

## Evaluation der Business Cases aus Konsumentensicht

Wagner, Elisa; Schewe, Gerhard<sup>1</sup>

CSR-Kompetenzzentrum Textil & Bekleidung Niederrhein

---

<sup>1</sup> In Kooperation mit der Hochschule Niederrhein, CSR-Kompetenzzentrum Textil & Bekleidung Niederrhein

Vor dem Hintergrund theoretischer Analysen findet im Folgenden eine Evaluation der im Rahmen des CSR-Kompetenzzentrums erstellten Business Cases in Bezug auf verschiedene Ansätze für eine konsumentenspezifische CSR-Strategie statt. Folgende Business Cases werden aus der Konsumentensicht evaluiert: „Menschengerechte Arbeitsbedingungen in der Wertschöpfungskette“, „Digitalisierung und CSR“, „Arbeitgeberattraktivität und CSR“ sowie „Veredelung/Färben und CSR“<sup>2</sup>. Da diese die zentralen Punkte im Hinblick auf konsumentenspezifische CSR-Strategien abdecken, wurde der Case „Grüne Logistik“ nicht aus Konsumentensicht evaluiert.

## **1. Menschengerechte Arbeitsbedingungen in der Wertschöpfungskette in der Textil- und Bekleidungsindustrie: Evaluierung aus Konsumentensicht**

### **1.1 Welchen Stellenwert besitzen soziale Arbeitsbedingungen in der Lieferkette für die Konsumenten?**

Das Unglück in Rana Plaza brachte das Thema „soziale Bedingungen in der Lieferkette“ in die Medien und damit in das Bewusstsein vieler Konsumenten<sup>1</sup>. Damit rückt der sozial verantwortliche Konsument zusehends in den Fokus der Textil- und insbesondere der Bekleidungsindustrie. Es stellt sich aber nichtsdestoweniger die Frage, ob für einen sozial verantwortlichen Konsumenten auch die Arbeitsbedingungen in der textilen Lieferkette im Kaufentscheidungsprozess eine relevante Rolle spielen. Darüber hinaus gilt es ferner zu analysieren, in welchem Umfang der sozial verantwortliche Konsument überhaupt eine relevante Kundengruppe darstellt bzw. diese Gruppe als relevante Kundengruppe für die eigenen Produkte erschlossen werden kann. Der folgende Abschnitt geht darauf ein, was unter dem socially conscious consumer verstanden werden kann, zeigt mit Best-Practice Beispielen wie Unternehmen soziale Verantwortung entlang der Lieferkette erfolgreich umsetzen können und dies helfen kann, Kundengruppen anzusprechen. Die folgenden Abschnitte dienen der Evaluierung des Business Cases „Menschengerechte Arbeitsbedingungen in der Wertschöpfungskette“ aus Konsumentensicht.

### **1.2 Wer ist der socially conscious consumer (sozial verantwortliche Konsument)?**

Kunden sind neben den Mitarbeitern die wichtigsten Stakeholder-Gruppen eines Unternehmens.<sup>2</sup> Eine Untergruppe stellt der „socially conscious consumer“ dar. Wissenschaftler haben in der Vergangenheit den Begriff des „socially conscious consumer“ (übersetzt: sozial verantwortliche Konsument<sup>3</sup>) verschiedene Definitionen zu Grunde gelegt. Webster (1975) definiert den „socially conscious consumer“ als einen Konsumenten, „der in seine Kaufentscheidungen die Folgen seines privaten Konsums auf die Gesellschaft mit einbezieht oder seine Kaufkraft dazu nutzt, gesellschaftlichen Wandel herbeizuführen“<sup>3 4</sup>. Mohr et al. (2001) nutzen folgende Definition für den socially conscious consumer: „Eine Person, deren Konsum, Verbrauch und

---

<sup>2</sup> Die Business Cases sind abrufbar unter: <https://www.csr-textil-bekleidung.de/>

<sup>3</sup> Im Folgenden Text wird der englische Begriff „social conscious consumer“ verwendet.

<sup>4</sup> Aus dem Englischen übersetzt aus, Webster 1975

Entsorgung von Produkten auf dem Wunsch beruht, schädliche Effekte auf die Gesellschaft zu minimieren oder eliminieren und langfristig positive [Effekte des eigenen Konsums] zu maximieren.“<sup>4 5</sup>

Für einen sozial verantwortlichen Konsumenten sind also gesellschaftliche Konsequenzen des eigenen Konsumverhaltens bedeutend beim Kaufentscheidungsprozess. Dies schließt natürlich nicht aus, dass auch andere Präferenzen im Kaufentscheidungsprozess von Bedeutung sind. Neben der Funktionalität der Produkte sind das sicherlich auch der Preis wie auch die dafür erhältliche Produkt- und Servicequalität. Der sozial verantwortliche Konsument verfügt insofern über eine deutlich komplexere Nutzenfunktion, was zum einen seine Ansprache u.U. erschwert, was auf der anderen Seite aber auch Chancen eröffnet, genau diese soziale Verantwortlichkeit anzusprechen, um den Konsumenten für die eigenen Produkte zu begeistern.

### 1.3 Best Practