Akzeptanz bei Politik und Praxis vermerken kann.⁸⁸

Als Beispiel für transformierendes Nachhaltigkeits-Marketing können Kooperationen mit Nichtregierungsorganisationen (NGOs) gesehen werden, wodurch Nachhaltigkeits-Labels für Produkte eines Unternehmens entwickelt werden.⁸⁹

⁸⁸ Vgl. Belz und Peattie 2009, S. 34.

⁸⁹ Vgl. Belz 2005, S. 28.

4. Nachhaltigkeit in der Lebensmittelbranche

Zu Beginn wird in diesem Kapitel auf den Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland eingegangen. Darauf aufbauend werden in 4.2 die Konzerne der EDEKA-Verbund und die REWE Group kurz vorgestellt. Danach wird jedes Unternehmen anhand des deutschen Nachhaltigkeitskodex (Kapitel 2.5) auf dessen Nachhaltigkeit überprüft. Im nächsten Schritt werden die Unternehmen anhand des von Belz aufgestellten Konzepts des Nachhaltigkeitsmarketing (Kapitel 3.4) untersucht und im letzten Schritt miteinander verglichen.

4.1 Der deutsche Lebensmittelhandel

Um eine treffende Auswahl für die Fallbeispiele vornehmen zu können, wird in diesem Kapitel der Lebensmittelhandel unter die Lupe genommen. Grundlage hierfür war das von der „Lebensmittel Zeitung“ aufgestellte Ranking der Lebensmittelhändler in Deutschland. Das Zahlenmaterial, worunter auch Schätzungen fallen, lieferte hierfür „Trade Dimensions“.

Die Top fünf der Unternehmen im Lebensmittelhandel, ausgehend vom Umsatz, sind der EDEKA-Verbund, die REWE Group, Schwarz-Gruppe, Metro-Gruppe und die Aldi-Gruppe, wie in Tabelle zwei dargestellt. Der EDEKA-Verbund liegt dabei mit 50.855 Mio. Euro Gesamtumsatz im Jahr 2013 ganz klar auf Platz eins. Zum EDEKA-Verbund zählen die sieben Edeka-Regionalgesellschaften, der Discounter Netto, sowie weitere kleinere Unternehmen bzw. Sparten. Den höchsten Umsatz fährt der EDEKA-Verbund ganz deutlich im Lebensmittelbereich ein. Hier konnten 46.086 Mio. Euro erwirtschaftet werden, was einen Anteil von 90,6 % ergibt. Die REWE Group konnte im Jahr 2013 insgesamt 37.113 Mio. Euro erzielen, wovon 26.813 durch Lebensmittel verzeichnet werden können. Zur REWE Group zählen neben dem Rewe-Konzern, dem REWE-Vollsortiment und Rewe Dortmund auch der Discounter Penny sowie weitere Unternehmen. Die Schwarz-Gruppe, unter der die Unternehmen Lidl und Kaufland fallen, konnte insgesamt 32.035 Mio. Euro im Jahr 2013 verbuchen, worunter 26.000 Mio. Euro dem Lebensmittelbereich zuzuschreiben sind. Platz vier belegt die Metro-Gruppe mit 29.727 Mio. Euro. Hierunter fallen unter anderem die Unternehmen Real und Metro, deren Hauptgeschäft nicht im Lebensmittelbereich zu vermerken ist. Das wird auch am Umsatz durch Lebensmittel bemerkbar. Hier kön-

nen 10.808 Mio. Euro, also ein gutes Drittel des Gesamtumsatzes, vermerkt werden. Dicht gefolgt wird die Metro-Gruppe von der Aldi Gruppe mit Aldi Süd und Aldi Nord, die 26.985 Mio. Euro Gesamtumsatz verzeichnen kann. Allerdings kommt hier der Umsatz im Lebensmittelbereich mit 22.128 Mio. Euro wieder zum Tragen. Keine der fünf Lebensmittel-Einzelhandelsgesellschaften musste Einbußen zum Vorjahr verzeichnen. Die Schwarz-Gruppe kann den größten Zuwachs von +4,9 Prozent für sich vermerken.⁹⁰

Tab. 2: Top 5 der deutschen Lebensmittelhändler 2014

Rang	Unternehmen	Gesamtumsatz 2013 in Mio. €	Umsatz Lebensmittel in Mio. €	Anteil Lebensmittel 2013 in %	Veränderung zu 2012 in %
1	EEDEKA-Verbund	50.855	46.086	90,6	+3,2
	Edeka-Regionalgesellschaften	37.800	33.680	89,1	+2,7
	Netto	12.933	12.286	95,0	+4,7
	Weitere Unternehmen/Sparten	122	120	98,0	+0,8
2	REWE Group	37.113	26.813	72,7	+0,9
	Rewe-Konzern	34.173	24.020	70,3	+1,0
	Vollsortiment	19.187	17.195	89,6	+3,3
	Penny	7.494	6.745	90,0	+0,6
	Rewe Dortmund	2.940	2.793	95,0	-4,1
	Weitere Unternehmen/Sparten	7.492	81	1,1	+0,2
3	Schwarz-Gruppe	32.035	26.000	81,2	+4,9
	Lidl	18.610	15.260	82,0	+3,9
	Kaufland	13.425	10.740	80,0	+6,3
4	Metro-Gruppe	29.727	10.808	36,4	-2,1
	Real	9.122	6.385	70,0	-4,7
	Metro C + C	5.459	4.149	76,0	-3,9
	Weitere Unternehmen/Sparten	15.146	274	1,8	+0,2
5	Aldi-Gruppe	26.985	22.128	82,0	+3,5
	Aldi Süd	15.640	12.825	82,0	+5,0
	Aldi Nord	11.345	9.303	82,0	+1,7

Quelle: eigene Darstellung nach o. V. 2014b.

Insgesamt konnte der deutsche Lebensmitteleinzelhandel im Jahr 2013 166.510 Mio. Euro erwirtschaften. Das sind 4.735 Mio. Euro mehr als im Vorjahr. Obwohl die Anzahl der Geschäfte von Jahr zu Jahr abnimmt, kann eine enorme Steigerung des Gesamtumsatzes vermerkt werden.⁹¹

The Nielsen Company unterscheidet in Lebensmitteleinzelhandel grundsätzlich in vier verschiedene Geschäftstypen. Hier wären Verbrauchermärkte (groß/klein), Dis-

⁹⁰ Vgl. o. V. 2014b.

⁹¹ Vgl. o.V. 2014g, S. 13.

counter, Supermärkte (groß/klein) und Drogerien zu nennen, wie in Tabelle drei dargestellt. Verbrauchermärkte haben eine Verkaufsfläche von mind. 1000 m² und führen ein Sortiment mit Lebensmitteln sowie Nonfood in Selbstbedienung. Lebensmittel-Einzelhandelsgeschäfte die das Discounter-Prinzip verfolgen, können unabhängig von der Größe der Verkaufsfläche als Discounter eingestuft werden. Supermärkte haben eine Verkaufsfläche, die zwischen 100 und 999 m² liegt. Drogeriemärkte setzen ihren „Schwerpunkt im Bereich der Gesundheits- und Körperpflege, Wasch-, Putz- und Reinigungsmittel, Babynahrung und -pflege, Haushaltspapiere sowie Kosmetik.“⁹² Auch hier kommt das Verfahren der Selbstbedienung zum Einsatz.⁹³

Tab. 3: Anzahl von Filialen und Umsatz im Lebensmittelbereich

	Anzahl Filialen 01.01.2014	Umsatz 2013 in Mio. Euro
Verbrauchermärkte	7.100	68.975
Discounter	16.169	64.480
Supermärkte	9.753	20.165
Drogeriemärkte	4.022	12.890
Total	37.044	166.510

Quelle: eigene Darstellung nach Günther 2012, S. 17.

Seit dem 01.01.2014 sind insgesamt 37.044 Unternehmen in Deutschland angesiedelt. Obwohl die größte Anzahl an Unternehmen die Discounter mit 16.169 einnehmen, erzielten den größten Umsatz im Jahr 2013 die 7.100 Verbrauchermärkte mit 68.975 Mio. Euro.⁹⁴ Durch die hohe Anzahl an Discountern besteht in Deutschland ein hoher Wettbewerb zwischen den Lebensmittel-Einzelhandelsgeschäften.⁹⁵

Auch den größten Marktanteil im Lebensmittelbereich konnten im Jahr 2013, wie in Abbildung drei aufgezeigt, die Discounter mit 47,1 Prozent für sich ausmachen. Gefolgt von den Verbrauchermärkten mit 37,7 Prozent. Die traditionellen Supermärkte haben hingegen nur einen Marktanteil von 14 Prozent.⁹⁶

⁹² o.V. 2014g, S. 10.

⁹³ Vgl. o.V. 2014g, S. 10.

⁹⁴ Vgl. o.V. 2014g, S. S. 14.

⁹⁵ Vgl. Günther 2012, S. 17.

⁹⁶ Vgl. o.V. 2014g, S. 22.

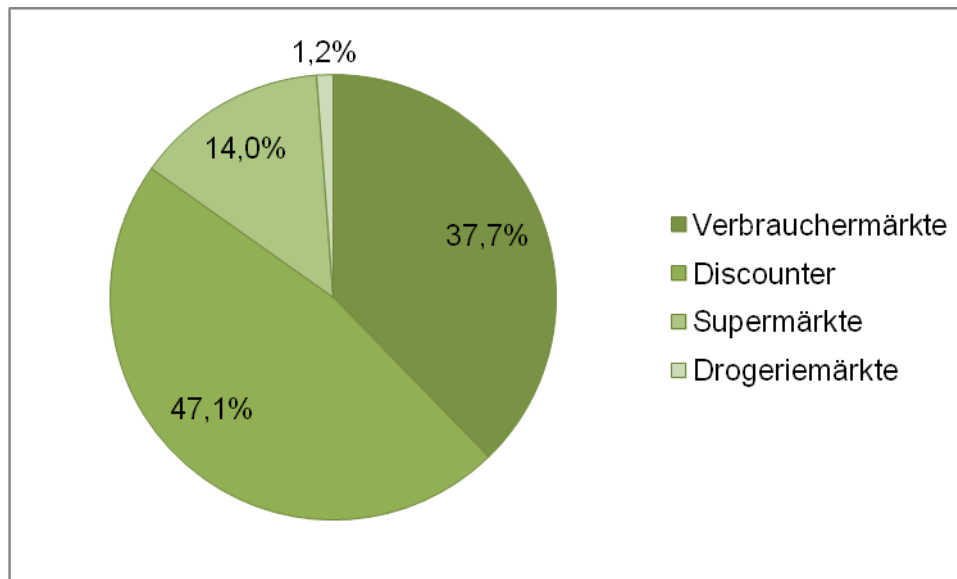


Abb. 3: Marktanteile im Lebensmittelbereich

Quelle: eigene Darstellung nach o.V. 2014g, S. 22.

Für die vorliegende Arbeit werden aufgrund des stärksten Gesamtumsatzes, insgesamt wie auch im Lebensmittelbereich, der EDEKA-Verbund und die REWE Group als Fallbeispiele herangezogen. Somit kann ein aussagekräftiger Vergleich gewährleistet werden. Bei den Unternehmen werden die Vollsortimenter bzw. Supermärkte REWE und EDEKA herangezogen, wenn es darum geht in Kapitel 4.3 das Nachhaltigkeits-Marketing zu analysieren.

4.2 Nachhaltigkeit bei EDEKA und REWE

In diesem Kapitel werden der EDEKA-Verbund und die REWE Group als Fallbeispiele herangezogen. Bei beiden Unternehmen wird das Unternehmensprofil beschrieben. Darauf folgt die Prüfung der Nachhaltigkeit anhand des deutschen Nachhaltigkeitskodex, der bereits in Kapitel 2.5 dargestellt wurde.

Es soll ermittelt werden, welche Informationen der EDEKA-Verbund und die REWE Group im Bezug auf die Nachhaltigkeit von sich preis geben um daraus schlussfolgern zu können, wie nachhaltig die Unternehmen wirklich handeln. Hierzu wurden zwei Tabellen erstellt, in denen Informationen anhand der 20 Kriterien des deutschen Nachhaltigkeitskodex recherchiert wurden.⁹⁷ Desweiteren werden Punkte, die im Widerspruch zu den Kriterien des Kodex stehen oder Vergehen aufweisen, dargestellt.

⁹⁷ Siehe Anhang 1, S. 59ff.

Die Angaben laut der Unternehmen und die zusätzlich recherchierten Widersprüche bzw. Vergehen wurden jeweils anhand eines Punktesystems von eins bis drei bewertet, wobei drei Punkte die beste Benotung darstellt. Anschließend wurde für jedes Kriterium der Mittelwert aus den beiden Werten bestimmt und zu guter Letzt eine Gesamtnote errechnet. Da die einzelnen Kriterien nicht quantifizierbar sind, ist es schwer, eine objektive Untersuchung durchzuführen. Um subjektive Einschätzung zu verringern, wurde deshalb eine möglichst kleine Skala verwendet.

Da der EDEKA-Verbund und die REWE-Group ihre Produkte als „nachhaltigere“ und nicht als „nachhaltige“ Produkte betiteln, wird in diesem Zusammenhang in der vorliegenden Arbeit von „nachhaltigeren“ Produkten gesprochen.

4.2.1 Edeka-Verbund

Im Folgenden wird ausführlich das Unternehmensportrait des EDEKA-Verbundes dargestellt und die Nachhaltigkeit anhand des deutschen Nachhaltigkeitskodex geprüft.

4.2.1.1 Unternehmensportrait

Wie zuvor bereits erwähnt, ist Edeka, was den Gesamtumsatz angeht, die Nummer eins im deutschen Lebensmitteleinzelhandel.⁹⁸ Gegründet wurde das Unternehmen 1907 als Einkaufsgenossenschaft in Deutschland.⁹⁹

Zum Vorstand der Edeka AG gehören Markus Mosa, Martin Scholvin und Dr. Michael Wulst. Um die Unternehmensstrukturen bei Edeka zu verstehen, muss der Edeka-Verbund im Detail betrachtet werden. Edeka ist genossenschaftlich organisiert und kann anhand dreier Handelsstufen erklärt werden. Die erste Stufe beschreibt die Einzelhandelsebene, auf der über 4.000 selbstständige Kaufleute Edeka-Märkte betreiben. Dahinter stehen die sieben Regionalgesellschaften, die den Großhandel übernehmen und die Märkte mit Lebensmitteln versorgen. Die Edeka-Zentrale hat ihren Sitz in Hamburg und übernimmt die Koordination der verbundweiten Edeka-Strategien.¹⁰⁰

⁹⁸ Vgl. o. V. 2014b

⁹⁹ Vgl. EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG 2013b.

¹⁰⁰ Vgl. EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG 2013c, S. 4ff.

Ihr gehören 50 Prozent der Anteile der Edeka-Regionalgesellschaften. Die anderen 50 Prozent gehören den Genossenschaften.¹⁰¹

Zum Edeka-Verbund zählt außerdem noch der Discounter Netto Marken-Discount sowie weitere Beteiligungen. Ein weiterer wichtiger Partner des Edeka-Verbands ist die EDEKABANK AG als verbundeigene Bank. Insgesamt bestehen im Einzelhandel ca. 11.600 Verkaufsstellen die sich auf 10,5 Mio. m² befinden. Die über 4.000 Kaufleute führen davon mehr als 6.100 Edeka-Märkte und konnten damit im Jahr 2013 einen Umsatz von 22.600 Mio. Euro erzielen, was 5,8 Prozent mehr als im Vorjahr sind. Die weiteren 5.500 Verkaufsstellen umfassen die Regiebetriebe, die Filialen des Netto-Markendiscounts und den Backwaren-Einzelhandel.¹⁰² In diesem Vertriebsnetz können die Märkte EDEKA-Markt, EDEKA center, Marktkauf, Netto-Markendiscout und der SPAR Express genannt werden.¹⁰³

Des Weiteren weist Edeka im Jahr 2013 insgesamt ca. 327.900 Mitarbeiter/-innen auf, die für den Edeka-Verbund arbeiten.¹⁰⁴

4.2.1.2 Prüfung der Nachhaltigkeit anhand des deutschen Nachhaltigkeitskodex

Da der EDEKA-Verbund weder einen Nachhaltigkeitsbericht, noch vergleichbare Dokumente für Außenstehende zur Verfügung stellt, wurden Informationen hauptsächlich aus dem Fortschrittsbericht 2014, dem Unternehmensbericht 2013, dem Finanzbericht 2013 und den Webseiten des EDEKA-Verbands, EDEKA (Handelsunternehmen) und der World Wide Fund For Nature (WWF) bezogen. Durch Anfragen per E-Mail und Telefonate konnten keine zusätzlichen Informationen eingeholt werden.

Im Folgenden werden wichtige, recherchierte Fakten aus der erstellten Tabelle im Anhang aufgezeigt und erklärt. Auf Auffälligkeiten wird besonders eingegangen.

Nur in manchen Punkten konnte hinsichtlich hoher Transparenz und/oder keinen Widersprüchen bzw. Vergehen eine Bewertung von drei Punkten erzielt werden. Wesentliche Kriterien, die einen Mittelwert von mind. 2,5 Punkten aufweisen, werden im Folgenden beschrieben.

Hierzu zählen die wesentlichen Kernaktivitäten des EDEKA-Verbundes, die durch die Kooperation mit dem WWF auf Nachhaltigkeit ausgerichtet sind. Bei der Produktion

¹⁰¹ Vgl. Bundeskartellamt S. 69

¹⁰² Vgl. EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG 2013c, S. 7ff.

¹⁰³ Vgl. EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG 2014h.

¹⁰⁴ Vgl. EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG 2013c, S. 50.

von Eigenmarken, dem Einkauf und dem Vertrieb von Produkten integriert das Unternehmen bedingt das Thema Nachhaltigkeit in den Unternehmensprozess. Grundsätzlich bietet der EDEKA-Verbund ein großes Spektrum von Marken und Handelsmarken. Hierunter fällt auch die Eigenmarkte „Edeka Bio“, die Edekas Aushängeschild in Sachen Nachhaltigkeit ist. Unter der Kooperation mit dem WWF erweitert das Unternehmen seine Produktpalette mit dieser Eigenmarke. Zusätzlich werden „Edeka Bio“ Produkte und konventionelle Produkte der Eigenmarken, die als umweltverträglich eingeordnet werden, zur besseren Orientierung mit dem WWF-Logo gekennzeichnet. Diese Produkte werden des Weiteren von unabhängigen Organisationen überprüft und kontrolliert.¹⁰⁵

Relativ ausführliche Informationen liefert der EDEKA-Verbund im Bereich Umwelt. Besonders zu den Kriterien klimarelevante Emissionen und Ressourcenmanagement liefert er in der Kooperation mit dem WWF einige Informationen, die darauf schließen, dass das Unternehmen hier einen besonderen Fokus in seiner Nachhaltigkeitspolitik setzt. Durch den jährlich erscheinenden Fortschrittsbericht, der in Kooperation mit dem WWF erstellt wird, zeigt der EDEKA-Verbund Zielsetzungen und deren erreichte Fortschritte zu den Ressourcen Fisch und Meeresfrüchte, Holz, Papier und Tissue, Palmöl, Soja und Süßwasser auf. Die Ziele beziehen sich nur auf die Edeka-Eigenmarkten mit Ausnahme des Bereichs Fisch und Meeresfrüchte. Schon seit 2009 setzt sich das Unternehmen für den „Schutz der Meere und der weltweiten Fischbestände“¹⁰⁶ ein, weshalb oberstes Ziel ist, den Fischfang bis 2015 ausschließlich von nachhaltigen Quellen zu beziehen. Außerdem soll unter anderem bis Ende 2013 Palmöl für Eigenmarkten vollständig aus nachhaltigen Quellen bezogen werden. Es können allerdings noch keine Angaben vermerkt werden, ob die Umstellung bereits erfolgt ist.¹⁰⁷

Des Weiteren setzt sich der EDEKA-Verbund für gentechnikfreie Produkte ein. Der Verbund will auf gentechnikfreies Soja in Futtermitteln umsteigen, um Produkte künftig gentechnikfrei unter den Eigenmarken anbieten zu können. Diese Produkte sollen außerdem mit dem Label „ohne Gentechnik“ versehen werden.¹⁰⁸ Angaben zum Umfang des Ressourcenverbrauchs werden jedoch nicht gemacht.

¹⁰⁵ Vgl. EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG 2013c, S. 46f.

¹⁰⁶ EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG o. J.b.

¹⁰⁷ Vgl. WWF Deutschland, EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG 2014, S. 2ff.

¹⁰⁸ Vgl. EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG 2014e.

Breit aufgestellt ist der Verbund auch beim Thema klimarelevante Emissionen. Bereits im Jahr 2009 stellte er seine erste Klimabilanz vor, um Maßnahmen im Bezug auf den Klimaschutz ergreifen zu können.¹⁰⁹

Neben der Klimabilanz legt der EDEKA-Verbund großen Wert auf den Klimaschutz und möchte infolgedessen eigene und durch Zulieferer verursachte Emissionen reduzieren.¹¹⁰ Dafür hat der Verbund bereits den Treibhausgas-Fußabdruck von 5 Produkten erfasst. Außerdem möchte das Unternehmen zukünftig den unternehmenseigenen Treibhausgas-Fußabdruck ermitteln um Möglichkeiten zur Einsparung vornehmen zu können.¹¹¹

Auch zu den Bereichen Qualifizierung und Gemeinwesen liefert der EDEKA-Verbund einige Informationen. Der Verbund bietet unter anderem Programme zur Qualifizierung seiner Mitarbeiter/-innen. Hierunter fallen Seminare, Workshops¹¹² und diverse Förderprogramme für sämtliche Altersklassen und Positionen im Unternehmen. Außerdem bietet das Unternehmen seinen Auszubildenden ein besonderes Ausbildungsangebot, das eine Ausbildung mit zwei Abschlüssen umfasst. Zudem wird für die Auszubildenden eine E-Learning Plattform mit Online-Kursen zur Verfügung gestellt und Hochschulabsolventen ein Trainee-Programm mit verschiedenen Schwerpunkten geboten. Durch diese Reihe an Angeboten bekamen die Einzelhandelsunternehmen des Edeka-Verbundes 2013 die Auszeichnung „Top Arbeitgeber 2013“ vom CRF Institut verliehen.¹¹³

Der Bereich Gemeinwesen umfasst zahlreiche Projekte, Vereine und Schulen, die durch Geldspenden und direkte Hilfe durch den EDEKA-Verbund unterstützt werden. Des Weiteren hat der Verbund Initiativen für Kinder und Hilfsbedürftige gegründet und bietet ein Stipendien- und Mentorenprogramm für Studierende mit Migrationshintergrund an.¹¹⁴

Im Gegensatz dazu gibt der Verbund in einigen Bereichen nur sehr wenig von sich preis, was die unternehmerische Intransparenz grundsätzlich steigert. Auch Widersprüche bzw. Vergehen weist EDEKA in Sachen Nachhaltigkeit auf, die nicht im Sinne der Kriterien des deutschen Nachhaltigkeitskodex sind. Diese Aspekte wurden daher mit zwei oder einem Punkt bewertet. Im Folgenden werden exemplarisch vor

¹⁰⁹ Vgl. o.V. 2009.

¹¹⁰ Vgl. EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG o. J.a.

¹¹¹ Vgl. WWF Deutschland, EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG 2014, S. 13.

¹¹² Vgl. EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG 2014f.

¹¹³ Vgl. EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG 2013c, S. 47ff.

¹¹⁴ Vgl. EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG 2014m.

allem Verstöße gegen Kriterien und Widersprüche aufgezeigt, die die Angaben in Sachen Nachhaltigkeit des EDEKA-Verbundes in ein schlechtes Licht rücken und eine schlechte Bewertung nach sich ziehen.

In Puncto Wertschöpfungskette steht nach eigenen Angaben für den Verbund die „Schonung natürlicher Ressourcen entlang der gesamten Prozesskette“¹¹⁵ im Fokus. Das beinhaltet auch eine Verbesserung des Tierwohls in den Produktionsbetrieben.¹¹⁶ Seit den Recherchen des NDRs im August 2014 steht genau dieses Tierwohl scharf in der Kritik. Hier wurden bei der Edeka Eigenmarke „Gutfleisch“ erhebliche Missstände in der Schweinehaltung festgestellt, sodass von Tierquälerei und Verstoß gegen Tierschutzrechte gesprochen werden kann.¹¹⁷

Des Weiteren kam es nach Recherchen des Norddeutschen Rundfunks (NDR) zu einigen Ungereimtheiten des angeblich ausschließlich regional produzierten Fleisches. Verbraucher/-innen wurden hier bewusst getäuscht, da hinter dem mit Gutfleisch-Logo versehenen Fleisch oft gar kein „Gutfleisch“ steckte.¹¹⁸ Höhepunkt dieses Vergehens war, dass das untersuchte Fleisch der Marke „Gutfleisch“ statt aus regionalen Betrieben aus Uruguay stammte.¹¹⁹

Diese Argumente sprechen ganz klar gegen die des EDEKA-Verbundes geschilderten Kontrollen, Laboruntersuchungen, umfangreichen Prüfprogramme und Überprüfungen von unabhängigen Kontrollstellen, bzw. lassen auf Lücken dieser Verfahren schließen.

Zusätzlich können auf Seiten des Verbundes keine Anspruchsgruppen benannt werden, wodurch deren Beteiligung nicht dargestellt werden kann. Die Christliche Initiative Romero und Verdi haben jedoch in Unterstützung der Europäischen Union die Broschüre „Im Visier: Orangensaft“ erstellt, in der zur Sprache kommt, dass das Unternehmen „nicht in eine unabhängige Verifizierung durch einen Multi-Stakeholder-Ansatz involviert“¹²⁰ ist.

Auch beim Punkt Arbeitnehmerrechte kann einige Kritik geltend gemacht werden. Laut des Verbundes entspricht der Lohn „mindestens den gesetzlichen oder industriellen Mindeststandards“¹²¹. Der Lohn den die Geschäftspartner zahlen, soll des Wei-

¹¹⁵ EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG 2013c, S. 46.

¹¹⁶ Vgl. EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG 2011, S. 19.

¹¹⁷ Vgl. o.V. 2014j.

¹¹⁸ Vgl. Janz 2014.

¹¹⁹ Vgl. Janz et al. 2014.

¹²⁰ o. V. 2013a, S. 47.

¹²¹ EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG 2014g.

teren die Lebenshaltungskosten der Mitarbeiter/-innen decken.¹²² Anders als vom EDEKA-Verbund beschrieben, berichten darüber zahlreiche Artikel und Beiträge in den Medien. Unter anderem wird hier angeprangert, dass der EDEKA-Verbund bzw. vor allem die EDEKA-Märkte, die Arbeitnehmerrechte durch Dumpinglöhne mit Füßen treten.

Der NRD berichtete, dass durch die Privatisierung vieler EDEKA-Märkte Kaufleute dem im Einzelhandel geltenden Tariflöhnen, entgehen können. Somit kommt es zu Dumpinglöhnen, was heißt, dass in einigen Märkten nur die Hälfte, des von 14,55 € geltenden Tariflohns des Einzelhandels, gezahlt wird.¹²³

Des Weiteren werden laut eines Artikels des Spiegels vermehrt Mitarbeiter/-innen auf der Basis geringfügiger Beschäftigung eingestellt oder durch Leiharbeiter ersetzt. Außerdem gibt es in den meisten Betrieben keinen Betriebsrat. Dazu kommt ein sehr hoher Arbeitsdruck, der auf den Arbeitskräften lastet.¹²⁴

Auch die Christliche Initiative Romero und Verdi kritisieren EDEKA-Märkte in ihrer Broschüre hinsichtlich der Mitarbeiterführung stark. Laut ihnen setzt sich EDEKA weder für einen Existenzlohn für alle Arbeitskräfte ein, noch versucht EDEKA die extrem hohen Überstunden in den Griff zu bekommen.¹²⁵

Der EDEKA-Verbund weist auf seiner Unternehmens-Webseite außerdem darauf hin, dass sich das Unternehmen dem Verhaltenskodex der Business Social Compliance Initiative (BSCI) verpflichtet hat.¹²⁶ Somit sollen vor allem bei „eigenen Zulieferunternehmen, nationale[n] und internationale[n] Gesetzesvorschriften hinsichtlich sozialer Aspekte und des Umweltschutzes“¹²⁷ berücksichtigt werden. Das Ganze soll laut der Christliche Initiative Romero und Verdi allerdings nur einen formellen Charakter haben, da EDEKA nicht aufzeigt, wie mit Verstößen dagegen umgegangen wird. Auch kann nicht sicher davon ausgegangen werden, dass vertragliche Regelungen bestehen, die die Einhaltung des Verhaltenskodex auch bei EDEKAs Zulieferern versprechen.¹²⁸

Weitere Vorwürfe muss der EDEKA-Verbund auch in Sachen Menschenrechte einstecken. Zwar verbietet er Diskriminierungen, Kinderarbeit, Zwangsarbeit und un-

¹²² Vgl. EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG 2014g.

¹²³ Vgl. o.V. 2014h.

¹²⁴ Vgl. El-Sharif 2013.

¹²⁵ Vgl. o. V. 2013a, S. 47.

¹²⁶ Vgl. EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG 2014g.

¹²⁷ o. V. o. J.a

¹²⁸ Vgl. o. V. 2013a, S. 47.

rechtsame Disziplinierungsmaßnahmen,¹²⁹ allerdings wurden im Jahr 2008 Mitarbeiter/-innen in den EDEKA-Märkten durch versteckte Videokameras überwacht,¹³⁰ was 2013 erneut in den Schlagzeilen der Süddeutschen¹³¹ thematisiert wurde und ganz klar gegen die Menschenrechte verstößt.

In Folge dieser Reihe an Vorwürfen erschien im Jahr 2013 der Blog „edekansbesser“, der die sozialen Missstände in EDEKA-Märkten anprangert und offen legt.¹³²

Neben den Verstößen und Widersprüchen des EDEKA-Verbundes, können zu den Kriterien Anreizsysteme und politische Einflussnahme extern keine Informationen eingeholt werden. Somit kann nicht geprüft werden, ob das Unternehmen den Anforderungen des Kodex entspricht. Durch die Bewertung von einem bis drei Punkten, konnte der EDEKA-Verbund insgesamt einen Durchschnitt von 2,38 Punkten erzielen.

4.2.2 REWE Group

Im Folgenden wird das Unternehmensportrait der REWE Group dargestellt und eine Prüfung der Nachhaltigkeit anhand des deutschen Nachhaltigkeitskodex vorgenommen.

4.2.2.1 Unternehmensportrait

Die REWE Group hat in Deutschland einen Gesamtumsatz von 37.113 Millionen Euro, womit das Unternehmen den zweiten Platz im Ranking der Lebensmittelhändler in Deutschland 2014 einnimmt.¹³³ Vorstandsvorsitzender der REWE Group ist Alain Caparros.¹³⁴

Gegründet wurde das Unternehmen im Jahr 1927 von 17 verschiedenen Einkaufsgenossenschaften, um den Einkauf von Lebensmitteln gemeinschaftlich angehen zu

¹²⁹ Vgl. EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG 2014g.

¹³⁰ Vgl. o. V. 2008a.

¹³¹ Vgl. Läscher und Ritzer 2013.

¹³² Vgl. o. V.

¹³³ Vgl. Deutscher Fachverlag GmbH 2014.

¹³⁴ Vgl. REWE Group 2011/2012.

können. Bis heute ist die REWE Group ein genossenschaftliches Unternehmen mit Hauptsitz in Köln, dessen Mittelpunkt die selbstständigen Kaufleute darstellen.¹³⁵

Die Vertriebsstruktur des Unternehmens weist die Geschäftsfelder Vollsortiment National, das unter anderem die klassischen REWE-Märkte, REWE to go oder auch den Bio-Supermarkt TEMMA umfasst, Vollsortiment International, mit Ketten wie BILLA oder MERKUR oder Discount National, unter den der Discounter PENNY fällt. Des Weiteren ist die REWE Group in den Feldern Fachmarkt National und Touristik tätig und mit einigen kleineren Handelsunternehmen auf dem Markt.¹³⁶ Somit kann die REWE Group 2013 insgesamt 14.888 Märkte mit 329.418 Mitarbeiter/-innen betreiben.¹³⁷

4.2.2.2 Prüfung der Nachhaltigkeit anhand des deutschen Nachhaltigkeitskodex

Anders als der EDEKA-Verbund hat sich die REWE Group dem deutschen Nachhaltigkeitskodex verpflichtet, weshalb ein ausführlicher Nachhaltigkeitsbericht vorliegt, der für die Recherchen als Grundlage diene. Dieser Nachhaltigkeitsbericht mit dem Titel „Raus aus der Nische“ weist einen Berichtszeitraum vom 01.01.2011 bis zum 31.12.2012 auf. Da der Bericht zusätzlich auch Angaben macht, die über den Berichtszeitraum hinaus gehen und keine aktuellere Vorlage besteht, bildet dieser die Grundlage. Der Bericht wurde außerdem durch eine externe Wirtschaftsprüfungsgesellschaft geprüft.¹³⁸

Da durch den Nachhaltigkeitsbericht der REWE Group die meisten Punkte des Kodex weitgehend abgedeckt sind, werden hier oft drei Punkte vergeben. Was sich auch beim Gesamtdurchschnitt bemerkbar macht. Exemplarisch hierfür werden wesentliche Punkte und deren nachhaltigen Aspekte ausführlich beschrieben.

Um eine nachhaltige Unternehmenspolitik bei der REWE Group gewährleisten zu können, hat das Unternehmen gezielt Verantwortliche dafür festgelegt. Somit weist die REWE Group einen Nachhaltigkeitsprojektkreis, Projektgruppen und eine Nachhaltigkeitsabteilung auf, die sich mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandersetzen. Durch den Nachhaltigkeitsstrategiekreis werden Regeln und Prozesse im Unternehmen gesteuert. Hierzu bewertet er Chancen, Risiken und KPIs, die relevant für die

¹³⁵ Vgl. REWE Group 2013c.

¹³⁶ Vgl. REWE Group 2011/2012, S. 15ff.

¹³⁷ Vgl. REWE Group 2013a.

¹³⁸ Vgl. REWE Group 2011/2012, S. 4.

Nachhaltigkeit im Unternehmen sind. Außerdem definiert er Nachhaltigkeitsziele und überwacht die Nachhaltigkeitsprojekte. Unterstützt wird er bei seinen Aufgaben von einem internen Risikomonitoring und einem externen Nachhaltigkeitsmonitoring.¹³⁹

Auch die Anspruchsgruppen der REWE Group und deren Beteiligung werden offen gelegt, weshalb das Kriterium in diesem Bereich ausreichend erfüllt wird. Hier nennt das Unternehmen verschiedene Anspruchsgruppen wie Kunden/-innen, Mitarbeiter oder Lieferanten, die „Kaufleute, Geschäftseinheiten und Fachbereiche“¹⁴⁰ selbst bestimmen und einen Austausch mit ihnen pflegen. Auch die bereits erwähnte Nachhaltigkeitsabteilung steht im Dialog mit bestimmten Anspruchsgruppen und stellt den übergeordneten Ansprechpartner dar.¹⁴¹

Die REWE Group ist außerdem sehr stark in der gesamten Kategorie Umwelt aufgestellt, die die Kriterien Inanspruchnahme von natürlichen Ressourcen, Ressourcenmanagement und klimarelevante Emissionen umfasst. Hier wird ein genauer Verbrauch von Energie, Papier, Wasser, Abfall und Treibhausgasemissionen des Jahres 2012, einschließlich der Vorperioden aufgezeigt. Auch für den Erhalt der Biodiversität setzt sich das Unternehmen ein, was das Unternehmen auch in den eigenen Leitlinien verankert hat. Wichtige Punkte sind für die REWE Group auch die schrittweise Umstellung auf nachhaltigen Fisch und Meeresfrüchte, und gentechnikfreies Soja als Futtermittel.¹⁴² Eine vollständige Umstellung auf nachhaltiges Palmöl für REWE-Eigenmarken konnte bereits 2013 verzeichnet werden.¹⁴³ Angaben zum Verbrauch von Boden und Fläche werden allerdings nicht vorgenommen.

Außerdem werden genaue Ziele hinsichtlich des Ressourcenmanagements vorgenommen. Ziele werden von der REWE Group in den Bereichen Energieeffizienz, klimarelevante Emissionen und Schonung von Ressourcen offengelegt. Hierzu wurde eine Fortschrittstabelle erstellt, die neben den gesetzten Zielen auch die bereits vorgenommenen Maßnahmen und den Zukunftsausblick umfasst. Eine Reduzierung von Ökosystemdienstleistungen ist allerdings nicht direkt in den Nachhaltigkeitszielen definiert.¹⁴⁴

¹³⁹ Vgl. REWE Group 2011/2012, S. 23ff.

¹⁴⁰ REWE Group 2011/2012, S. 26.

¹⁴¹ Vgl. REWE Group 2011/2012, S. 26.

¹⁴² Vgl. REWE Group 2011/2012, S. 49ff.

¹⁴³ Vgl. REWE-Zentral-Aktiengesellschaft o. J.b.

¹⁴⁴ Vgl. REWE Group 2011/2012, S. 66f.

Auch das Thema klimarelevante Emissionen wird bei der REWE Group großgeschrieben. Bereits im Jahr 2009 hat das Unternehmen eine Klimabilanz erstellt.¹⁴⁵ Außerdem wurde das Ziel angestrebt, die Treibhausgasemissionen der REWE Group von 2006 bis 2015 um 30 Prozent zu reduzieren. Bereits Ende 2012 konnte dieses Ziel erreicht werden. Bis 2022 sollen die Treibhausgasemissionen sogar um 50 Prozent im Vergleich zum Basisjahr 2006 gesenkt werden. Gleichzeitig versucht die REWE Group den Energieverbrauch zu verringern und den Einsatz erneuerbarer Energien zu erhöhen.¹⁴⁶

Auch in der Kategorie Gesellschaft arbeitet die REWE Group in vielen Bereichen sehr transparent, weshalb ausführliche Informationen dazu gefunden werden konnten.

Das Unternehmen bietet seinen Arbeitskräften einige Sozialleistungen an, um die Chancengerechtigkeit zu fördern. Hier wären Präventionsmaßnahmen im Bezug auf die Gesundheit der Mitarbeiter/-innen oder die Nutzung flexibler Arbeitszeitmodelle zu nennen. Außerdem möchte die REWE Group „Unfällen und arbeitsbedingten Erkrankungen“¹⁴⁷ seiner Arbeitskräfte durch Maßnahmen und Projekte entgegen wirken. Des Weiteren fördert das Unternehmen Betreuungsmöglichkeiten für Kinder von Mitarbeiter/-innen durch Unterstützung der Suche von Kindertagesstätten und Errichtung von eigenen Tagesstätten und bietet bei Krankheitsfällen in der Familie ein sogenanntes Pflege-Auszeit-Modell an. Der Ausbau von Maßnahmen im Diversity-Management rundet diesen Themenpunkt schließlich ab.¹⁴⁸

Auch für die Qualifizierung seiner Mitarbeiter/-innen setzt sich das Unternehmen ein. Dafür hat die REWE Group unter anderem sogar einen eigenen „Karriere- und Nachfolgeplan“¹⁴⁹ entwickelt. Durch ihn sollen Arbeitskräfte gezielt gefördert werden und eigenen Führungskräften die Möglichkeit geboten werden, höhere Positionen im Unternehmen einzunehmen. Führungskräfte unterstützt die REWE Group zusätzlich noch durch den „Group-Management Campus“¹⁵⁰, der verschiedene Weiterbildungsmaßnahmen wie ein Sprachtraining und unterschiedliche Seminare anbietet. Alle Mitarbeiter/-innen können zudem zahlreiche Weiterbildungs- und Seminarangebote sowie E-Learning Angebote wahrnehmen, worunter auch ein E-Learning Pro-

¹⁴⁵ Vgl. REWE-Zentral-Aktiengesellschaft o. J.a.

¹⁴⁶ Vgl. REWE Group 2011/2012, S. 66.

¹⁴⁷ REWE Group 2011/2012, S. 76.

¹⁴⁸ Vgl. REWE Group 2011/2012, S. 73ff.

¹⁴⁹ REWE Group 2011/2012, S. 76.

¹⁵⁰ REWE Group 2011/2012, S. 76.

gramm mit dem Titel „Nachhaltigkeit“ fällt, das alle Mitarbeiter/-innen absolvieren müssen. Außerdem können Mitarbeiter/-innen durch Blended Learning Angebote weitergebildet werden, die eine Kombination von Präsenzveranstaltungen und E-Learning darstellen.¹⁵¹

Auch für gemeinnützige Projekte macht sich die REWE Group stark. Vor allem lange Partnerschaften mit NGOs und gemeinnützigen Organisationen und eigene Projekte sind für das Unternehmen von Bedeutung. So engagiert sich die REWE Group für die Tafel in Form von Lebensmittelspenden und Aktionen, die der Tafel zu gute kommen sollen. Auch für Spendenprojekte für Schulkinder in Kenia oder die Aktion „Deutschland rundet auf“¹⁵² setzt sich die REWE Group ein. Darüber hinaus möchte sich das Unternehmen durch verschiedene Initiativen, wie die Beteiligung von Ernährungskampagnen oder das Sponsoring von Sportvereinen, für eine gesunde Ernährung und Bewegung, besonders bei Kindern, einsetzen. Des Weiteren setzt sich die REWE Group für die „Bildung und Entwicklung von Kindern und Jugendlichen“¹⁵³ durch den Bau von Schulen oder Lernprojekten ein. Auch greift das Unternehmen die Themen Kinderprostitution und Gewalt gegen Kinder auf, um diese Missstände gezielt bekämpfen zu können. Zusätzlich möchte die REWE Group Verbraucher/-innen in Sachen Nachhaltigkeit beispielsweise durch Flyer oder Broschüren aufklären und weiterbilden. Zu guter Letzt wollen auch die Azubis der REWE Group zum sozialen Engagement beitragen. Dafür unterstützen sie verschiedene Aktionen und Projekte, wie Sammelaktionen für hilfsbedürftige Kinder oder eine¹⁵⁴ „Kooperation mit der Deutschen Knochenmarkspendebank“¹⁵⁵.

Wie der EDEKA-Verbund haben auch die REWE Group und darunter die REWE-Märkte Widersprüche bzw. Vergehen aufzuweisen, die die recherchierten Angaben der REWE Group deutlich entkräften und daher mit nur ein bis zwei Punkten bewertet werden. Des Weiteren konnten auch auf Seiten der REWE Group unvollständige Angaben gefunden werden, weshalb auch hier mindesten ein Punkt abgezogen wurde.

Widersprüchliche Aspekte und unvollständige Angaben weist die REWE Group beim Kriterium Tiefe der Wertschöpfungskette auf. Hier gibt das Unternehmen zwar an,

¹⁵¹ Vgl. REWE Group 2011/2012, S. 76.

¹⁵² REWE Group 2011/2012, S. 88.

¹⁵³ REWE Group 2011/2012, S. 91.

¹⁵⁴ Vgl. REWE Group 2011/2012, S. 85ff.

¹⁵⁵ REWE Group 2011/2012, S. 97.

Arbeits- und Sozialstandards durch die gesamte Lieferkette hinweg einzuhalten und bei Entscheidungen hinsichtlich des Sortiments auch die gesamte Kette zu berücksichtigen, allerdings stellen diese Informationen eher oberflächliche Aussagen dar, die nicht bis in die Tiefe der Wertschöpfungskette greifen. Angaben macht die REWE Group dazu, dass risikoreiche Rohstoffe identifiziert werden und auch die Leitlinien darauf ausgerichtet sind, die gesamte Wertschöpfungskette im Blick zu haben.¹⁵⁶ Eingeständnisse muss das Unternehmen dabei bei den begrenzten Einflussmöglichkeiten auf Produktionsbedingungen und den erschwerten Kontrollen von Zulieferern machen, die durch internationale Warenströme und eine große Vielzahl an Zulieferern zum Tragen kommen.¹⁵⁷ Genau dadurch kommt es laut der Christlichen Initiative Romero und Verdi zu einer intransparenten „Struktur der Lieferkette und der Produktionsländer“¹⁵⁸.

Außerdem sind bei den Kontrollen der REWE Group auch erhebliche Widersprüche zu vermerken. Durch die gerade beschriebene Intransparenz der Lieferkette, die zum Großteil durch unzureichende Kontrollen entsteht, kommt es bei dem Nachhaltigkeitslabel PRO PLANET zu einigen Ungereimtheiten. Diese Missstände kamen durch den ARD Marken-Check zum Vorschein und sorgten für großes Aufsehen. Bei den Recherchen der ARD konnte nicht genau ausfindig gemacht werden, auf welchen Plantagen das Gemüse, das unter dem Label PRO PLANET verkauft wird, angebaut wird. Somit kann nicht sicher davon ausgegangen werden, dass bei Produkten die mit dem Nachhaltigkeitslabel versehen sind, auch soziale Bedingungen verbessert wurden. Unter diesen Umständen kann man also von Verbrauchertäuschung sprechen.¹⁵⁹ Kontrollen, wie Datenerhebungsprozesse und eine quartalweise Berichterstattung, die laut der REWE Group vorgenommen werden, hinterlassen den Anschein einer nur oberflächlichen Überprüfung.¹⁶⁰

Die REWE Group schreibt in ihrem Nachhaltigkeitsbericht, dass faire Entlohnung eine hohe Priorität für das Unternehmen einnimmt. Selbstständige Kaufleute halten demnach Mindestlöhne ein und orientieren sich stark an den Tariflöhnen des Handels. Außerdem bietet die REWE Group einige Leistungen, die über den Tariflohn

¹⁵⁶ Vgl. REWE Group 2011/2012, S. 23ff.

¹⁵⁷ Vgl. o. V. 2013a, S. 52.

¹⁵⁸ o. V. 2013a, S. 52.

¹⁵⁹ Vgl. o. V. 2014d.

¹⁶⁰ Vgl. REWE Group 2011/2012, S. 24.

hinaus gehen und möchte seine Arbeitskräfte durch Mitarbeiterbefragungen mit einbeziehen und damit deren Zufriedenheit im Unternehmen prüfen.¹⁶¹

Diese Angaben, die durch den Nachhaltigkeitsbericht der REWE Group recherchiert wurden, werden allerdings durch Lohndumping-Vorwürfe und Missstände in der Mitarbeiterführung in ein anderes Licht gerückt. Auch in den REWE-Märkten kommt es durch die Privatisierung durch selbstständigen Kaufleute zu Gehältern unterhalb der Tariflöhne.¹⁶² Verstärkt werden diese Missstände durch fehlende Betriebsräte und unbezahlte Mehrarbeit.¹⁶³

Zum Thema Menschenrechte gibt die REWE Group an, dass es sogenannte diskriminierungsfreie Systeme im Unternehmen gibt, um einen unfairen Umgang mit Arbeitskräften ausschließen zu können.¹⁶⁴ Des Weiteren ist die REWE Group Mitglied der Business Social Compliance Initiative (BSCI), sodass sich das Unternehmen verpflichtet hat, die „Arbeits- und Sozialstandards in Risikoländern zu verbessern.“¹⁶⁵ Das beinhaltet ein Verbot von Zwangs- und Kinderarbeit, sowie eine angemessene, gesetzliche Entlohnung und geregelte Arbeitszeiten.¹⁶⁶

Auch diesen Punkten stehen harte Vorwürfe gegenüber. Die Wirtschaftswoche spricht im Jahr 2013 von geheimer Kameraüberwachung von Mitarbeiter/-innen¹⁶⁷ und auch der Kodex der BSCI lässt, wie schon beim EDEKA-Verbund angeprangert, Lücken offen. Auch hier ist unter anderem wieder unklar, ob sich auch Zulieferer der REWE Group dem Verhaltenskodex der BSCI verpflichten müssen.¹⁶⁸

Insgesamt kann die REWE Group einen Durchschnitt von 2,55 Punkten erzielen.

4.2.3 Vergleich des EDEKA-Verbundes und der REWE Group

Um einen aussagekräftigen Vergleich des EDEKA-Verbundes und der REWE Group ziehen zu können, werden im Folgenden Gemeinsamkeiten und Unterschiede der beiden Unternehmen in Sachen Nachhaltigkeit aufgezeigt.

Grundsätzlich konnte während der Untersuchung der beiden Unternehmen vermerkt werden, dass die REWE Group durch ihren ausführlichen Nachhaltigkeitsbericht we-

¹⁶¹ Vgl. REWE Group 2011/2012, S. 72.

¹⁶² Vgl. o. V. 2012a.

¹⁶³ Vgl. o. V. 2013a, S. 52.

¹⁶⁴ Vgl. REWE Group 2011/2012, S. 81.

¹⁶⁵ REWE Group 2011/2012, S. 45.

¹⁶⁶ Vgl. REWE Group 2011/2012, S. 45.

¹⁶⁷ Vgl. Hielscher 2013.

¹⁶⁸ Vgl. o. V. 2013a, S. 52.

sentlich transparenter arbeitet und somit mehr Informationen in Sachen Nachhaltigkeit von sich preis gibt als der EDEKA-Verbund. Die REWE Group benennt in ihrem Nachhaltigkeitsbericht die unternehmenseigenen vier Nachhaltigkeitssäulen „Grüne Produkte“, „Energie, Klima und Umwelt“, „Mitarbeiter“ und „Gesellschaftliches Engagement“, stellt detaillierte Informationen und Kennzahlen darüber dar und legt Zielsetzungen und umgesetzte Maßnahmen in Fortschrittstabellen zu den einzelnen Säulen offen. Beim EDEKA-Verbund mussten zum Einen Informationen von vielen verschiedenen Quellen für die Untersuchung herangezogen werden, zum Anderen waren die Informationen oft sehr oberflächlich und gingen nicht ins Detail. Nur der Fortschrittsbericht des EDEKA-Verbundes gibt gesammelte, detaillierte Informationen mit Zielsetzungen zum Verbrauch von Ressourcen.

Auffällig ist, dass die Unternehmen, trotz der unterschiedlichen Ausführlichkeit der Nachhaltigkeitsberichterstattung, auch wesentliche Gemeinsamkeiten aufweisen. Beide Unternehmen führen eigene nachhaltigere Eigenmarken im Sortiment. Aushängeschild ist hier beim EDEKA-Verbund die Marke „EDEKA Bio“ und bei der REWE Group die Eigenmarke „PRO PLANET“. Die Eigenmarken sind des Weiteren mit Nachhaltigkeitslogos, die der besseren Orientierung dienen sollen, ausgestattet. Beide Unternehmen versuchen somit, das Thema Nachhaltigkeit aktiv im Unternehmen zu verankern.

Außerdem setzten beide Unternehmen einen besonderen Fokus auf das Thema Umwelt. Beide definieren Ziele um den Verbrauch von Ressourcen zu reduzieren und Emissionen langfristig einzudämmen. Darunter fällt auch die vollständige Umstellung auf nachhaltiges Palmöl, gentechnikfreies Soja in Futtermitteln und eine nachhaltige Fischerei, was teilweise schon komplett geschehen ist bzw. zeitnah noch verwirklicht werden soll. Auch eine Klimabilanz haben der EDEKA-Verbund und die REWE Group veröffentlicht. Doch auch hier liefert die REWE Group wesentlich detailliertere Angaben als der EDEKA-Verbund. Das Unternehmen liefert klare Kennzahlen von Treibhausgasemissionen und dem Verbrauch von Ressourcen und macht zusätzlich noch Angaben zum Abfallaufkommen.

Der EDEKA-Verbund wie auch die REWE Group geben des Weiteren an, ihre Arbeitskräfte durch verschiedene Programme und Projekte qualifizieren zu wollen und stellen einige attraktive Sozialleistungen zu Verfügung. Getrübt werden diese Leistungen durch die harten Vorwürfe, die sich auf Lohndumping, Mitarbeiterbespitzelung

und Missstände in der Mitarbeiterführung beziehen. Besonders der EDEKA-Verbund gerät diesbezüglich in starke Kritik, was durch scharfe Beschwerden von Mitarbeiter/-innen auf dem Blog „edekansbesser“ deutlich wird.

Auch gehen beide Unternehmen intransparent mit der Produktion von Eigenmarken um. Bei der REWE Group lässt die nachhaltige Eigenmarke „PRO PLANET“ Fragen zu Produktions- bzw. Anbaubedingungen offen, ähnlich wie bei der Eigenmarke „Gutfleisch“ des EDEKA-Verbundes. Erschwerend kommt hier jedoch dazu, dass gegen den EDEKA-Verbund erhebliche Vorwürfe der Tierquälerei im Bezug auf die Eigenmarke „Gutfleisch“ zur Sprache kommen. Die Missstände widersprechen dem angestrebten Image eines nachhaltig agierenden Unternehmens und lassen Edeka an Glaubwürdigkeit verlieren.

Im Gegensatz zum EDEKA-Verbund legt die REWE Group konkrete Verantwortliche in Sachen Nachhaltigkeit fest und integriert so das Thema Nachhaltigkeit fest in den Unternehmensprozess. Der EDEKA-Verbund macht hierzu keine genauen Aussagen. Es kann nicht wirklich festgestellt werden, in wie weit das Thema Nachhaltigkeit im Unternehmen behandelt wird und was für eine Rolle es spielt.

Durch die Bewertung von ein bis drei Punkten kann der EDEKA-Verbund einen Durchschnitt von 2,38 und die REWE Group einen Durchschnitt von 2,55 Punkten vermerken. Auch durch die Punktebewertung wird also ersichtlich, dass die REWE Group insgesamt besser abschneidet als der EDEKA-Verbund.

Nicht nur in dieser Untersuchung ist das der Fall sondern auch beim Supermarkt Ranking 2014 des eingetragenen Vereins „Rank a Brand e.V.“, bei dem verschiedene Lebensmittelhändler in Puncto Nachhaltigkeit miteinander verglichen werden. Laut den Ergebnissen des Vereins wird nachhaltiges Einkaufen in den REWE-Märkten durch REWEs nachhaltige Aktivitäten zunehmend erleichtert. Auch der „Rank a Brand e.V.“ kommt des Weiterem zu dem Ergebnis, dass die REWE Group durch ihren Nachhaltigkeitsbericht die bessere Berichterstattung in Sachen Nachhaltigkeit aufweist.¹⁶⁹

REWE kann laut diesem Ranking die mittlere Bewertungsstufe „C“ für sich einfahren, was „Bedingt empfehlenswert“ aussagt. Somit liegt REWE direkt hinter den Bio-Supermärkten Alnatura, Bio Company und denn´s Biomarkt und führt im Bereich der Vollsortimenter und der Discounter die Spitze an. EDEKA wird laut dem Ranking mit

¹⁶⁹ Vgl. o.V. 2014!

der vorletzten Bewertungsstufe „D“ ausgezeichnet und ist somit „Kaum empfehlenswert“.¹⁷⁰

4.3 Nachhaltigkeits-Marketing bei EDEKA und REWE

Das Konzept des Nachhaltigkeits-Marketings, welches in Kapitel 3.2 beschrieben wurde, wird in folgendem Kapitel bei den Lebensmitteleinzelhändlern EDEKA und REWE angewandt. Es werden also auf Basis der von Belz aufgestellten Gestaltungs- und Umsetzungsebene, das normative, strategische, operative und transformative Nachhaltigkeitsmarketing der beiden Unternehmen untersucht.

Im Rahmen der Untersuchung wurde eine Beobachtung am Point of Sale vorgenommen, um zusätzliche Informationen zur Verkaufsförderung der beiden Lebensmittelhändler zu erhalten.

Mittels eines Beobachtungsbogens¹⁷¹ wurde eine teilnehmend-verdeckte Beobachtung¹⁷² in jeweils drei Märkten der Lebensmittelhändler EDEKA und REWE durchgeführt. Um die Märkte miteinander vergleichen zu können, war es bei der Auswahl der Testmärkte wichtig, dass die zu untersuchenden Märkte nah zueinander liegen, also je ein REWE und ein EDEKA-Markt entweder in der gleichen Stadt, im gleichen Dorf oder Stadtteil. Unterschiedliche Werbemittel und Aktionen aufgrund regionaler Begebenheiten sollten so ausgeschlossen werden. Ein Augenmerk wurde auch auf die Größe der Verkaufsfläche gelegt, welche relativ identisch sein sollte, um eine gewisse Vergleichbarkeit erzielen zu können. Außerdem sollten ausschließlich Vollsortimenter innerhalb eines gewissen Zeitraumes betrachtet werden um das Ergebnis aufgrund unterschiedlicher saisonaler Werbeaktionen nicht zu verfälschen. Die Beobachtung wurde somit innerhalb einer Woche vorgenommen. Geprüft sollte werden, ob und wie die Lebensmittelhändler EDEKA und REWE durch gezielte Kommunikationsmaßnahmen am Point of Sale (POS) Kunden/-innen über nachhaltigere Produkte und Themen informieren. Außerdem sollte beobachtet werden, an welchen Standorten nachhaltigere Produkte platziert werden und ob diese besonders hervorgehoben werden. Um diesen Sachverhalt zu klären, wurden Werbemittel zum Thema Nachhaltigkeit und nachhaltigere Produkte im Markt unter die Lupe genommen, wo-

¹⁷⁰ Vgl. o.V. 2014n.

¹⁷¹ Siehe Anhang 3, S. 72ff.

¹⁷² Vgl. Raab et al. 2009, S. 129.

für insgesamt sechs offene und geschlossene Fragen formuliert wurden. Durch eine Online-Recherche und die direkte Beobachtung der Marketingaktivitäten am Point of Sale von EDEKA und REWE, soll schlussendlich ein aussagekräftiger Vergleich gezogen werden.

4.3.1 Konzept des Nachhaltigkeits-Marketings bei EDEKA

Im Folgenden wird das Nachhaltigkeits-Marketing bei dem Lebensmittelhändler EDEKA untersucht. Hierbei kommt es zu einer Analyse, welche hauptsächlich anhand der EDEKA-Webseite vorgenommen wurde, und einer Beobachtung der Marketingaktivitäten in drei ausgewählten EDEKA-Märkten.

4.3.1.1 Normatives Nachhaltigkeits-Marketing

Die Untersuchung des normativen Nachhaltigkeitsmarketings beinhaltet eine Auseinandersetzung mit dem Leitbild von EDEKA, bzw. dem allgemeinen Leitbild des EDEKA-Verbundes, das dem Einzelhandelsunternehmen EDEKA übergeordnet ist. Da sich für den gesamten EDEKA-Verbund keine Informationen über ein gemeinsames Leitbild, weder auf der Webseite des Verbundes noch im Geschäftsbericht oder durch direkte Anfrage per E-Mail bei der EDEKA-Zentrale, erschließen lassen konnten, wurden die Leitbilder der einzelnen Regionalgesellschaften betrachtet und verglichen.

Bei den Regionalgesellschaften EDEKA Minden-Hannover und Südbayern konnten gesonderte Informationen über die Vision und die Mission gefunden werden.

Die Vision der Regionalgesellschaft Minden-Hannover setzt den Fokus auf die „Gemeinschaft, Gesundheit und [den] Genuss“¹⁷³. Dafür steht die Regionalgesellschaft nicht zuletzt durch den Slogan „Wir lieben Lebensmittel“¹⁷⁴ ein. In der Mission beschreibt die umsatzstärkste Regionalgesellschaft ihre Stärken in der Sortimentsauswahl und der Mitarbeiterführung. Beste Leistungen sollen den Kunden/-innen geboten werden. Mitarbeiter/-innen sollen beste Leistungen durch gezielte Förderung erzielen. Auch finanziellen Stärken werden durch die Mission offengelegt. Zu nennen

¹⁷³ EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG 2014k.

¹⁷⁴ EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG 2014k.

wären hier unter anderem die „überdurchschnittliche Eigenkapitalquote“¹⁷⁵, die die Regionalgesellschaft aufweist. Zusätzlich wird das Thema Verantwortung in der Mission aufgegriffen. Verantwortung möchte EDEKA Minden-Hannover durch seine Geschäftstätigkeit für Menschen und Umwelt übernehmen.¹⁷⁶

Die Vision der Regionalgesellschaft Südbayern soll vermitteln, dass die Einhaltung von Qualitätsstandards auch zukünftig ein wichtiges Ziel des Unternehmens ist. Durch die Mission beschreibt das Unternehmen, wer es ist und wie es dadurch den Erfolgsfaktor der Marke EDEKA ausbauen kann.¹⁷⁷

Leitlinien, die zum Teil auch Unternehmensziele und Grundsätze beinhalten, konnten durch Recherche bei den Regionalgesellschaften Nord und Südbayern gefunden werden. Die Leitlinien der Regionalgesellschaft EDEKA Nord setzten den Fokus auf Kunden/-innen, Mitarbeiter/-innen, Verantwortung und Führungskräfte. Die Leitlinien, die im Bezug auf Kunden/-innen definiert wurden, beinhalten thematisch vor allem die Kernaufgabe der Regionalgesellschaft, Bedürfnisse der Kunden/-innen zu befriedigen und deren Zufriedenheit zu generieren. Um die interne Zusammenarbeit zu stärken sind Leitlinien definiert worden, bei denen Mitarbeiter/-innen und deren Verhaltensregeln im Fokus stehen. Die Leitlinien rund um das Thema Verantwortung machen deutlich, wie verantwortungsvoll die Regionalgesellschaft mit ihren Produkten, den Kunden/-innen, Mitarbeiter/-innen und ihren Geschäftspartnern umgehen möchte. Zuletzt werden durch die Leitlinien, die sich auf die Führungskräfte im Unternehmen beziehen, die Funktionen der Führungskräfte in der Regionalgesellschaft Nord beschrieben.¹⁷⁸

Die Regionalgesellschaft Südbayern setzt den Fokus ihrer Leitlinien auf Kunden/-innen und Mitarbeiter/-innen. Anders als bei der Regionalgesellschaft Nord werden hier keine gesonderten Schwerpunkte in den Bereichen Verantwortung und Führungskräfte gesetzt.¹⁷⁹

Nachhaltige Ziele definiert der EDEKA-Verbund vor allem durch die Kooperation mit dem WWF. Gemeinsames und übergeordnetes Ziel ist es, „den ökologischen Fußabdruck von EDEKA deutlich zu reduzieren“¹⁸⁰. Dafür hat das Unternehmen wichtige Unterziele definiert. Der Einsatz und Verbrauch von Ressourcen wie Holz oder Soja

¹⁷⁵ EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG 2014k.

¹⁷⁶ Vgl. EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG 2014k.

¹⁷⁷ Vgl. EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG 2014j.

¹⁷⁸ Vgl. EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG 2014i.

¹⁷⁹ Vgl. EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG 2014j.

¹⁸⁰ EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG 2014n.

soll drastisch reduziert¹⁸¹ und der Wasser-Fußabdruck und die Emissionen ausgewählter Eigenmarken sollen ermittelt werden.¹⁸² Hinzu kommt, dass der Verbund seine Kunden/-innen für einen nachhaltigen Konsum von Produkten begeistern möchte und gezielt versucht dies zu fördern.¹⁸³

4.3.1.2 Strategisches und operatives Nachhaltigkeits-Marketing

EDEKA führt als Lebensmitteleinzelhändler neben fremdbezogenen Produkten ein großes Sortiment an Eigenmarken. Das Basissortiment im Lebensmittelbereich umfasst die Eigenmarken „GUT&GÜNSTIG“ und „elkos“. Im gehobenen Sortiment können die Eigenmarken „EDEKA“, „EDEKA Bio“, und weitere Eigenmarken, die speziell den Fokus auf andere Länder wie Italien oder Frankreich setzen, verzeichnet werden. Als Premium-Eigenmarke kann die Marke „EDEKA SELECTION“ bezeichnet werden. Der Nonfood-Bereich des Lebensmitteleinzelhändlers kann unter anderem die Eigenmarken „EDEKA zuhause“ oder „DRIFTER“ aufweisen.¹⁸⁴

Durch diese Anhäufung an Eigenmarken in unterschiedlichen Preis- und Qualitätsniveaus kann man bei EDEKA von einer Mehrmarkenstrategie sprechen. Weitere Kennzeichen hierfür sind, dass all diese Marken einer gemeinsamen Warengruppe angehören und sie sich im¹⁸⁵ „kommunikativen Auftritt voneinander unterscheiden“¹⁸⁶.

Die strategischen Ansätze des EDEKA-Verbundes im Bereich Nachhaltigkeit beinhalten laut des Unternehmensberichts aus dem Jahr 2010 die folgenden vier Kernelemente: „die Förderung der Mitarbeiter, das ausgeprägte gesellschaftliche und soziale Engagement, die Ausrichtung des Einkaufs an Nachhaltigkeitskriterien sowie den schonenden Umgang mit Energie und natürlichen Ressourcen“¹⁸⁷. Demnach soll das Thema Nachhaltigkeit in den gesamten Unternehmensprozess integriert werden. Ein Fokus wird hier sowohl auf die Mitarbeiter/-innen des Verbundes gesetzt, als auch auf die ökologische Dimension, die den Erhalt und Schutz der Umwelt beinhaltet.

¹⁸¹ Vgl. EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG 2014n.

¹⁸² Vgl. o. V. 2012b.

¹⁸³ Vgl. WWF Deutschland, EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG 2014, S. 2.

¹⁸⁴ Vgl. EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG 2013c, S. 26.

¹⁸⁵ Vgl. Zentes et al. 2012, S. 450.

¹⁸⁶ Zentes et al. 2012, S. 450.

¹⁸⁷ EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG 2010, S. 38.

Um Nachhaltigkeit im Unternehmen zu fördern, hat sich der Lebensmittelhändler EDEKA seit Mitte 2012 mit dem WWF zusammen geschlossen. Wie bereits erwähnt, werden unter dieser Kooperation Produkte mit dem WWF-Logo gekennzeichnet, die nachhaltigere Kriterien erfüllen. Produkte mit dem Panda stehen also für nachhaltigere Produkte und sollen dem Kunden/-innen Orientierung geben.¹⁸⁸

Neben den mit dem WWF-Logo gekennzeichneten Produkten, führt EDEKA einige Produkte, die verschiedene Nachhaltigkeits-Siegel aufweisen und somit laut EDEKA zum nachhaltigeren Sortiment des Lebensmittelhändlers zählen. Zu nennen ist hier das „MSC-Siegel“, welches für den nachhaltigen Fischfang von großer Bedeutung ist. Außerdem kennzeichnet EDEKA seine nachhaltigeren Produkte mit dem Umweltzeichen „Blauer Engel“, dem „FSC-Siegel“, dem „NATRUE“ Label für Naturkosmetik, dem Siegel der „Rainforest Alliance“, der „UTZ Certified“ und dem „Fairtrade-Siegel“. Biologisch zertifizierte Produkte weisen das „EU-Bio-Logo“ oder das „Naturland-Logo“ auf. Insgesamt versieht der Lebensmittelhändler EDEKA seine nachhaltigeren Produkte mit zehn verschiedenen Nachhaltigkeits-Siegeln. Zusätzliche Informationen über die Siegel kann man der Webseite des Lebensmittelhändlers entnehmen.¹⁸⁹

EDEKAs nachhaltigere Produkte können nicht nur durch den Einkauf in einem der rund 11.600 EDEKA-Märkte¹⁹⁰ erworben werden, auch online lassen sie sich bequem bestellen und können dann an eine gewünschte Filiale oder nach Hause geliefert werden.¹⁹¹

Um das Thema Nachhaltigkeit in der Gesellschaft noch weiter zu etablieren und in den Köpfen der Menschen zu verankern, hat EDEKA einige Kommunikationsmaßnahmen initiiert. Der Slogan des Lebensmitteleinzelhändlers lautet „Wir lieben Lebensmittel“, dessen Layout 2012 um ein gelbes Herz erweitert wurde. Das Herz soll die Liebe zu Lebensmitteln zusätzlich symbolisieren und die Thematik in den Mittelpunkt rücken.¹⁹² Der Slogan stellt außerdem die Begründung für die Kooperation mit dem WWF dar.¹⁹³

Durch die im Jahr 2009 ins Leben gerufene strategische Partnerschaft mit dem WWF setzte EDEKA den ersten Stein für eine nachhaltige Kampagne. Erstes zu behan-

¹⁸⁸ Vgl. EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG 2013c, S. 47.

¹⁸⁹ Vgl. EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG o. J.d

¹⁹⁰ Vgl. EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG 2014l.

¹⁹¹ Vgl. Grimm 2014.

¹⁹² Vgl. o.V. 2012e.

¹⁹³ Vgl. o. V. 2014c.

delndes Themenfeld stellte die nachhaltige Fischerei dar, das 2012 mit dem Bündnis einer langfristigen Partnerschaft erweitert wurde. Im Mittelpunkt dieser Kooperation stehen der „bewusste und verantwortungsvolle Konsum von Lebensmitteln“¹⁹⁴. Um Kunden/-innen über nachhaltige Themen und Produkte sowohl in den Märkten wie auch durch die Medien zu informieren, startete EDEKA eine ganzheitliche 360 Grad Kampagne, die also auf allen Kanälen gestreut wurde.¹⁹⁵

Die Kampagne begann 2013 mit einem TV-Spot, in dem Pandas als lebensgroße Gestalten die Kunden/-innen beim Kauf von nachhaltigeren Produkten beraten, die mit dem WWF-Logo ausgezeichnet sind. Auch online wirbt der Lebensmittelhändler mit seiner nachhaltigen Kampagne und dem Panda. Auf EDEKAs Webseite ist ein virtuelles Reisetagebuch mit eingebetteten Videos zu sehen, in denen der Panda um die Welt reist und über Orte informiert, in denen sich EDEKA und der WWF für nachhaltiger produzierte Lebensmittel stark machen. Zusätzlich wird die Kampagne durch das Webspecial „Mensch, pass auf deine Umwelt auf“ unterstützt. Hier können Konsumenten durch ein Quiz, das Fragen zur Nachhaltigkeit beinhaltet, Preise gewinnen, die ganz im Zeichen der Nachhaltigkeit stehen.¹⁹⁶ Außerdem können sich Kunden/-innen über die Webseite des Lebensmittelhändlers über nachhaltige Themen informieren und wichtige Informationen über EDEKAs nachhaltigere Produkte erhalten.¹⁹⁷ Auch durch Facebook-Postings, Anzeigen und Werbebanner wirbt der Lebensmittelhändler online für seine nachhaltigeren Produkte.¹⁹⁸

Neben Werbemaßnahmen im TV und online, bedient EDEKA auch das klassische Print-Werbemittel, das vor allem am POS, zum Einsatz kommt. Besonders seit 2014 werden Kunden/-innen durch Werbemittel wie „Plakate, Produkt-Displays, Regalkennzeichnungen, Aufsteller und Info-Flyer“¹⁹⁹ am POS, also direkt in den Märkten, über nachhaltigere Produkte informiert. Auch EDEKAs Kundenzeitschrift „Mit Liebe“ bildet eine Plattform für nachhaltige Themen.²⁰⁰

Des Weiteren wirbt das Unternehmen mit verschiedenen Sammelaktionen von Stickern. 2013 hatten Kunden/-innen die Möglichkeit, Tier- und Pflanzensticker zu

¹⁹⁴ o. V. 2013b.

¹⁹⁵ Vgl. o. V. 2013b.

¹⁹⁶ Vgl. o.V. 2014i.

¹⁹⁷ Vgl. EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG o. J.c.

¹⁹⁸ Vgl. o. V. 2014c.

¹⁹⁹ o.V. 2014i.

²⁰⁰ Vgl. o.V. 2014i.

sammeln.²⁰¹ 2014 konnten Kunden/-innen „Sammelkarten, Sticker[n] und Steckfiguren“²⁰² von Landschaften und der Tierwelt Brasiliens, anlässlich der Fußball-WM in Brasilien sammeln. Ende 2014 hat der EDEKA-Verband bekannt gegeben, auch künftig die Kooperation mit dem WWF fortzusetzen.²⁰³

Informationen über Werbemittel und Werbeaktionen am Point of Sale konnten durch die Beobachtungen in den Testmärkten erlangt werden. Festzuhalten ist, dass Werbemittel wie auch Produkte beobachtet wurden, die entweder das „WWF-Logo“ aufweisen oder durch die zuvor beschriebenen Nachhaltigkeitssiegel gekennzeichnet werden.

Grundsätzlich kommen in den Märkten Werbemittel für nachhaltigere Produkte und Themen sehr spärlich zum Einsatz. Werbemittel, die mit EDEKAs Aushängeschild in Sachen Nachhaltigkeit, nämlich der Kooperation mit dem WWF werben, konnten in den drei Testmärkten nicht vermerkt werden. Lediglich das „WWF-Logo“ auf den Produkten weist auf die Kooperation mit dem WWF hin. Nur Bio Produkte, die EDEKA durch das Bio-Siegel zu seinen nachhaltigeren Produkten zählt, werden in den Märkten beworben. Zu finden sind hier in zwei der drei EDEKA-Märkte Banner mit EDEKA-Bio Werbung direkt über dem Gemüseregal und Regalstopper, welche auf Bio-Produkte hinweisen. Außerdem kennzeichnen alle drei Märkte ihre Bioprodukte mit einem Bio-Logo, welches auf Preisschildern an den Regalen angebracht ist. Produkte der Eigenmärkte EDEKA Bio werden zusätzlich durch ein Hinweisschild an den Regalen beworben.

EDEKAs nachhaltigere Produkte werden zudem nicht gesondert in einem eigenen Regal platziert, sondern zwischen konventionellen Produkten, je nach Lebensmittelart. Nur für biologisches Obst und Gemüse und die Fremdmärke „Bio-Zentrale“, deren Sortiment aus Bio und Fair Trade Produkten besteht, ist in allen drei Märkten ein eigenes Regal vorhanden. Nachhaltigere Produkte werden zudem meist auf Augenhöhe oder darüber platziert.

Besondere Werbeaktionen, herausstechende Werbemittel oder eine besondere Hervorhebung nachhaltigerer Produkte konnten während den Beobachtungen in den Märkten nicht verzeichnet werden.

²⁰¹ Vgl. EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG o. J.e.

²⁰² o.V. 2014i.

²⁰³ Vgl. o.V. 2014i.

4.3.1.3 Transformatives Nachhaltigkeits-Marketing

Auch dient EDEKAs strategische Partnerschaft mit der Nichtregierungsorganisation WWF dazu, politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen in Sachen Nachhaltigkeit zu verändern bzw. mitzugestalten.

Gemeinsam mit dem WWF will EDEKA Verbraucher/-innen nahe bringen, nachhaltigere Produkte zu konsumieren. Dafür setzt sich EDEKA für die Kennzeichnung von nachhaltigeren Produkten mit dem WWF-Logo ein.²⁰⁴

Öffentlich Engagement zeigen möchte der Lebensmittelhändler auch in Sachen gentechnikfreie Lebensmittel. Deshalb ist EDEKA seit 2014 dem Verband Lebensmittel Ohne Gentechnik (VLOG) beigetreten und versieht gentechnikfreie Eigenmarkenprodukte mit dem „Ohne Gentechnik“-Siegel.²⁰⁵

4.3.2 Konzept des Nachhaltigkeits-Marketings bei REWE

Auch bei dem Lebensmittelhändler REWE wird analysiert, ob und wie das Unternehmen nachhaltiges Marketing betreibt. Zusätzlich wird auch hier eine Beobachtung in den REWE-Märkten durchgeführt, um am Ende einen aussagekräftigen Vergleich vornehmen zu können.

4.3.2.1 Normatives Nachhaltigkeits-Marketing

Das Leitbild der REWE Group wird vom Unternehmen sehr ausführlich beschrieben und weist wichtige, nachhaltige Aspekte der Nachhaltigkeitspolitik des Unternehmens auf.

Neben der Mission, den Grundwerten und der Vision²⁰⁶, setzt die REWE Group einen besonderen Fokus auf die Leitlinien, die auf nachhaltiges Wirtschaften ausgerichtet sind.²⁰⁷ Durch die Mission „gemeinsam für ein besseres Leben“²⁰⁸ wird ein großer Fokus auf den gemeinschaftlichen Zusammenhalt des Unternehmens und dem daraus resultierenden Nutzen für Kunden/-innen gelegt. Dieser Nutzen soll auch durch

²⁰⁴ Vgl. o.V. 2015.

²⁰⁵ Vgl. Verband Lebensmittel ohne Gentechnik e.V. 2014.

²⁰⁶ Vgl. REWE Group o. J.a.

²⁰⁷ Vgl. REWE Group o. J.c.

²⁰⁸ REWE Group o. J.a

die Vision „Die beste Leistung - für Kunden/-innen, Kaufleute, Mitarbeiter“ verdeutlicht werden. Durch die sechs Grundwerte soll das verantwortungsvolle und nachhaltige Handeln, welches auch dem Kunden/-innen zu Gute kommen soll, vermittelt werden. Somit werden durch die Mission, die Grundwerte und die Vision vor allem Punkte aufgezeigt, die im Rahmen der sozialen Dimension stehen.²⁰⁹

Durch die Leitlinie der REWE Group soll der Grundwert „Wir sind uns unserer Verantwortung bewusst und handeln nachhaltig“²¹⁰ im Unternehmen gefestigt werden. Des Weiteren soll die Leitlinie dazu dienen, Vertragspartnern eine gewisse Orientierung in Sachen Nachhaltigkeit zu gewährleisten und grundlegende Werte im Unternehmen zu verankern. Die REWE Group formuliert daher Leitlinien für die Bereiche verantwortungsbewusstes Handeln, Arbeits- und Sozialstandards und Umwelt- und Tierschutz, die Bezug zur „Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte der Vereinten Nationen, den Konventionen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) und dem UN Global Compact“²¹¹ nehmen. Die Leitlinien im Bereich verantwortungsbewusstes Handeln sollen neben dem verbindlichen Verhaltenskodex (BSCI) und gesetzlichen Vorschriften dazu dienen, Korruption und Bestechung zu verbieten, Fairness im Wettbewerb zu gewährleisten und nachhaltige Aspekte in Managementsysteme zu integrieren. Durch die Leitlinien im Bereich Arbeits- und Sozialstandards soll eine Verletzung der Menschenrechte ausgeschlossen werden. Eine hohe Priorität setzt das Unternehmen deshalb auf die Gewährleistung anerkannter Arbeits- und Sozialstandards und fairer Arbeitsbedingungen. Auch ein respektvoller Umgang soll zusätzlich dadurch erreicht werden. Die Leitlinien im Bereich Umwelt- und Tierschutz sollen dazu dienen, nicht von festgesetzten Vorschriften, Vereinbarungen und Standards abzuweichen. Themenmäßig beinhalten die Leitlinien den Schutz von Ressourcen, Klima, Tieren, Arten und die Reduzierung von Umweltrisiken.²¹²

Dadurch ist die Basis geschaffen worden, weitere Leitlinien zur Themenrubrik Rohstoffe zu verfassen²¹³. Zu den Rohstoffen bzw. Ressourcen Palmöl, Kakao, Soja, Fisch, Naturerzeugnissen und zu ökologischen Produkten, werden deshalb gesonderte Leitlinien dargestellt.²¹⁴ Diese ausführlich dargestellten Leitlinien sind nicht nur

²⁰⁹ Vgl. REWE Group o. J.a.

²¹⁰ REWE Group o. J.a.

²¹¹ REWE Group o. J.b, S. 12.

²¹² Vgl. REWE Group o. J.b, S. 10ff.

²¹³ Vgl. REWE Group 2011/2012, S. 41.

²¹⁴ Vgl. REWE Group o. J.c.

für Geschäftspartner verbindlich, sondern müssen auch von Arbeitskräften und Beteiligten im Unternehmen eingehalten werden.²¹⁵

Die REWE Group hat im Rahmen ihrer Nachhaltigkeitspolitik vier Nachhaltigkeitssäulen definiert. Demnach sind für das Unternehmen die Säulen „Grüne Produkte“, „Energie, Klima und Umwelt“, „Mitarbeiter“ und „Gesellschaftliches Engagement“ von großer Bedeutung.²¹⁶ Zu diesen vier Dimensionen hat das Unternehmen Ziele definiert, die durch konkrete Handlungsfelder bzw. Maßnahmen erreicht werden sollen.

Durch die Säule „Grüne Produkte“ wird das Ziel „Wir machen unsere Sortimente nachhaltiger“²¹⁷ bestimmt. Dieses Ziel soll durch einen Ausbau von nachhaltigen Produkten, einer Einhaltung der Sozialstandards entlang der gesamten Lieferkette, der Sicherstellung von Qualität und Sicherheit von Produkten und durch den „Erhalt der Biodiversität“²¹⁸ erreicht werden. Die Säule, die die Themen Energie, Klima und Umwelt enthält, wurde von der REWE Group aufgestellt, um das Ziel „Wir entlasten die Umwelt“²¹⁹ umsetzen zu können. Dafür möchte das Unternehmen die Energieeffizienz in Gebäuden erhöhen, Treibhausgasemissionen reduzieren und „verantwortungsvoll mit wertvollen Ressourcen wie Energie, Wasser und Papier umgehen“²²⁰. Durch die Säule „Mitarbeiter“, soll das Ziel „Wir machen unsere Mitarbeiter stark“²²¹ verwirklicht werden. Um dieses Ziel zu erfüllen, werden einige Maßnahmen angestrebt. Hier sind ein fairer Umgang und gute Arbeitsbedingungen, Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen und eine Optimierung der Arbeitssicherheit zu nennen. Außerdem möchte die REWE Group die Work-Life-Balance ihrer Mitarbeiter/-innen fördern und eine Chancengleichheit garantieren. Die vierte Säule, die das Thema gesellschaftliches Engagement beinhaltet, umfasst das Ziel „Wir engagieren uns für unsere Mitmenschen“²²². Um dieses Ziel zu erreichen möchte das Unternehmen gemeinnützige Organisationen und Kinder in Entwicklungsländern unterstützen, Projekte für eine gesunde Ernährung und Bewegung fördern, Kunden/-innen für nachhaltige Produkte begeistern und Kinder vor sexueller Ausbeutung bewahren.²²³

²¹⁵ Vgl. REWE Group 2011/2012, S. 25.

²¹⁶ Vgl. REWE Group 2011/2012, S. 21.

²¹⁷ REWE Group 2011/2012, S. 34.

²¹⁸ REWE Group 2011/2012, S. 34.

²¹⁹ REWE Group 2011/2012, S. 34.

²²⁰ REWE Group 2011/2012, S. 52.

²²¹ REWE Group 2011/2012, S. 68.

²²² REWE Group 2011/2012, S. 84.

²²³ Vgl. REWE Group 2011/2012, S. 34ff.

4.3.2.2 Strategisches und operatives Nachhaltigkeits-Marketing

Der Lebensmitteleinzelhändler REWE führt in seinem Sortiment verschiedene Eigenmarken. Neben der eher hochpreisigen Premium-Marke „REWE Feine Welt“, bietet das Unternehmen auch die mittelpreisige Marke „REWE Beste Wahl“ und die Handelsmarke „ja!“ zu Discounterpreisen an. Zusätzlich gibt es in den REWE-Märkten die Marken „REWE Bio“, „REWE Regional“, „REWE frei von“, die Lebensmittel ohne Laktose und Gluten anbietet und die Marke „Vivess“, die Produkte im Nonfood-Bereich aufweist.²²⁴ Das führt zu einer klaren Markenpositionierung, mit der sich REWE profilieren kann.

Durch die Säule „Grüne Produkte“ soll REWEs Ziel bzw. Strategie „Wir gestalten nachhaltigere Sortimente und fördern nachhaltigen Konsum“²²⁵ umgesetzt werden. REWEs nachhaltiges Sortiment umfasst dabei die Marken „REWE Bio“ und „REWE Regional“, welches durch das Nachhaltigkeitslabel „PRO PLANET“ bei konventionellen Eigenmarken ergänzt wird. Das Label „PRO PLANET“ steht für die drei Dimensionen Ökologie, Soziales und Ökonomie, die bei den mit „PRO PLANET“ gekennzeichneten Produkten berücksichtigt werden. Das Label soll außerdem zur Orientierung von Kunden/-innen dienen und zusätzliche Informationen durch die Möglichkeit einer Online-Abfrage gewährleisten. 2012 konnten in etwa 420 Eigenmarken mit dem „PRO-PLANET“ Label gekennzeichnet werden.²²⁶

Neben dem „PRO PLANET“ Nachhaltigkeitslabel kennzeichnet REWE seine nachhaltigeren Produkte mit 16 weiteren Nachhaltigkeitssiegeln. Darunter fällt das Umweltsiegel der „Blaue Engel“, das Fairtrade-Siegel, das Siegel der "Rainforest Alliance" und der „UTZ Certified“, das „FSC-Siegel“ und das „PEFC-Siegel“, das Textilsiegel „Global Organic Textile Standard“ und das Siegel des internationalen Verbandes für Wasch-, Pflege- und Reinigungsmittel. Außerdem wird Naturkosmetik mit dem „NATRUE-Siegel“ und dem „BDIH“ Prüfzeichen und nachhaltig gefangener Fisch bzw. Meeresfrüchte mit dem „MSC-Siegel“, dem „ASC-Siegel“ und dem „Friend of the Sea“ Gütezeichen gekennzeichnet. Biologische Produkte werden mit dem „Naturland“ Siegel, dem „Bio-Siegel“ und dem „EU-Bio-Siegel“ versehen.²²⁷

²²⁴ Vgl. REWE Reinartz OHG o. J..

²²⁵ REWE Group 2011/2012, S. 35.

²²⁶ Vgl. REWE Group 2011/2012, S. 35ff.

²²⁷ Vgl. REWE Group o. J.e.

Außerdem ist zu bemerken, dass nicht allein nachhaltige Beweggründe zum Kauf von REWEs nachhaltigeren Produkte zählen, sondern auch „Qualitätserwartungen wie Geschmack, Frische oder Gesundheit“²²⁸ immer mehr damit einhergehen.²²⁹ Das lässt schlussfolgern, dass REWE durch sein nachhaltiges Sortiment vor allem sozial-ökologisch passive Kunden/-innen anspricht.

REWEs nachhaltiges Produktsortiment können Kunden/-innen über zwei verschiedene Vertriebskanäle erwerben. Zum einen durch den direkten, klassischen Einkauf im REWE-Markt, REWE CITY, REWE CENTER, REWE to go oder durch die Bio-Supermärkte TEMMA. Zum Anderen durch den REWE Online-Shop, durch den Kunden/-innen Produkte online bestellen, dann abholen oder liefern lassen können.²³⁰

Damit REWEs nachhaltigere Produkte auch die Zielgruppe erreichen, setzt das Unternehmen eine Vielzahl an Kommunikationsmaßnahmen ein. Das wird laut einer Statistik auch in REWEs Werbeausgaben deutlich. Im Jahr 2013 hat das Handelsunternehmen insgesamt 160,7 Millionen Euro für Werbung investiert. Somit liegt REWE auf Platz 3, knapp vor der EDEKA Zentrale mit 160,5 Millionen Euro Werbeausgaben. Nur die Media-Saturn Holding und der Discounter Lidl investieren mehr in Werbeaktivitäten und landen somit auf Platz eins und zwei der Statistik.²³¹ Der Werbeslogan der REWE-Märkte lautet „Besser leben“, der 2012 den Slogan „Jeden Tag ein bisschen besser“ ablöste. Damit möchte REWE das Thema der bewussten Ernährung unterstreichen.²³²

Regelmäßig etabliert die REWE Group neue Kampagnen, die nicht zuletzt REWEs nachhaltige Produkte in den Fokus rücken. So startete das Unternehmen Ende 2014 die Medienkampagne „Sei ein Teil von gut“, die sich für das Nachhaltigkeitslogo „PRO PLANET“ stark macht. Im Mittelpunkt dieser Kampagne stehen verschiedene TV-Spots, die aktuell vor allem bei den Sendern RTL, Sat 1 und Pro Sieben ausgestrahlt werden. Durch die 25-sekündigen Spots soll auf „emotional-witzige Art“²³³ deutlich gemacht werden, wie einfach es ist etwas Gutes für unseren Planeten zu tun. Zusätzlich unterstützt den Start der Kampagne eine Promotion-Aktion, bei der

²²⁸ o.V. 2014m.

²²⁹ Vgl. o.V. 2014m.

²³⁰ Vgl. REWE Group 2011/2012, S. 15.

²³¹ Vgl. o. V. 2014a.

²³² Müller 2012, S. 4.

²³³ o.V. 2012c.

Kinder in REWE-Märkten einen kostenlosen Apfel mit dem „PRO PLANET“ Logo erhielten.²³⁴

Vor diesem Hintergrund wird auch auf der eigenen Webseite des „PRO PLANET“ Logos für einen nachhaltigeren Einkauf geworben. Der Kunde hat hier des Weiteren die Möglichkeit, sich die PRO-PLANET-Broschüre herunterzuladen und Informationen zu PRO PLANET-Produkten durch die Eingabe einer Kennziffer zu erhalten.²³⁵

Um Kunden/-innen außerdem noch für das Thema Nachhaltigkeit begeistern zu können, führt REWE regelmäßig zusammen mit PENNY und toom Baumarkt die sogenannten Nachhaltigkeitswochen durch. Dazu sollen nachhaltigere Produkte unter einem bestimmten Thema in den Vordergrund gestellt und somit den Kunden/-innen näher gebracht werden. Im Jahr 2014 wurden die Nachhaltigkeitswochen unter den Schwerpunkten „Schutz der Artenvielfalt“, „Umweltschutz“ und „Soziale Verantwortung“ durchgeführt. Unter diesen Schwerpunkten führte REWE unter anderem die Aktion „Bienen retten“ durch, bei der Kunden/-innen in einem bestimmten Zeitraum durch den Kauf eines Honigs 30 Cent an den „Naturschutzbund Deutschland e.V.“ spendeten.²³⁶

Begleitend wirbt die REWE Group mit ihren Nachhaltigkeitswochen durch klassische Werbemittel wie Zeitschriften und Zeitungen. Auch durch verschiedene Aktionen neben den Nachhaltigkeitswochen versucht REWE einen Beitrag für einen nachhaltigeren Konsum zu leisten und Aufmerksamkeit zu generieren. Im Jahr 2013 startete REWE deshalb die Aktion „Zu REWE radeln“, die das Ziel hatte mindestens 200.000 Bäume neu zu pflanzen. Für jeden Kunden/-innen, der mit dem Fahrrad zu einem der teilnehmenden Märkte fuhr, pflanzte REWE zusammen mit der Initiative "Plant-for-the-Planet" einen Baum.²³⁷

Auch der Lebensmittelhändler REWE wurde hinsichtlich seiner Werbemittel für nachhaltigere Produkte und Themen am Point of Sale untersucht. Die Beobachtung bezog sich außerdem noch auf REWEs nachhaltigere Produkte, die nach eigenen Angaben des Unternehmens entweder mit dem „PRO PLANET“ Siegel oder einem der oben genannten Nachhaltigkeitssiegel versehen sind. Zusätzlich zählt REWE seine Eigenmärkten REWE Regional und REWE Bio zu dem nachhaltigeren Sortiment des Unternehmens.

²³⁴ Vgl. Campillo-Lundbeck 2014.

²³⁵ Vgl. REWE-Zentralfinanz eG o. J..

²³⁶ Vgl. REWE Group o. J.d.

²³⁷ Vgl. REWE Group o. J.d.

In den REWE Märkten konnten mittels einer Beobachtung verschiedene Deckenhänger gesichtet werden. Jeweils ein Deckenhänger mit Werbung für REWE Bio, REWE Regional und PRO PLANET kann in den drei REWE-Märkten beobachtet werden. Regale in den Märkten sind zusätzlich mit Regalstoppfern der Eigenmarkte REWE Regional versehen. Ansonsten können in den Märkten nur Werbemittel, die auf REWEs biologische Produkte hinweisen, vermerkt werden. Hier wären Banner für REWE Bio über dem Obst- und Gemüseregal und Preishüllen mit Bio-Logo bei zwei der Märkte zu nennen. Außerdem wirbt REWE für biologische Produkte durch eine Preishülle mit dem Claim „Bio? Logisch!“ und einer Fahne mit dem REWE Bio Logo, bei jeweils einem Testmarkt.

Nachhaltigere Produkte sind keinem bestimmten Standort zugeordnet, sondern stehen zwischen konventionellen Produkten in den Regalen. Ein eigenes Regal für biologisches Obst und Gemüse und wie bei EDEKA der fremdbezogenen „Bio-Zentrale“, ist außerdem bei REWE aufzufinden. Grundsätzlich werden nachhaltigere Produkte an gut sichtbaren Standorten platziert, also meist auf Augenhöhe bzw. darüber.

4.3.2.3 Transformatives Nachhaltigkeits-Marketing

Um nachhaltige Themen auch unter einem politischen Diskurs voran zu treiben, kooperiert REWE mit sogenannten NGOs, also Nichtregierungsorganisationen. Durch REWEs Nachhaltigkeitswochen kann das Unternehmen, wie zuvor bereits erwähnt, Kooperationen mit dem „Naturschutzbund Deutschland e.V.“ und der Initiative "Plant-for-the-Planet" vermerken.²³⁸

Neben den Nachhaltigkeitswochen, veranstaltet die REWE Group ein regelmäßig stattfindendes Dialogforum. Mehrmals im Jahr treffen sich hier Stakeholder der REWE Group, darunter „Vertreter[n] von NGOs, der Politik und Wissenschaft sowie Mitarbeiter[n] der REWE Group und ihrer Industriepartner“²³⁹, um gemeinsam relevante Themen in Sachen Nachhaltigkeit vorzustellen und zu diskutieren. Themen im Jahr 2014 waren unter anderem die²⁴⁰ „Unterstützung von nachhaltigen Kaufentscheidun-

²³⁸ Vgl. REWE Group 2013b.

²³⁹ REWE Group o. J.f.

²⁴⁰ Vgl. REWE Group o. J.f.

gen²⁴¹ oder „die Rolle der Medien und Erfolgsfaktoren von sektoralen Kooperationen“²⁴².

Des Weiteren hat die REWE Group 2013 das „Forum Nachhaltiges Palmöl“ zusammen mit „Vertretern aus Wirtschaft, Nichtregierungsorganisationen und Verbänden“²⁴³ gegründet. Die Gründung beinhaltet den nachhaltigen Anbau von Palmöl und die Verpflichtung der Mitglieder, bis Ende 2014 ausschließlich nachhaltiges und kontrolliert produziertes Palmöl zu nutzen.²⁴⁴ Somit möchte die REWE Group einen wichtigen Beitrag zur Erhaltung der Umwelt leisten.

Um nachhaltiges Handeln aktiv zu fördern und fair gehandelte Produkte im Markt zu etablieren, setzt sich die REWE Group seit mehr als 20 Jahren für Fairtrade Produkte ein. Besonders die Produkte der Eigenmarke „REWE Bio“ sind vielfach mit dem Fairtrade-Siegel versehen. Für das Engagement und den Einsatz des Unternehmens im Zeichen des fairen Handelns, bekam die REWE Group 2014 den Fairtrade Award von TransFair verliehen. Somit kann das Unternehmen den ersten Platz in der Kategorie „Handel“ für sich vermerken.²⁴⁵

Um zusätzlich zu den eben genannten Aktivitäten die Transparenz und die Glaubwürdigkeit zu stärken, hat sich die REWE Group als eines der ersten Unternehmen dazu verpflichtet, Nachhaltigkeitsleistungen im Rahmen des deutschen Nachhaltigkeitskodex offen zu legen.²⁴⁶

4.3.3 Vergleich von EDEKA und REWE

In Puncto Leitbild gibt es bei EDEKA bzw. dem EDEKA-Verbund klaren Verbesserungsbedarf. Es konnte kein gemeinsames Leitbild für den gesamten Verbund vermerkt werden. Auch macht der Verbund keine Angaben dazu, inwiefern Leitlinien, Vision, Mission und Grundwerte im Unternehmen eine Rolle spielen und für wen sie verpflichtend gelten sollen. Somit kann nicht deutlich gemacht werden, für was der EDEKA-Verbund steht und aufgrund welcher Basis sich Mitarbeiter/-innen motivieren und identifizieren können.

²⁴¹ REWE Group o. J.f.

²⁴² REWE Group o. J.f.

²⁴³ REWE-Zentralfinanz eG 2013.

²⁴⁴ Vgl. REWE-Zentralfinanz eG 2013.

²⁴⁵ Vgl. REWE Group 2014.

²⁴⁶ Vgl. o.V. 2012d.

Die REWE Group macht hierzu sehr genaue Angaben. Besonders zu den Leitlinien des Unternehmens und der Ressourcen stellt das Unternehmen detaillierte Informationen zur Verfügung. Es ist dadurch ersichtlich, was der REWE Group wichtig ist, in welchen Bereichen ein besonderer Fokus gesetzt wird und wofür das Unternehmen schlussendlich steht.

Ziele des EDEKA-Verbundes können nur im Bereich Umwelt- bzw. Klimaschutz vernommen werden. Ziele, die auf soziale Aspekte eingehen, können nicht gefunden werden. Auch hier macht die REWE Group wesentlich genauere Angaben, indem sie für ihre unternehmenseigenen vier Säulen, Ziele und Maßnahmen definiert. Sowohl ökologische, wie auch soziale Dimensionen werden hier berücksichtigt.

Beide Unternehmen führen verschiedene Eigenmarken und fremdbezogene Marken im Sortiment und kennzeichnen Produkte neben dem eigenen Nachhaltigkeits-Label mit vielfältigen nachhaltigen Siegeln. Für ihre nachhaltigeren Produkte führen REWE wie auch EDEKA verschiedene Werbekampagnen durch, womit die nachhaltigeren Produkte auf unterschiedlichen Kanälen beworben werden. Hierunter fällt bei beiden Unternehmen auch ein Werbespot im TV.

Der Schwerpunkt des Nachhaltigkeits-Marketings bei EDEKA liegt ganz klar auf der Kooperation mit dem WWF. Bei sämtlichen Werbemittel, wie auch dem TV-Spot, steht der Panda im Mittelpunkt. Dabei versucht EDEKA durch spielerische Online-Aktionen, wie dem Reisetagebuch oder dem Quiz, Kunden/-innen über den Anbau und die Produktion von nachhaltigeren Produkten und das Thema Nachhaltigkeit zu informieren.

REWE verfolgt dabei ein anderes Konzept. Es macht den Anschein, dass REWE durch seine vielfältigen Aktionen und die REWE Nachhaltigkeitswochen versucht, Kunden/-innen direkt mit einzubeziehen und einen aktiven Beitrag zum Thema Nachhaltigkeit zu leisten. Durch REWEs Aktionen können sich Kunden/-innen also gezielt für nachhaltige Themen wie den Umwelt- oder Tierschutz einsetzen.

Durch die Beobachtungen am POS konnte vermerkt werden, dass beide Lebensmittelhändler hinsichtlich ihrer Werbemittel für nachhaltigere Produkte und Themen sehr dezent auftreten. Besonders hervorstechende Werbung oder gar Aktionen konnten in allen sechs Märkten nicht vermerkt werden. Vor allem EDEKAs und REWEs Aushängeschilder in Sachen Nachhaltigkeit, die Kooperation mit dem WWF und das PRO PLANET Label, werden in den Märkten nicht beworben. Lediglich durch das

WWF-Logo und dem PRO PLANET-Siegel werden Kunden/-innen darauf hingewiesen. Beide Unternehmen werben durch Regalwerbemittel oder Banner besonders für biologische Produkte.

EDEKA wirbt für seine nachhaltigeren Produkte durch Hinweisschilder mit EDEKA Bio, Regalstopper und das Bio-Logo auf den Preisschildern. REWE kann neben der Regalwerbung auch noch Werbemittel wie Deckenhänger oder Fahnen verzeichnen, womit REWE eine größere Vielfalt in Sachen Werbemitteln aufweist.

Hinzu kommt, dass beide Lebensmittelhändler nachhaltigere Produkte nicht speziell hervorheben, sondern sie neben konventionellen Produkten in den Regalen platzieren.

Um gesellschaftliche und politische Rahmenbedingungen zum Thema Nachhaltigkeit mitzugestalten, ist es für REWE unter anderem wichtig, ein regelmäßiges Dialogforum zu veranstalten, in dem wichtige nachhaltige Themen diskutiert werden. REWE kooperiert zudem mit verschiedenen Nichtregierungsorganisationen, wobei sich anders als bei EDEKA nicht nur auf eine Organisation beschränkt wird. Durch REWEs vielfältiges Engagement wird der Anschein erweckt, dass REWE über mehrere Wege versucht, sich aktiv für nachhaltigere Themen stark zu machen. Somit versucht REWE sowohl in der Politik wie auch in der Gesellschaft ein Umdenken im Bezug auf Nachhaltigkeit anzustoßen und in den Köpfen der Menschen zu verankern.

5. Fazit

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, anhand des deutschen Nachhaltigkeitskodex herauszufinden, wie nachhaltig die deutschen Lebensmittelkonzerne EDEKA und REWE sind und wie sie diese Thematik in ihrem Marketing transportieren.

Im ersten Abschnitt des Hauptteils konnte dargestellt werden, dass beide Unternehmen Initiative ergreifen, um einen Beitrag in Sachen Nachhaltigkeit zu leisten, aber auch einige Tatsachen bzw. Missstände ganz klar gegen Angaben der Konzerne und das Thema Nachhaltigkeit an sich sprechen.

Besonders dem EDEKA-Verbund fehlt es hier ganz klar an Transparenz. Durch Informationen auf der Webseite des Unternehmens und dem jährlich erscheinenden Fortschrittsbericht lassen sich zum Großteil nur oberflächliche Informationen entnehmen. Bei vielen Kriterien gibt der Verbund keine oder sehr wenige Informationen preis. Auch Missstände, welche besonders im Bereich der Mitarbeiterführung von großer Tragweite sind, kratzen an dem Image des Unternehmens und sind nicht im Sinne nachhaltiger Grundsätze.

Im Gegensatz dazu gibt die REWE Group durch ihren Nachhaltigkeitsbericht, detaillierte Informationen und Kennzahlen zum Unternehmen preis, sodass im Bereich Transparenz kaum Mängel bestehen. Leider lassen sich auch hier Vergehen beobachten, die gegen wichtige Grundsätze der Nachhaltigkeit sprechen. Im direkten Vergleich kann jedoch die REWE Group eine bessere Bewertung erzielen und kann somit als nachhaltiger eingestuft werden.

Im Bereich des Nachhaltigkeits-Marketings versuchen beide Unternehmen im Lebensmittelhandel durch den Einsatz des Begriffs „Nachhaltigkeit“ auf sich aufmerksam zu machen und ihre nachhaltigeren Lebensmittel somit zu vertreiben. Auffällig ist hierbei, dass beide Unternehmen ihre Produkte nicht als „nachhaltig“ sondern „nachhaltiger“ betiteln. Unklar bleibt, wie der Begriff auszulegen ist. Nachhaltiger als herkömmliche Produkte? Diese Bezeichnung kann also eine gewisse Verwirrung bei Kunden/-innen hervorrufen.

Für die nachhaltigeren Produkte führen die Lebensmittelhändler gezielte Werbekampagnen durch. EDEKAs Kampagnen haben dabei eher einen informativen Charakter, REWE versucht durch seine Aktionen einen aktiven Beitrag zu nachhaltigen Themen, wie dem Umwelt- oder Tierschutz zu leisten.

Zusammenfassend bleibt der Eindruck, dass die REWE Group durch ihren Nachhaltigkeitsbericht, dem Ergebnis der Untersuchung anhand des deutschen Nachhaltigkeitskodex und ihrem Nachhaltigkeits-Marketing nicht nur wesentlich transparenter arbeitet, sondern das Thema Nachhaltigkeit als wichtigen Bestandteil ihrer Unternehmensstrategie sieht und auch versucht dies nach außen zu transportieren. Beim EDEKA-Verbund hingegen ist nicht klar ersichtlich, welche Bedeutung Nachhaltigkeit wirklich für das Unternehmen hat, auch wenn dafür die Werbetrommel gerührt wird.

Im Laufe der vorliegenden Arbeit war es teilweise schwer, an geeignete Informationen der beiden Konzerne zu gelangen. Durch Gespräche mit Verantwortlichen hätte man mehr ins Detail gehen und aussagekräftigere Informationen erhalten können.

Angaben, die die Unternehmen an die Öffentlichkeit tragen, unterliegen natürlich auch der jeweiligen PR-Abteilung. Somit kann davon ausgegangen werden, dass Informationen, die direkt durch den EDEKA-Verbund und der REWE-Group bzw. deren PR-Abteilungen, publiziert werden, äußerst positiv dargestellt werden. Negative Umstände werden mitunter beschönigt und in ein besseres Licht gerückt.

Eigen publizierte Kritik, die auf Missstände im Unternehmen hinweist, ist demnach kaum zu finden.

Besonders durch die Beobachtung am POS konnten unabhängig von Unternehmensangaben Informationen eingeholt werden. Dieses Vorgehen könnte in Zukunft weiter ausgebaut werden. Eine verdeckte Untersuchung direkt im Unternehmen würde wohl viele wichtige und wahrheitsgetreue Informationen ans Licht bringen.

Auch könnte man in einer weiterführenden Arbeit versuchen, mehr Unternehmen im deutschen Lebensmittelhandel darzustellen. Demnach könnten Discounter und Nischen-Unternehmen wie Bio-Supermärkte in Sachen Nachhaltigkeit untersucht werden, womit ein Abbild des deutschen Lebensmittelhandels möglich wäre. Der Vergleich der verschiedenen Geschäftstypen wäre außerdem ein weiterer interessanter Ansatz.

Der wichtigste Schluss, der aus dieser Arbeit gezogen werden kann, ist, dass auch „Big Player“ in unserer Gesellschaft endlich erkannt haben, wie wichtig es ist einen Beitrag für unsere Umwelt zu leisten. Auch wenn der Begriff Nachhaltigkeit inflationär verwendet und schlussendlich zum Modewort transformiert wird, ist es doch erfreulich, dass das Thema Anklang findet und endlich kein Nischenthema mehr bleibt. Die Intension dahinter bleibt daher zweitrangig.

Anhang

Anhang 1

EDEKA										
Kategorien	Kriterien DNK:	Umsetzung laut EDEKA:	Quelle	Seite	Bewertung	Widersprüchliche Aspekte:	Quelle	Seite	Bewertung	Mittelwert
Strategie	Strategische Analyse und Maßnahmen	Produktion, Einkauf, Vertrieb von Produkten: - Ausweitung, Überprüfung und Labeling des Bio-Eigenmarkensortiments unter der Kooperation mit dem WWF - Modellprojekt zum nachhaltigen Bananenanbau, welches 120 Kriterien und Maßnahmen unterliegt - Fairer Handel, regionale Eigenmarkten und Förderung von regionalen Betrieben - Hoher Qualitätsanspruch bei Obst und Gemüse, bes. im Hinblick auf Richtlinien zur Pestizitbelastung Vermarktung von Produkten: - Marketingkampagne der Eigenmarke Edeka Bio auf verschiedenen Kanälen unter der Kooperation mit dem WWF Einstellung, Beschäftigung und Weiterentwicklung von Mitarbeiter/-innen: - Schaffung von 10.000 neuen Arbeitsplätzen - Verschiedene Programme zur Förderung von Mitarbeiter/-innen - Richtlinien, die Vorgehensweise im Risikomanagement sicherstellen - Grundsätzlich bestehen keine Risiken für den Konzern	A	46f						
	Wesentlichkeit	Nachhaltigkeit als Bestandteil der Unternehmensstrategie: - Förderung der Mitarbeiter - Gesellschaftliches und Soziales Engagement	D	38						
			D	38	2				3	2,5
			D	38						
			B	21						
			B	15f						
			B	15f						
			A	51	2				3	2,5

		<ul style="list-style-type: none"> - Eigene Beauftragung von Laboren mit Kontrollen - umfangreiches Prüfprogramm - Überprüfung durch staatlich zugelassene, unabhängige Öko-Kontrollstelle - Kontrolle von Sozialstandards entlang der Lieferkette durch die BSCI 	J							
	Anreizsysteme				1				3	2
	Beteiligung von Anspruchsgruppen				2	- Keine unabhängige Verifizierung durch einen Multi-Stakeholder-Ansatz	Q	47	2	1,5
	Innovations- und Produktmanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung von Produkten bzw. Innovationen die Differenzierungspotenzial besitzen - Einsatz von erneuerbaren Energien → Solaranlagen - geothermische Wärmepumpen - moderne Kälteanlagen - effiziente Logistikprozesse 	B K K K K	22	2				3	2,5
Umwelt	Inanspruchnahme von natürlichen Ressourcen	<p>Für die Produktion von Produkten bezieht Edeka folgende natürliche Ressourcen, die in Folge der Kooperation mit dem WWF besonders behandelt bzw. reduziert werden müssen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fisch und Meeresfrüchte - Holz, Papier und Tissue - Palmöl - Soja - Süßwasser - Angaben zu Energiesparmaßnahmen 	C C C C C D		2				3	2,5
	Resourcenmanagement	- Ziele zu den oben genannten Ressourcen werden genannt	C	5ff	2				3	2,5

		- Angaben zum Stand der Zielerreichung werden gegeben	C	5ff							
		- Vorgehen zur Zielerreichung werden dargestellt	C	5ff							
	Klimarelevante Emissionen	- Klimabilanz nach den international anerkannten Kriterien des Greenhouse Gas Protocols wurde erstellt	C	13	3				3	3	
		- THG-Fußabdruck von 5 Produkten liegt vor	C	13							
		- THG-Fußabdruck von Edeka soll ermittelt werden	L								
Gesellschaft	Arbeitnehmerrechte	- Lohn der Arbeitnehmer muss mindestens den gesetzlichen oder industriellen Mindeststandards entsprechen - dabei kommt es darauf an, welcher höher ist	K		2	- Dumpinglöhne		R			
		- Geschäftspartner müssen sich darum bemühen, Löhne zu zahlen, die zur Deckung der Lebenshaltungskosten ausreichen	K			- teilw. keine Betriebsräte		R			
		- Soziale Mindeststandards werden verbindlich von Geschäftspartnern eingefordert	K			- sehr hoher Arbeitsdruck		R			
		- Zukünftig sollen nur noch Produkte bezogen werden, die die Standards oder vergleichbare Standards der BSCI aufweisen	K			- Leiharbeit		R		1	1,5
						- exzessive Überstunden	Q	47f			
						- Kein Existenzlohn für alle ArbeiterInnen in der Zulieferkette	Q	47f			
						- Unbezahlte Mehrarbeit	Q	47f			
			- Keine Angaben wie Verstöße gegen Arbeitsrechte geahndet und behoben werden	Q	47f						
			- Unklarheit besteht, ob ein Vertrag mit Zulieferern besteht, dass ein Verhaltenskodex bei ihm und seinen UnterLieferanten gelten muss	Q	47f						

	Chancengerechtigkeit	- Lohn muss Mindeststandards entsprechen - Arbeitsumfeld von Arbeitnehmern darf Gesundheit und Sicherheit nicht beeinträchtigen - Gesundheitsmanagement → sportliche Aktivitäten und Präventionsmaßnahmen	B B B	20 20 20	2				3	2,5
	Qualifizierung	- Nachwuchsförderung - Förderprogramme - Besonderes Ausbildungsangebot, umfasst eine Ausbildung mit zwei Abschlüssen - E-learning Plattform mit Online-Kursen für Auszubildende - Trainee-Programm mit versch. Schwerpunkten - Schaffung eines Praktikantenprogrammes für die Einstellung von studentischen Praktikanten	A A A A B	50f 50f 50f 50f 14	3				3	3
	Menschenrechte	- Diskriminierungen, Kinderarbeit, Zwangsarbeit und unrechtmäßige Disziplinarmaßnahmen sind verboten	K		3	- Mitarbeiter-Bespitzelung	S		1	2
	Gemeinwesen	- Projekte, Vereine und Schulen werden durch Spenden oder direkte Hilfe unterstützt - verschiedene Initiativen für Kinder und Hilfsbedürftige - Stipendien- und Mentorenprogramm - Edeka-Stiftung	M M M N		3				3	3
	Politische Einflussnahme	n.a.			1	n.a.			3	2
	Gesetzes- und richtlinienkonformes Verhalten	- Sozial Mindeststandards werden durch Einführung von Managementsysteme eingehalten - Die Einhaltung von Geschäftspartnern in eigenen Werken wie auch Zulieferern kann so überwacht werden	K K		2				3	2,5

Umsetzung laut EDEKA:**3 = Angaben sind vollständig****2 = Angaben sind unvollständig****1 = Keine Angaben****Widersprüche/Vergehen:****3 = Keine Widersprüche/Vergehen****2 = Wenige/Leichte Widersprüche****1 = Viele/Gravierende Widersprüche/Vergehen****Durchschnitt = 2,38**

Quellenauflistung:	
Verweis	Quelle
A	(EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG 2013c)
B	(EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG 2013a)
C	(WWF Deutschland, EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG 2014)
D	(EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG 2010)
E	(EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG 2011)
F	EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG 2014a
G	(EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG 2014d)
H	(EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG 2014c)
I	(o. V. 2012b)
J	(EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG 2015)
K	(EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG 2014b)
L	(EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG o. J.a)
M	(EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG 2014m)
N	(EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG 2014l)
O	(o.V. 2014k)
P	(Janz 2014)
Q	(o. V. 2013a)
R	(El-Sharif 2013)
S	(o.V. 2008b)

Anhang 2

REWE											
Kategorien	Kriterien DNK:	Umsetzung laut REWE:	Quelle	Seite	Bewertung	Widersprüchliche Aspekte:	Quelle	Seite	Bewertung	Mittelwert	
Strategie	Strategische Analyse und Maßnahmen	Schwerpunkte:									
		- Sortimente sollen nachhaltiger gestaltet werden um das Angebot steigern zu können	A	21							
- Steigerung der Nachfrage durch Informierung der Kunden/-innen		A	21								
- Sensibilisierung der Mitarbeiter durch Schulungen		A	21	2					3	2,5	
- Risikoanalyse à Risikomanagement System		A	22								
- wesentliche Nachhaltigkeitsthemen à Materialitätsmatrix		A	22								
		- Maßnahmen à verankert in Fortschrittstabellen	A	50ff							
	Wesentlichkeit	Strategie basiert auf den 4 Säulen:	A								
		Grüne Produkte:	A								
		- Anteil nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen wird erhöht	A								
		- Soziale Standards in der Lieferkette werden durchgesetzt	A								
		- Hoher Wert auf Qualität und Sicherheit der Produkte wird gelegt	A								
		- für den Erhalt der Biodiversität wird sich engagiert	A			2				3	2,5
		Energie, Klima und Umwelt:	A	52							
		- Energieeffizienz wird erhöht	A	52							
		- Treibhausgasemissionen werden gesenkt	A	52							
		- Mit Ressourcen wird verantwortungsvoll umgegangen	A	52							
		Mitarbeiter:	A								
		- gute Arbeitsbedingungen werden geschaffen und mit Mitarbeitern wird fair umgegangen	A	68							
	- Aus- und Weiterbildungen werden angeboten	A	68								

		- Für die Gesundheit der Mitarbeiter wird sich eingesetzt	A	68						
		- Balance zwischen Beruf und Arbeitsleben wird ermöglicht	A	68						
		- Vielfalt wird gefördert und den Mitarbeitern werden die gleichen Chancen geboten	A	68						
		Gesellschaftliches Engagement: - gemeinnützige Organisationen werden unterstützt	A	84						
		- Kinder und Jugendliche werden mit Projekten, ausgewogener Ernährung und Bewegung begeistert	A	84						
		- Kindern in Entwicklungsländern wird eine Bildung ermöglicht	A	84						
		- Kinder werden vor sexueller Ausbeutung geschützt	A	84						
		- Menschen werden für nachhaltigen Konsum sensibilisiert und darüber informiert	A	84						
	Ziele	Verankerung der Ziele in den (4) Fortschrittstabellen	A	50 ff	2				3	2,5
	Tiefe der Wertschöpfungskette	- Arbeits- und Sozialstandards werden entlang der gesamten Lieferkette eingehalten - Bei Sortimentsentscheidungen wird die gesamte Wertschöpfungskette berücksichtigt à risikobehaftete Rohstoffe werden identifiziert Ausbau von Leitlinien und des Lieferanten audits - Begrenzte Einflussmöglichkeiten auf Produktionsbedingungen der Partner - Erschwerte Kontrollen durch Vielzahl der Zulieferer und internationalen Warenströmen	A	45	2	- Intransparente Angaben zur Struktur der Lieferkette und Produktionsländern	D	52	2	2
Prozessmanagement	Verantwortung	- Nachhaltigkeitsstrategiekreis (Mitglieder: Geschäftsführer der strategischen Geschäftseinheiten, Leiter der einzelnen Holdingbereiche, Vertreter des selbst-	A	24	2				3	3

	ständigen Partnerkaufleute)									
	- Projektgruppen	A	24							
	- Nachhaltigkeitsabteilung	A	26							
Regeln und Prozesse	Steuerung durch Nachhaltigkeitsstrategiekreis:	A	23							
	- Gesamtstrategie wird festgelegt und weiter entwickelt	A	23							
	- Chancen, Risiken und KPIs werden bewertet	A	23	3				3	3	
	- Nachhaltigkeitsziele werden bewertet und Jahresziele werden definiert	A	23							
	- internes Risikomonitoring	A	23							
	- externes Nachhaltigkeitsmonitoring	A	23							
Kontrolle	- Quartalsweise Berichterstattung über Fortschritte von Projekten (Ampelsystem)	A	24	3		- Intransparenz und Verbraucherverwirrung bezüglich des Nachhaltigkeitslabels PRO PLANET	E		2	2,5
	- Datenerhebungsprozesse	A	24							
	- Aufnahme von Zielvereinbarungen	A	24							
Anreizsysteme	n.a.			1				3	2	
Beteiligung von Anspruchsgruppen	Anspruchsgruppen:	A	26							
	- Kunden/-innen, Mitarbeiter, NGOs, Politiker, Wissenschaftler, Verbände, Medienvertreter, Lieferanten, Investoren	A	26							
	- selbstständige Auswahl durch Kaufleute, Geschäftseinheiten, Fachbereiche	A	26							
	- Hauptverantwortlicher: Nachhaltigkeitsabteilung	A	26	3					3	3
	- Nachhaltigkeitsabteilung steht im regelmäßigen Kontakt mit Anspruchsgruppen, koordiniert Anfragen und leitet diese weiter	A	26							
- und Pro- duktma	- Green Building-Konzepte	A	58ff	2					3	2,5
	- Nutzung von Grünstrom	A	58ff							

		<ul style="list-style-type: none"> - Optimierung der Logistik à Reduzierung von Treibhausgasemissionen - Klimaschonendere Kältemittel - Alternative Energieversorgung à biogasbetriebenes Blockheizkraftwerk, Grundwasserbrunnen, Photovoltaik-Anlagen 	A	58ff						
			A	58ff						
			A	58ff						
Umwelt	Inanspruchnahme von natürlichen Ressourcen	- Energieverbrauch 2012: direkt à 1.891 GWh; indirekt à 4.403 GWh	A	49	2			3	2,5	
		- Papierverbrauch 2012: 138.878 t	A	49						
		- Wasserverbrauch 2012: 6.062 1.000 m³	A	49						
		- Abfallverbrauch 2012: nichtgefährlich à 597.720 t; gefährlich à 1.761 t	A	49						
		- Treibhausemissionen 2012: 2.215.780 t (NB, S. 56 ff.)	A	49						
		- setzt sich für den Erhalt der Biodiversität ein	A	49						
Ressourcenmanagement	Ziele und deren Fortschritt werden in folgenden Bereichen ermittelt:	- Energieeffizienz	A	66f	2			3	2,5	
		- klimarelevante Emissionen	A	66f						
		- Schonung von Ressourcen	A	66f						
Klimarelevante Emissionen	- Klimabilanz	- Ermittlung der Treibhausgasemissionen	B		3			3	3	
		- Reduzierung des Stromverbrauchs	A	55ff						
		- Ausbau von erneuerbaren Energien	A	55ff						
		- Senkung klimarelevanter Emissionen	A	55ff						
Gesellschaft	Arbeitnehmerrechte	- faire Entlohnung à Tariflöhne (auch für geringfügig Beschäftigte und Auszubildende)	A	72	2		F			
		- selbstständige Kaufleute: Einhaltung von Mindeststandards bei Entlohnung, Orientierung an Tariflöhnen	A	72						
		- Kooperationspartner müssen soziale Mindeststandards einhalten	A	72						
		- Lohndumping								
		- Kaum Betriebsräte in privatisierten REWE-Märkten					D	47ff	1	1,5
		- Keine Angaben wie Verstöße gegen Arbeitsrechte geahndet und behoben werden					D	47ff		

	- zusätzliche überbetriebliche Leistungen, über Tariflohn hinaus	A	72		- unbezahlte Mehrarbeit H100	D	47ff			
	- regelmäßige Mitarbeiterbefragungen	A	72							
	- Informierung und Sensibilisierung von Mitarbeiter/-innen hinsichtlich nachhaltiger Themen	A	21							
	Chancengerechtigkeit	- betriebliche Altersvorsorge	A	73						
		- Förderung der Gesundheit z. B. durch Präventionsmaßnahmen	A	73						
		- flexible Arbeitszeitmodelle	A	73						
		- Einhaltung von staatlichen und berufsgenossenschaftlichen Vorschriften	A	76ff						
		- Vorbeugung von Unfällen und arbeitsbedingten Erkrankungen	A	76ff	3				3	3
		- Ausbau der Kinderbetreuung, Eltern-Kind-Büro	A	76ff						
		- Pflege-Auszeit-Modell	A	76ff						
		- Ausbau von Maßnahmen im Diversity-Management	A	76ff						
	- Betriebliches Eingliederungsmanagement	A	76ff							
	Qualifizierung	- eigenen Karriere- und Nachfolgeplan	A	75						
- zahlreiche Weiterbildungs- und Seminarangebote (Group-Management Campus usw.)		A	75							
- E-learning Maßnahmen		A	75							
- virtuelle Teamromms zum Austausch		A	75	3				3	3	
- Blended-Learning-Konzepte		A	75							
- Qualifikationsangebote, z. B. Sprachtrainings		A	75							
- Weiterbildung von Führungskräften	A	75								
Menschenrechte	- Diskriminierungsfreie Systeme	A	81	3	- geheime Kameraüberwachung von Mitarbeitern	D	52	1	2	

	- Arbeits- und Sozialstandards werden entlang der gesamten Lieferkette eingehalten und Verbot von Zwangsarbeit, Kinderarbeit usw.	A	45		- Kodex der BSCI ist in vielen Bereichen nicht ausreichend genau (enthält keine Verpflichtung auf H100 Existenzlohn für eine reguläre Arbeitszeit ohne Überstunden)	D	52		
	- Mitglieder der BSCI à Ziel ist, Arbeits- und Sozialstandards in Risikoländern zu verbessern	A	45		- Unklarheit besteht, ob ein Vertrag mit Zulieferern besteht, dass ein Verhaltenskodex bei ihm und seinen Lieferanten gelten muss	D	52		
Gemeinwesen	- Unterstützung gemeinnütziger Projekte à Spendenprojekte, Engagement für die Tafel usw.	A	87ff						
	- Förderung von gesunder Ernährung und Bewegung à Ernährungskampagnen in Schulen usw.	A	87ff						
	- Förderung von Bildung und Entwicklung von Kinder und Jugendlichen + Schulbauprojekt usw.	A	87ff	3				3	3
	- Bekämpfung von Kinderprostitution und Gewalt gegen Kinder	A	87ff						
	- Verbraucheraufklärung und Bildung	A	87ff						
	- Engagement gegen Food Waste	A	87ff						
Politische Einflussnahme	- Soziales Engagement der Azubis	A	87ff						
	- REWE Group ist Mitglied in Verbänden (z. B. deutscher Handelsverband Deutschland)	A	28						
	- Vertreter der REWE Group führen Dialoge mit Mandatsträger	A	28	2				3	2,5
	- Unterstützung von Imagekampagnen der Verbände	A	28						
	- Spendenrichtlinie	C	6						
Gesetzes- und richtlinienkonformes Verhalten	- Sponsoring-Richtlinie	C	6						
	Antikorruptionssystem:	A	25						
	- Verhaltenskodex für MitarbeiterInnen und Führungskräfte	A	25	2				3	2,5
	- Antikorruptionsbeauftragter	A	25						
	- Compliance Officer	A	25						
- Sanktionen bei Regelver-	A	25							

	stößen								
	- Abteilung Governance & Compliance	A	25						
	- Compliance-Risikoanalysen	A	25						
	- Diverse Maßnahmen und Tools zur Sicherung und Kontrolle	A	25						

Umsetzung laut REWE:**3 = Angaben sind vollständig****2 = Angaben sind unvollständig****1 = Keine Angaben****Widersprüche/Vergehen:****3 = Keine Widersprüche/Vergehen****2 = Wenige/Leichte Widersprüche****1 = Viele/Gravierende Widersprüche/Vergehen****Durchschnitt: 2,55**

Quellenauflistung:	
Verweis	Quelle
A	(REWE Group 2011/2012)
B	(REWE-Zentral-Aktiengesellschaft o. J.a)
C	(REWE Group 2011/2012 - ANHANG)
D	(o. V. 2013a, 2013a)
E	(o. V. 2014d)
F	(o. V. 2012a)
G	(Hielscher 2013)

Anhang 3

Beobachtungsbogen - Nachhaltigkeits-Marketing am POS

Testmarkt: EDEKA
Standort: Asbach-Bäumenheim
Datum der Beobachtung: 30.12.2014
Beobachtungsfeld: gesamte Verkaufsfläche

Beobachtungsfragen:

- 1) Mit welchen der folgenden Werbemitteln wirbt der Lebensmittelhändler am POS für Nachhaltigkeit/nachhaltigere Produkte?

Plakate		
Handzettel/Flyer		
Aufsteller		
Monitore mit Werbung		
Leuchtkästen/Leuchtsäulen		
Beschilderungen/Aufkleber		
Broschüren		
Gewinnspiele/Aktionen		
Deckenhänger		
Banner	X	mit EDEKA Bio Werbung
Standdisplays		
Fahnen		
Regalwerbemittel	X	Regalstopper mit Bio-Logo, Hinweisschilder mit EDEKA Bio, Bio-Logo auf Preisausschilderung
Auflagen/Untersetzer		
Werbegeschenke		

Sonstige: /

- 2) Gibt es Werbemittel die besonders auffallen? Wenn ja, warum? (Größe, Form, Farbe etc.)

Nein

3) Lassen sich temporäre Werbeaktionen (Werbe-Durchsagen, Infostände ect.) beobachten? Wenn ja,

Nein

4) An welchen der folgenden Standorte sind die in Frage eins beobachteten Werbemittel zu finden?

	Eingangs- bereich	Kassen- bereich	Außen- bereich	Bei nachhalt- igeren Produkten	Sonstige Bereiche
Plakate					
Handzettel/Flyer					
Aufsteller					
Monitore mit Werbung					
Leuchtkästen/Leuchtsäulen					
Beschilderungen/Aufkleber					
Broschüren					
Gewinnspiele/Aktionen					
Deckenhänger					
Banner	X			X	
Standdisplays					
Fahnen					
Regalwerbemittel				X	
Auflagen/Untersetzer					
Werbegeschenke					

Sonstige:					

5) An welche der folgenden Standorte werden nachhaltigere Produkte platziert?

- Eigenes Regal mit biologischem Obst und Gemüse im Eingangsbereich
- Nachhaltigere Produkte sind zwischen konventionellen Lebensmitteln platziert
- Ein Regal ausschließlich mit Bio und Fair Trade Lebensmitteln
- Nachhaltigere Produkte sind meist auf Augenhöhe oder darüber platziert

6) Werden nachhaltige Produkte besonders hervorgehoben/präsentiert? Wenn ja, wie?

Nein

Anhang 4

Beobachtungsbogen - Nachhaltigkeits-Marketing am POS

Testmarkt: EDEKA
Standort: Asbach-Bäumenheim
Datum der Beobachtung: 30.12.2014
Beobachtungsfeld: gesamte Verkaufsfläche

Beobachtungsfragen:

- 1) Mit welchen der folgenden Werbemitteln wirbt der Lebensmittelhändler am POS für Nachhaltigkeit/nachhaltigere Produkte?

Plakate		
Handzettel/Flyer		
Aufsteller		
Monitore mit Werbung		
Leuchtkästen/Leuchtsäulen		
Beschilderungen/Aufkleber		
Broschüren		
Gewinnspiele/Aktionen		
Deckenhänger		
Banner	X	mit EDEKA Bio Werbung
Standdisplays		
Fahnen		
Regalwerbemittel	X	Regalstopper mit Bio-Logo, Hinweisschilder mit EDEKA Bio, Bio-Logo auf Preisausschilderung
Auflagen/Untersetzer		
Werbegeschenke		

Sonstige: /

- 2) Gibt es Werbemittel die besonders auffallen? Wenn ja, warum? (Größe, Form, Farbe etc.)

Nein

3) Lassen sich temporäre Werbeaktionen (Werbe-Durchsagen, Infostände ect.) beobachten? Wenn ja,

Nein

4) An welchen der folgenden Standorte sind die in Frage eins beobachteten Werbemittel zu finden?

	Eingangs- bereich	Kassen- bereich	Außen- bereich	Bei nachhalt- igeren Produkten	Sonstige Bereiche
Plakate					
Handzettel/Flyer					
Aufsteller					
Monitore mit Werbung					
Leuchtkästen/Leuchtsäulen					
Beschilderungen/Aufkleber					
Broschüren					
Gewinnspiele/Aktionen					
Deckenhänger					
Banner	X			X	
Standdisplays					
Fahnen					
Regalwerbemittel				X	
Auflagen/Untersetzer					
Werbegeschenke					

Sonstige:					

5) An welche der folgenden Standorte werden nachhaltigere Produkte platziert?

- Eigenes Regal mit biologischem Obst und Gemüse im Eingangsbereich
- Nachhaltigere Produkte sind zwischen konventionellen Lebensmitteln platziert
- Ein Regal ausschließlich mit Bio und Fair Trade Lebensmitteln
- Nachhaltigere Produkte sind meist auf Augenhöhe oder darüber platziert

6) Werden nachhaltige Produkte besonders hervorgehoben/präsentiert? Wenn ja, wie?

Nein

Anhang 5

Beobachtungsbogen - Nachhaltigkeits-Marketing am POS

Testmarkt: REWE
Standort: Meitingen
Datum der Beobachtung: 05.01.2015
Beobachtungsfeld: gesamte Verkaufsfläche

Beobachtungsfragen:

- 1) Mit welchen der folgenden Werbemitteln wirbt der Lebensmittelhändler am POS für Nachhaltigkeit/nachhaltigere Produkte?

Plakate		
Handzettel/Flyer		
Aufsteller		
Monitore mit Werbung		
Leuchtkästen/Leuchtsäulen		
Beschilderungen/Aufkleber		
Broschüren		
Gewinnspiele/Aktionen		
Deckenhänger	X	mit Werbung für PRO PLANET-Label und gentechnif reies Einkaufen
Banner		
Standdisplays		
Fahnen	X	mit REWE Bio Werbung
Regalwerbemittel		
Auflagen/Untersetzer		
Werbegeschenke		

Sonstige: /

- 2) Gibt es Werbemittel die besonders auffallen? Wenn ja, warum? (Größe, Form, Farbe etc.)

Nein

3) Lassen sich temporäre Werbeaktionen (Werbe-Durchsagen, Infostände ect.) beobachten? Wenn ja,

Nein

4) An welchen der folgenden Standorte sind die in Frage eins beobachteten Werbemittel zu finden?

	Eingangs- bereich	Kassen- bereich	Außen- bereich	Bei nachhalti- geren Produkten	Sonstige Bereiche
Plakate					
Handzettel/Flyer					
Aufsteller					
Monitore mit Werbung					
Leuchtkästen/Leuchtsäulen					
Beschilderungen/Aufkleber					
Broschüren					
Gewinnspiele/Aktionen					
Deckenhänger					X (zwischen Regalen)
Banner					
Standdisplays					
Fahnen	X			X	
Regalwerbemittel					
Auflagen/Untersetzer					
Werbegeschenke					

Sonstige:					

5) An welche der folgenden Standorte werden nachhaltigere Produkte platziert?

- Eigenes Regal mit biologischem Obst und Gemüse im Eingangsbereich
- Nachhaltigere Produkte sind zwischen konventionellen Lebensmitteln platziert
- Ein Regal ausschließlich mit Bio und Fair Trade Lebensmitteln
- Nachhaltigere Produkte sind meist auf Augenhöhe oder darüber platziert

6) Werden nachhaltige Produkte besonders hervorgehoben/präsentiert? Wenn ja, wie?

Nein

Anhang 6

Beobachtungsbogen - Nachhaltigkeits-Marketing am POS

Testmarkt: EDEKA
Standort: Meitingen
Datum der Beobachtung: 05.01.2015
Beobachtungsfeld: gesamte Verkaufsfläche

Beobachtungsfragen:

- 1) Mit welchen der folgenden Werbemitteln wirbt der Lebensmittelhändler am POS für Nachhaltigkeit/nachhaltigere Produkte?

Plakate		
Handzettel/Flyer		
Aufsteller		
Monitore mit Werbung		
Leuchtkästen/Leuchtsäulen		
Beschilderungen/Aufkleber		
Broschüren		
Gewinnspiele/Aktionen		
Deckenhänger		
Banner		
Standdisplays		
Fahnen		
Regalwerbemittel	X	Regalstopper mit Bio-Logo, Hinweisschilder mit EDEKA Bio, Bio-Logo auf Preisausschilderung
Auflagen/Untersetzer		
Werbebeschenke		

Sonstige: /

- 2) Gibt es Werbemittel die besonders auffallen? Wenn ja, warum? (Größe, Form, Farbe etc.)

Nein

3) Lassen sich temporäre Werbeaktionen (Werbe-Durchsagen, Infostände ect.) beobachten? Wenn ja

Nein

4) An welchen der folgenden Standorte sind die in Frage eins beobachteten Werbemittel zu finden?

	Eingangsbereich	Kassenbereich	Außenbereich	Bei nachhaltigeren Produkten	Sonstige Bereiche
Plakate					
Handzettel/Flyer					
Aufsteller					
Monitore mit Werbung					
Leuchtkästen/Leuchtsäulen					
Beschilderungen/Aufkleber					
Broschüren					
Gewinnspiele/Aktionen					
Deckenhänger					
Banner					
Standdisplays					
Fahnen					
Regalwerbemittel				X	
Auflagen/Untersetzer					
Werbegeschenke					

Sonstige:					

5) An welche der folgenden Standorte werden nachhaltigere Produkte platziert?

<ul style="list-style-type: none"> - Eigenes Regal mit biologischem Obst und Gemüse am Eingangsbereich - Nachhaltigere Produkte sind zwischen konventionellen Lebensmitteln platziert - Ein Regal ausschließlich mit Bio und Fair Trade Lebensmitteln - Nachhaltigere Produkte sind meist auf Augenhöhe oder darüber platziert
--

6) Werden nachhaltige Produkte besonders hervorgehoben/präsentiert? Wenn ja, wie?

Nein

Anhang 7

Beobachtungsbogen - Nachhaltigkeits-Marketing am POS

Testmarkt: REWE
Standort: Augsburg-Lechhausen
Datum der Beobachtung: 05.01.2015
Beobachtungsfeld: gesamte Verkaufsfläche

Beobachtungsfragen:

- 1) Mit welchen der folgenden Werbemitteln wirbt der Lebensmittelhändler am POS für Nachhaltigkeit/nachhaltigere Produkte?

Plakate		
Handzettel/Flyer		
Aufsteller		
Monitore mit Werbung		
Leuchtkästen/Leuchtsäulen		
Beschilderungen/Aufkleber		
Broschüren		
Gewinnspiele/Aktionen		
Deckenhänger	X	mit REWE Regional Werbung
Banner	X	mit REWE Bio Werbung
Standdisplays		
Fahnen		
Regalwerbemittel	X	Preishülle Bio-Logo und Claim "Bio? Logisch!", Preishülle mit Bio- Logo
Auflagen/Untersetzer		
Werbegeschenke		

Sonstige: /

- 2) Gibt es Werbemittel die besonders auffallen? Wenn ja, warum? (Größe, Form, Farbe etc.)

Nein

3) Lassen sich temporäre Werbeaktionen (Werbe-Durchsagen, Infostände ect.) beobachten? Wenn ja

Nein

4) An welchen der folgenden Standorte sind die in Frage eins beobachteten Werbemittel zu finden?

	Eingangsbereich	Kassenbereich	Außenbereich	Bei nachhaltigeren Produkten	Sonstige Bereiche
Plakate					
Handzettel/Flyer					
Aufsteller					
Monitore mit Werbung					
Leuchtkästen/Leuchtsäulen					
Beschilderungen/Aufkleber					
Broschüren					
Gewinnspiele/Aktionen					
Deckenhänger					X (zwischen Regalen)
Banner	X			X	
Standdisplays					
Fahnen					
Regalwerbemittel				X	
Auflagen/Unter setzer					
Werbegeschenke					

Sonstige:					

5) An welche der folgenden Standorte werden nachhaltigere Produkte platziert?

<ul style="list-style-type: none"> - Eigenes Regal mit biologischem Obst und Gemüse am Eingangsbereich - Nachhaltigere Produkte sind zwischen konventionellen Lebensmitteln platziert - Ein Regal ausschließlich mit Bio und Fair Trade Lebensmitteln - Nachhaltigere Produkte sind meist auf Augenhöhe oder darüber platziert
--

6) Werden nachhaltige Produkte besonders hervorgehoben/präsentiert? Wenn ja, wie?

Nein

Anhang 8

Beobachtungsbogen - Nachhaltigkeits-Marketing am POS

Testmarkt: EDEKA
Standort: Auchsburg-Lechhausen
Datum der Beobachtung: 05.01.2015
Beobachtungsfeld: gesamte Verkaufsfläche

Beobachtungsfragen:

- 1) Mit welchen der folgenden Werbemitteln wirbt der Lebensmittelhändler am POS für Nachhaltigkeit/nachhaltigere Produkte?

Plakate		
Handzettel/Flyer		
Aufsteller		
Monitore mit Werbung		
Leuchtkästen/Leuchtsäulen		
Beschilderungen/Aufkleber		
Broschüren		
Gewinnspiele/Aktionen		
Deckenhänger		
Banner	X	mit EDEKA Bio Werbung
Standdisplays		
Fahnen		
Regalwerbemittel	X	Hinweisschilder mit EDEKA Bio, Bio-Logo auf Preisausschilderung
Auflagen/Untersetzer		
Werbegeschenke		

Sonstige: /

- 2) Gibt es Werbemittel die besonders auffallen? Wenn ja, warum? (Größe, Form, Farbe etc.)

Nein

3) Lassen sich temporäre Werbeaktionen (Werbe-Durchsagen, Infostände ect.) beobachten? Wenn ja,

Nein

4) An welchen der folgenden Standorte sind die in Frage eins beobachteten Werbemittel zu finden?

	Eingangs- bereich	Kassen- bereich	Außen- bereich	Bei nachhalti- geren Produkten	Sonstige Bereiche
Plakate					
Handzettel/Flyer					
Aufsteller					
Monitore mit Werbung					
Leuchtkästen/Leuchtsäulen					
Beschilderungen/Aufkleber					
Broschüren					
Gewinnspiele/Aktionen					
Deckenhänger					
Banner				X	
Standdisplays					
Fahnen					
Regalwerbemittel				X	
Auflagen/Untersetzer					
Werbegeschenke					

Sonstige:					

5) An welche der folgenden Standorte werden nachhaltigere Produkte platziert?

- Eigenes Regal mit REWE Bio Obst und Gemüse am Eingangsbereich
- Nachhaltigere Produkte sind zwischen konventionellen Lebensmitteln platziert
- Ein Regal ausschließlich mit Bio und Fair Trade Lebensmitteln
- Nachhaltigere Produkte sind meist auf Augenhöhe oder darüber platziert

6) Werden nachhaltige Produkte besonders hervorgehoben/präsentiert? Wenn ja, wie?

Nein

Literaturverzeichnis

- Belz, Frank-Martin (2001): Integratives Öko-Marketing. Erfolgreiche Vermarktung ökologischer Produkte und Leistungen. 1. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. [u.a.] (Neue betriebswirtschaftliche Forschung, 271).
- Belz, Frank (2005): Nachhaltigkeits-Marketing in Theorie und Praxis. 1. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. (Wirtschaftswissenschaft).
- Belz, Frank-Martin (2006): Marketing in the 21st Century. In: Business Strategy and the Environment (15), S. 139–144. Online verfügbar unter <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/bse.529/abstract>, zuletzt geprüft am 14.01.2015.
- Belz, Frank-Martin (2010): Wachsen mit Werten. Konzeptionelle Grundlagen des Nachhaltigkeits-Marketing. In: Ökologisches Wirtschaften, S. 15–17. Online verfügbar unter <http://www.oekologisches-wirtschaften.de/index.php/oew/article/viewFile/406/406>, zuletzt geprüft am 14.01.2015.
- Belz, Frank-Martin; Peattie, Ken (2009): Sustainability marketing. A global perspective. Chichester, West Sussex, U.K., Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.
- Bojanowski, Axel (2014): Umweltschutz: Kommen Sie mir bloß nicht mit Nachhaltigkeit. SPIEGEL ONLINE GmbH. Online verfügbar unter <http://www.spiegel.de/wissenschaft/natur/nachhaltigkeit-bojanowski-ueber-bedeutung-des-begriffs-im-umweltschutz-a-982513.html>, zuletzt aktualisiert am 02.08.2014, zuletzt geprüft am 16.01.2015.
- Brand, Karl-Werner; Jochum, Georg (2000): Der deutsche Diskurs zu nachhaltiger Entwicklung. Online verfügbar unter http://www.sozialforschung.org/wordpress/wp-content/uploads/2009/09/kw_brand_deutscher_nachh_diskurs.pdf, zuletzt aktualisiert am 2000, zuletzt geprüft am 14.01.2015.
- Braun, Sabine; Leitschuh, Heike (2013): Leitfaden zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex. Orientierungshilfe für mittelständische Unternehmen. Hg. v. Bertelsmann Stiftung. Online verfügbar unter http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/DNK_Leitfaden.pdf, zuletzt aktualisiert am 2013, zuletzt geprüft am 14.01.2015.
- Burschel, Carlo (2004): Betriebswirtschaftslehre der nachhaltigen Unternehmung. München: Oldenbourg (Lehr- und Handbücher zur ökologischen Unternehmensführung und Umweltökonomie).
- Campillo-Lundbeck, Santiago (2014): Rewe: Warum auch Bad Boys and Girls mit Pro Planet zum Teil des Guten werden. Online verfügbar unter <http://www.horizont.net/marketing/nachrichten/Rewe-Weshalb-auch-Bad-Boys-and-Girls-mit-Pro-Planet-zum-Teil-des-Guten-werden-131484>, zuletzt geprüft am 14.01.2015.
- Clausen, Jens; Loew Thomas; Klaffke, Kathrin; Raupach, Michaela; Schoenheit, Ingo (2002): Nachhaltigkeitsberichterstattung. Praxis glaubwürdiger Kommunikation für zukunftsfähige Unternehmen. Berlin: Erich Schmidt (Initiativen zum Umweltschutz, Bd. 39).
- EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG (2014): Aus- und Weiterbildung bei EDEKA: Förderung von Anfang an. Online verfügbar unter http://www.edeka-verbund.de/Unternehmen/de/verantwortung/gesellschaft_1/ausundweiterbildung_1/ausundweiterbildung_1.jsp, zuletzt aktualisiert am 01.12.2014, zuletzt geprüft am 11.01.2015.
- EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG (2013): Die Geschichte einer Marke. Online verfügbar unter http://www.edeka-verbund.de/Unternehmen/de/edeka_verbund/verbundprofil/geschichte/geschichte.jsp, zuletzt aktualisiert am 05.07.2013, zuletzt geprüft am 02.01.2015.
- EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG (2014): EDEKA Presse. Online verfügbar unter http://www.edeka-verbund.de/Unternehmen/de/presse/newsservices/presse_3/presse_detail_gruppe_759168.jsp, zuletzt aktualisiert am 14.11.2014, zuletzt geprüft am 02.01.2015.
- EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG (2014): Fairer Handel. gut, wenn alle profitieren. Online verfügbar unter http://www.edeka-verbund.de/Unternehmen/de/verantwortung/produkte_1/fairerhandel/fairerhandel.jsp, zuletzt aktualisiert am 15.12.2014, zuletzt geprüft am 13.01.2015.
- EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG (2014): Einleitung. Online verfügbar unter http://www.edeka-verbund.de/Unternehmen/de/edeka_verbund/einzelhandel/einleitung/einleitung.jsp, zuletzt aktualisiert am 18.12.2014, zuletzt geprüft am 02.01.2015.
- EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG (2014): Unser Lebensmittel ist der Einzelhandel. Online verfügbar unter http://www.edeka-verbund.de/Unternehmen/de/edeka_verbund/einzelhandel/einleitung/einleitung.jsp, zuletzt aktualisiert am 18.12.2014, zuletzt geprüft am 14.01.2015.
- EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG (2014): Soziales Engagement. Online verfügbar unter http://www.edeka-verbund.de/Unternehmen/de/verantwortung/gesellschaft_1/sozialesengagement_1/sozialesengagement_1.jsp, zuletzt aktualisiert am 19.12.2014, zuletzt geprüft am 11.01.2015.
- EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG (2014): WWF unterstützt EDEKA beim Ausbau nachhaltigen Handelns. Online verfügbar unter <http://www.edeka->

verbund.de/Unternehmen/de/verantwortung/produkte_1/partnerschaft_wwf/partnerschaft_wwf_1.jsp, zuletzt aktualisiert am 19.12.2014, zuletzt geprüft am 14.01.2015.

- EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG (2010): Lebensmittel-Experten. EDEKA-GRUPPE – UNTERNEHMENSBERICHT 2010. Online verfügbar unter http://www.edeka-verbund.de/Unternehmen/media/edeka_gruppe/gruppe/gruppenprofil/unternehmensfuehrung_1/vorstand/downloads_1/pdf_1/EDEKA-Gruppe_Jahresbericht-2010.pdf, zuletzt geprüft am 14.01.2015.
- EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG (2011): Finanzbericht 2011. EDEKA ZENTRALE Konzern. Online verfügbar unter http://www.edeka-verbund.de/Unternehmen/media/edeka_gruppe/presse/mediathekallgemein/geschaeftsberichte/EDEKA-ZENTRALE-Konzern_2011.pdf, zuletzt geprüft am 13.01.2015.
- EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG (2013): Finanzbericht 2013. EDEKA ZENTRALE Konzern. Online verfügbar unter http://www.edeka-verbund.de/Unternehmen/media/edeka_gruppe/geschaeftsbericht_2013/pdfs/finanzbericht_2013.pdf, zuletzt geprüft am 22.01.2015.
- EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG (2013): Unternehmensbericht 2013. Edeka-Verbund. Online verfügbar unter http://www.edeka-verbund.de/Unternehmen/media/edeka_gruppe/geschaeftsbericht_2013/pdfs/unternehmensbericht_2013.pdf, zuletzt geprüft am 14.01.2015.
- EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG (2014): EDEKA und WWF starten Projekt zu nachhaltigerem Bananananbau. Online verfügbar unter http://www.edeka-verbund.de/Unternehmen/de/presse/newsservices/presse_3/presse_detail_gruppe_726019.jsp, zuletzt aktualisiert am 22.01.2015, zuletzt geprüft am 22.01.2015.
- EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG (2014): Fairer Handel: gut, wenn alle profitieren. Online verfügbar unter http://www.edeka-verbund.de/Unternehmen/de/verantwortung/produkte_1/fairerhandel/fairerhandel.jsp, zuletzt aktualisiert am 22.01.2015, zuletzt geprüft am 22.01.2015.
- EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG (2014): Qualität mit Sicherheit. Online verfügbar unter http://www.edeka-verbund.de/Unternehmen/de/verantwortung/produkte_1/qualitaetssicherung/qualitaetssicherung.jsp, zuletzt aktualisiert am 22.01.2015, zuletzt geprüft am 22.01.2015.
- EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG (2014): REGIONALE EIGENMARKEN – BESTES AUS DER REGION. Online verfügbar unter http://www.edeka-verbund.de/Unternehmen/de/edeka_verbund/unsereeigenmarken/regionaleeigenmarken/regionale_eigenmarken.jsp, zuletzt aktualisiert am 22.01.2015, zuletzt geprüft am 22.01.2015.
- EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG (2015): Aus Liebe zu Bio. Online verfügbar unter <http://www.edeka.de/nachhaltigkeit/unsere-wwf-partnerschaft/bio/index.jsp>, zuletzt aktualisiert am 22.01.2015, zuletzt geprüft am 22.01.2015.
- EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG (2015): Gemeinsam für Klimaschutz. Online verfügbar unter <http://www.edeka.de/nachhaltigkeit/unsere-wwf-partnerschaft/klima/index.jsp>, zuletzt aktualisiert am 22.01.2015, zuletzt geprüft am 22.01.2015.
- EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG (2015): Unser Selbstverständnis: nachhaltiges Engagement. Online verfügbar unter <http://www.edeka.de/nachhaltigkeit/wir-stellen-uns-vor/die-edeka-stiftung/einleitung.jsp>, zuletzt aktualisiert am 22.01.2015, zuletzt geprüft am 22.01.2015.
- EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG (2014): Gemeinsam mehr bewegen! Online verfügbar unter http://www.edeka-verbund.de/Unternehmen/de/edeka_nord/edeka_nord_wir_ueber_uns/leitbild/leitbild_nord.jsp, zuletzt aktualisiert am 24.10.2014, zuletzt geprüft am 14.01.2015.
- EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG (2014): Leitlinien der EDEKA Südbayern. Online verfügbar unter http://www.edeka-verbund.de/Unternehmen/de/edeka_suedbayern/profil/leitbild_suedbayern/leitbild_suedbayern.jsp, zuletzt aktualisiert am 24.10.2014, zuletzt geprüft am 14.01.2015.
- EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG (2014): Unternehmensleitbild. Online verfügbar unter http://www.edeka-verbund.de/Unternehmen/de/edeka_minden_hannover/unternehmen_minden_hannover/leitbild_minden_hannover/leitbild_minden_hannover.jsp, zuletzt aktualisiert am 28.10.2014, zuletzt geprüft am 14.01.2015.
- EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG (o. J.): EDEKA übernimmt Verantwortung. Online verfügbar unter <http://www.edeka.de/nachhaltigkeit/verantwortung.jsp>, zuletzt geprüft am 14.01.2015.
- EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG (o. J.): Gemeinsam für Klimaschutz. Online verfügbar unter <http://www.edeka.de/nachhaltigkeit/unsere-wwf-partnerschaft/klima/index.jsp>, zuletzt geprüft am 11.01.2015.

- EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG (o. J.): Nachhaltiger Fischfang, MSC Siegel | EDEKA. Online verfügbar unter <http://www.edeka.de/nachhaltigkeit/unsere-wwf-partnerschaft/fisch/index.jsp>, zuletzt geprüft am 02.01.2015.
- EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG (o. J.): Was Nachhaltigkeits-Siegel aussagen. Online verfügbar unter <http://www.edeka.de/nachhaltigkeit/nachhaltiges-sortiment/siegel/index.jsp>, zuletzt geprüft am 14.01.2015.
- EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG (o. J.): WWF Sticker sammeln, Neues lernen und die Natur entdecken! Online verfügbar unter http://www.edeka.de/modulseiten/temporaeres-archiv-umbau/die-sammelaktion/unser_wald_startseite.jsp, zuletzt geprüft am 14.01.2015.
- EI-Sharif, Yasmin (2013): Lohndumping: Mitarbeiter werfen Edeka Ausbeutung vor. SPIEGEL ONLINE GmbH. Online verfügbar unter <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/edeka-lebensmittelkonzern-privatisiert-und-zahltdumpingloehne-a-926544.html>, zuletzt aktualisiert am 08.10.2013, zuletzt geprüft am 13.01.2015.
- Erdmann, Lorenz (2003): Nachhaltigkeit und Ernährung. Berlin: IZT (Werkstattberichte / IZT, Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung, Nr. 57).
- Grimm, Katharina (2014): Keine Lust zum Supermarkt?: Diese Lieferanten bringen Einkäufe nach Hause. stern.de GmbH. Online verfügbar unter <http://www.stern.de/wirtschaft/news/supermarkt-lebensmittel-liefern-lassen-der-beste-bestellservice-aus-dem-netz-2145012.html>, zuletzt aktualisiert am 14.01.2015, zuletzt geprüft am 14.01.2015.
- Grunwald, Armin; Kopfmüller, Jürgen (2012): Nachhaltigkeit. 2., aktualisierte Aufl. Frankfurt am Main: Campus (Reihe Campus Studium).
- Günther, Nicole (2012): Der deutsche Lebensmittelmarkt. Handbuch für Schweizer Produzenten. Osec. Online verfügbar unter http://www.s-ge.com/de/filefield-private/files/43076/field_blog_public_files/22177, zuletzt geprüft am 14.01.2015.
- Hauff, Michael von; Kleine, Alexandro (2009): Nachhaltige Entwicklung. Grundlagen und Umsetzung. München: Oldenbourg.
- Hielscher, Henryk (2013): Rewe soll Mitarbeiter ausgespäht haben. Handelsblatt GmbH. Online verfügbar unter <http://www.wiwo.de/unternehmen/handel/ueberwachungsskandal-rewe-soll-mitarbeiter-ausgespaehet-haben/8142036.html>, zuletzt geprüft am 14.01.2015.
- Hülsmann, Michael (2004): Betriebswirtschaftslehre und Nachhaltigkeit. Bestandsaufnahme und Forschungsprogrammatische. 1. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. (Wirtschaftswissenschaft).
- Janz, Carsten (2014): Edekas Gutfleisch-Produkte wieder in der Kritik. Norddeutscher Rundfunk. Online verfügbar unter <http://www.ndr.de/nachrichten/schleswig-holstein/Edekas-Gutfleisch-Produkte-wieder-in-der-Kritik,gutfleischneu100.html>, zuletzt geprüft am 11.01.2015.
- Janz, Carsten (2014): Edekas Gutfleisch-Produkte wieder in der Kritik. Norddeutscher Rundfunk. Online verfügbar unter <http://www.ndr.de/nachrichten/schleswig-holstein/Edekas-Gutfleisch-Produkte-wieder-in-der-Kritik,gutfleischneu100.html>, zuletzt geprüft am 22.01.2015.
- Janz, Carsten; Gill, Constantin; Eilts, Stefan; Schepsmeier, Christian (2014): Verbraucherschützer kritisieren Gutfleisch. Norddeutscher Rundfunk. Online verfügbar unter <http://www.ndr.de/nachrichten/schleswig-holstein/Verbraucherschuetzer-kritisieren-Gutfleisch,gutfleisch100.html>, zuletzt geprüft am 13.01.2015.
- Kopfmüller, Jürgen (2001): Nachhaltige Entwicklung integrativ betrachtet. Konstitutive Elemente, Regeln, Indikatoren. Berlin: Ed. Sigma (Global zukunftsfähige Entwicklung, 1).
- Läscher, Kristina; Ritzer, Uwe (2013): Überwachung in einem Edeka Südbayern. Süddeutscher Verlag. Online verfügbar unter <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/ueberwachung-bei-edeka-suedbayern-gefilmt-bespitzelt-und-gefeuert-1.1708597>, zuletzt geprüft am 13.01.2015.
- Lauterborn, Bob (1990): New marketing litany; Four P's passe; C-words take over. In: Advertising Age, S. 26, zuletzt geprüft am 19.01.2015.
- Lendle, Michael (2012): Nachhaltigkeit in der Ernährungsbranche. Strategien sicher planen und umsetzen. 1. Aufl. Hamburg: Behr.
- McCarthy, Edmund Jerome (1964): Basic marketing. a managerial approach. Homewood: Ill., Irwin.
- Meffert, Heribert (1977): Marketing. Einf. in d. Absatzpolitik. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler (Betriebswirtschaftliches Grundstudium).
- Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred (2012): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung; Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele. 11., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler (Meffert-Marketing-Edition).

- Müller, Annette (2012): Rewe legt neuen Slogan auf. In: Lebensmittel Zeitung (41), S. 4. Online verfügbar unter https://www.wiso-net.de:443/document/LMZ__2012101245781%7CLMZA__2012101245781, zuletzt geprüft am 14.01.2015.
- o. V.: Treffpunkt für Ungehorsame, mit und ohne Job, basisnah, gesellschaftskritisch » Kampagnenseite www.EDEKAnns-besser.de ist online! Online verfügbar unter <http://www.labournet.de/branchen/dienstleistungen/handel/kampagnenseite-www-edekanns-besser-de-ist-online/>, zuletzt geprüft am 21.01.2015.
- o. V. (2014): Der Edeka/Rewe-Check. Online verfügbar unter <http://www.daserste.de/information/ratgeber-service/markencheck/markencheck/sendungen/edeka-rewer-100.html>, zuletzt aktualisiert am 11.08.2014, zuletzt geprüft am 13.01.2015.
- o. V. (2008): Medienbericht: Mitarbeiter-Überwachung auch bei Edeka und Plus. Online verfügbar unter <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/medienbericht-mitarbeiter-ueberwachung-auch-bei-edeka-und-plus-1544281.html>, zuletzt geprüft am 13.01.2015.
- o. V. (2010): Gründe für die Ausrichtung des Einkaufs von Unternehmen an Nachhaltigkeitskriterien in Deutschland 2010 und 2015. Online verfügbar unter <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/167278/umfrage/gruende-fuer-die-ausrichtung-des-einkaufs-an-nachhaltigkeitskriterien/>, zuletzt geprüft am 11.01.2015.
- o. V. (2012): Verdi kritisiert Lohndumping bei Edeka und Rewe. Online verfügbar unter <http://www.derhandel.de/news/unternehmen/pages/Lebensmittelhandel-Verdi-kritisiert-Lohndumping-bei-Edeka-und-Rewe-9156.html>, zuletzt geprüft am 13.01.2015.
- o. V. (2012): WWF berät EDEKA beim Ausbau nachhaltigen Handelns. Online verfügbar unter http://www.umweltdialog.de/de/unternehmen/oekonomie/archiv/2012-06-15_WWF_beraet_EDEKA_beim_Ausbau_nachhaltigen_Handelns.php, zuletzt geprüft am 14.01.2015.
- o. V. (2013): Im Visier: Orangensaft. Online verfügbar unter http://www.makefruitfair.de/sites/default/files/verdicir_imvisier_orangensaft_1.pdf, zuletzt geprüft am 14.01.2015.
- o. V. (2013): Kampagne für mehr Nachhaltigkeit / EDEKA und WWF informieren über bewussten Genuss. Online verfügbar unter <http://www.presseportal.de/pm/51907/2547181/kampagne-f-r-mehr-nachhaltigkeit-edeka-und-wwf-informieren-ber-bewussten-genuss>, zuletzt geprüft am 14.01.2015.
- o. V. (2014): Führende werbungtreibende Handelsunternehmen in Deutschland nach Werbeausgaben 2013. Online verfügbar unter <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/199810/umfrage/die-20-groessten-werbungtreibenden-haendler-nach-ausgaben-fuer-werbung/>, zuletzt geprüft am 14.01.2015.
- o. V. (2014): Top 30 Lebensmittelhandel Deutschland 2014 - Rankings - Lebensmittel Zeitung. Online verfügbar unter http://www.lebensmittelzeitung.net/business/daten-fakten/rankings/Top-30-Lebensmittelhandel-Deutschland-2014_491.html, zuletzt geprüft am 02.01.2015.
- o. V. (2014): Zweite Phase der Edeka-Kampagne gestartet. Online verfügbar unter <http://prereport.de/home/aktuell/article/8279-zweite-phase-der-edeka-kampagne-gestartet/>, zuletzt geprüft am 14.01.2015.
- o. V. (2014): United Nations Conference on Sustainable Development, Rio+20. Online verfügbar unter <http://sustainabledevelopment.un.org/rio20.html>, zuletzt aktualisiert am 29.12.2014, zuletzt geprüft am 02.01.2015.
- o. V. (o. J.): Business Social Compliance Initiative (BSCI). Online verfügbar unter <http://www.fairantwortlich-handeln.de/handlungshilfen/verhaltenskodizes-und-branchenstandards/business-social-compliance-initiative-bsci/>, zuletzt geprüft am 13.01.2015.
- o.V. (2014): Prototype Global Sustainable Development Report. Division for Sustainable Development. New York: United Nations Department of Economic and Social Affairs, zuletzt geprüft am 04.01.2015.
- o.V. (1995): Abschlußbericht der Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt - Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung. Konzept Nachhaltigkeit Vom Leitbild zur Umsetzung. 53113 Bonn. Online verfügbar unter <http://dipbt.bundestag.de/doc/btd/13/112/1311200.pdf>, zuletzt geprüft am 14.01.2015.
- o.V. (1987): Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Online verfügbar unter <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>, zuletzt geprüft am 04.01.2015.
- o.V. (2008): Auch Edeka und Plus bespitzeln Mitarbeiter. Online verfügbar unter <http://www.welt.de/wirtschaft/article1863076/Auch-Edeka-und-Plus-bespitzeln-Mitarbeiter.html>, zuletzt aktualisiert am 02.04.2008, zuletzt geprüft am 22.01.2015.
- o.V. (2009): EDEKA-Gruppe stellt erste Klima-Bilanz vor. Online verfügbar unter <http://www.presseportal.de/pm/51907/1338309/edeka-gruppe-stellt-erste-klima-bilanz-vor>, zuletzt geprüft am 11.01.2015.

- o.V. (2012): Ab Sonntag erstmals PRO PLANET-TV-Spot: Nachhaltigkeit aus der Nische holen / Bekanntheit der nachhaltigeren Eigenmarken-Produkte steigern. Online verfügbar unter <http://www.presseportal.de/pm/52007/2369709/ab-sonntag-erstmals-pro-planet-tv-spot-nachhaltigkeit-aus-der-nische-holen-bekanntheit-der>, zuletzt geprüft am 14.01.2015.
- o.V. (2012): Rewe und TÜV Rheinland dokumentieren als erste Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsleistung. Online verfügbar unter <http://www.nachhaltigkeitsrat.de/presseinformationen/pressemitteilungen/dnk-15-02-2012/?blstr=0>, zuletzt geprüft am 14.01.2015.
- o.V. (2012): "Wir lieben Lebensmittel": EDEKA startet Kampagne mit Herz. Online verfügbar unter <http://www.presseportal.de/pm/51907/2298855/-wir-lieben-lebensmittel-edeka-startet-kampagne-mit-herz>, zuletzt geprüft am 14.01.2015.
- o.V. (2012): WWF berät EDEKA beim Ausbau nachhaltigen Handelns. Online verfügbar unter http://www.umweltdialog.de/de/unternehmen/oekonomie/archiv/2012-06-15_WWF_beraet_EDEKA_beim_Ausbau_nachhaltigen_Handelns.php, zuletzt aktualisiert am 22.01.2015, zuletzt geprüft am 22.01.2015.
- o.V. (2014): Deutscher Nachhaltigkeitsdokex 2014. Online verfügbar unter http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/RNE_Der_Deutsche_Nachhaltigkeitskodex_DNK_Aktualisierung_August_2014.pdf, zuletzt geprüft am 14.01.2015.
- o.V. (2014): Deutschland 2014. Handel, Verbraucher, Werbung. Online verfügbar unter http://darkroom.nielseninsights.eu/original/a8dfe9aff696298b40100372bc6b0f12:10b901acabe7f47023fba04000d42641/Nielsen_Universen_D_2014_Inet.pdf, zuletzt aktualisiert am 2014, zuletzt geprüft am 14.01.2015.
- o.V. (2014): Dumpinglöhne und extremer Arbeitsdruck - Mitarbeiter erheben Vorwürfe gegen Edeka-Märkte. Online verfügbar unter http://www.ndr.de/der_ndr/presse/mitteilungen/Dumpingloehne-und-extremer-Arbeitsdruck-Mitarbeiter-erheben-Vorwuerfe-gegen-Edeka-Maerkte.pressemeldungndr14430.html, zuletzt geprüft am 13.01.2015.
- o.V. (2014): EDEKA und WWF setzen erfolgreiche Nachhaltigkeitskampagne fort. Online verfügbar unter http://www.pressrelations.de/new/standard/result_main.cfm?r=563030&aktion=jour_pm, zuletzt geprüft am 14.01.2015.
- o.V. (2014): Neue Vorwürfe gegen Edeka-Marke Gutfleisch. Online verfügbar unter <http://www.ndr.de/nachrichten/schleswig-holstein/Neue-Vorwuerfe-gegen-Edeka-Marke-Gutfleisch,gutfleisch134.html>, zuletzt geprüft am 11.01.2015.
- o.V. (2014): Schlimmer Saustall bei Edeka-Zulieferer "Gutfleisch". Online verfügbar unter http://www.focus.de/finanzen/news/unternehmen/verstoesse-gegen-tierschutz-von-wegen-gutfleisch-edeka-zulieferer-unter-druck_id_4045912.html, zuletzt aktualisiert am 07.08.2014, zuletzt geprüft am 22.01.2015.
- o.V. (2014): Supermarkt Ranking 2014 – Alnatura & Bio Company auf Platz 1. Online verfügbar unter <http://blog.rankabrand.de/2014/10/09/supermarkt-updates-2014-alnatura-bio-company-auf-platz-1/>, zuletzt geprüft am 14.01.2015.
- o.V. (2014): Verbraucher wünschen sich einfache Lösungen, um nachhaltiger konsumieren zu können / REWE Group stellt imug-Verbraucherstudie "Nachhaltiger Konsum" vor. Online verfügbar unter <http://www.presseportal.de/pm/108458/2839427/Verbraucher-wnschen-sich-einfache-l-sungen-um-nachhaltiger-konsumieren-zu-k-nnen-rewe-group-stellt>, zuletzt geprüft am 14.01.2015.
- o.V. (2014): Wie nachhaltig ist REWE? . Online verfügbar unter <http://rankabrand.de/Superm%C3%A4rkte-Discounter/Rewe>, zuletzt aktualisiert am 10.12.2014, zuletzt geprüft am 14.01.2015.
- o.V. (2015): EDEKA und WWF sind Partner für Nachhaltigkeit. Online verfügbar unter <http://www.wwf.de/zusammenarbeit-mit-unternehmen/edeka/>, zuletzt aktualisiert am 13.01.2015, zuletzt geprüft am 14.01.2015.
- o.V. (o. J.): Definition of Marketing. Online verfügbar unter <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>, zuletzt geprüft am 02.01.2015.
- Philip Kotler (1972): A Generic Concept of Marketing. In: *Journal of Marketing*, (36), S. 46–54. Online verfügbar unter <http://links.jstor.org/sici?sici=0022-2429%28197204%2936%3A2%3C46%3AAGCOM%3E2.0.CO%3B2-Q>, zuletzt geprüft am 14.01.2015.
- Raab, Gerhard; Unger, Alexander; Unger, Fritz (2009): *Methoden der Marketing-Forschung. Grundlagen und Praxisbeispiele. 2., überarbeitete Auflage.* Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8349-8230-8>.
- REWE Group (2011/2012): Raus aus der Nische. Nachhaltigkeitsbericht 2011/2012. Online verfügbar unter http://www.rewe-group.com/fileadmin/content/Downloads/Nachhaltigkeit/NHB2012-Bericht-inkl_Online-Ergaenzung.pdf, zuletzt geprüft am 13.01.2015.

- REWE Group (2013): Kennzahlen 2013. Online verfügbar unter <http://www.rewe-group-geschaeftsbericht.de/2013/unternehmen.html#rewe-group-portraet>, zuletzt aktualisiert am 30.06.2014, zuletzt geprüft am 13.01.2015.
- REWE Group (2013): REWE Group stellt Schutz der Tier- und Pflanzenwelt in den Fokus. Online verfügbar unter <http://www.rewe-group.com/presse/pressemeldungen/pressemeldung-detail/article/rewe-group-stellt-schutz-der-tier-und-pflanzenwelt-in-den-fokus/>, zuletzt geprüft am 14.01.2015.
- REWE Group (2013): REWE Group-Porträt. Online verfügbar unter <http://www.rewe-group-geschaeftsbericht.de/2013/unternehmen.html#rewe-group-portraet>, zuletzt aktualisiert am 30.06.2014, zuletzt geprüft am 13.01.2015.
- REWE Group (2014): REWE Group erhält Fairtrade Award für herausragenden Einsatz für den Fairen Handel. Online verfügbar unter <http://www.rewe-group.com/presse/pressemeldungen/pressemeldung-detail/article/rewe-group-erhaelt-fairtrade-award-fuer-herausragenden-einsatz-fuer-den-fairen-handel/>, zuletzt geprüft am 14.01.2015.
- REWE Group (o. J.): Leitbild . Online verfügbar unter <http://www.rewe-group.com/unternehmen/leitbild/>, zuletzt geprüft am 14.01.2015.
- REWE Group (o. J.): Leitlinie. für nachhaltiges Wirtschaften. Online verfügbar unter http://www.rewe-group.com/fileadmin/content/Downloads/Nachhaltigkeit/Leitlinie_fuer_Nachhaltiges_Wirtschaften_D_final_01.pdf, zuletzt geprüft am 14.01.2015.
- REWE Group (o. J.): Leitlinie für Nachhaltiges Wirtschaften. Online verfügbar unter <http://www.rewe-group.com/nachhaltigkeit/publikationen/leitlinien/>, zuletzt geprüft am 14.01.2015.
- REWE Group (o. J.): Nachhaltigkeitswochen . Online verfügbar unter <http://www.rewe-group.com/nachhaltigkeit/dialog/nachhaltigkeitswochen/>, zuletzt geprüft am 14.01.2015.
- REWE Group (o. J.): Produktkennzeichnungen . Online verfügbar unter <http://www.rewe-group.com/nachhaltigkeit/saeulen/gruene-produkte/nachhaltigere-produkte/produktkennzeichnungen/>, zuletzt geprüft am 14.01.2015.
- REWE Group (o. J.): Rückblick auf das REWE Group-Dialogforum 2014 in Berlin. Online verfügbar unter <https://dialog.rewe-group.com/>, zuletzt geprüft am 14.01.2015.
- REWE Reinartz OHG (o. J.): REWE Eigenmarken. Online verfügbar unter <http://rewe-reinartz.de/markenvielfalt/rewe-eigenmarken/>, zuletzt geprüft am 14.01.2015.
- REWE-Zentral-Aktiengesellschaft (o. J.): Klimabilanz . Online verfügbar unter <http://www.rewe-group.com/nachhaltigkeit/publikationen/klimabilanz/>, zuletzt geprüft am 13.01.2015.
- REWE-Zentral-Aktiengesellschaft (o. J.): Leitlinie für Palmöl- und Palmkernölerzeugnisse. Online verfügbar unter <http://www.rewe-group.com/nachhaltigkeit/publikationen/leitlinien/leitlinie-fuer-palmoel/>, zuletzt geprüft am 13.01.2015.
- REWE-Zentralfinanz eG (2013): REWE Group ist Gründungsmitglied des „Forum Nachhaltiges Palmöl“ (FONAP). Online verfügbar unter <http://www.proplanet-label.com/aktuelles/410-rewe-group-ist-gruendungsmitglied-des-forum-nachhaltiges-palmoel-fonap>, zuletzt geprüft am 14.01.2015.
- REWE-Zentralfinanz eG (o. J.): PRO PLANET-FÜR MENSCH UND UMWELT. Online verfügbar unter <http://www.proplanet-label.com/>, zuletzt geprüft am 14.01.2015.
- Schmidt-Riediger, Birte (2008): Sustainability Marketing in the German Food Processing Industry. Characteristics, Drivers, and Outcome on an Empirical Basis. Online verfügbar unter <https://mediatum.ub.tum.de/doc/652635/652635.pdf>, zuletzt geprüft am 23.01.2015.
- Verband Lebensmittel ohne Gentechnik e.V. (2014): EDEKA jetzt VLOG-Mitglied. Online verfügbar unter <http://www.ohnegentechnik.org/aktuelles/nachrichten/2014/juli/edeka-jetzt-vlog-mitglied/>, zuletzt geprüft am 14.01.2015.
- WWF Deutschland, EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG (2014): Edeka und WWF strategische Partnerschaft. Fortschrittsbericht 2014. Online verfügbar unter http://www.edeka-verbund.de/Unternehmen/media/edeka_gruppe/verantwortung/partnerschaft_wwf/partnerschaft_wwf_1/Fortschrittsbericht_2014_ONLINE.pdf, zuletzt geprüft am 14.01.2015.
- Zentes, Joachim; Foscht, Thomas; Swoboda, Bernhard (2012): Handelsmanagement. 3., neu bearb. Aufl. München: Vahlen.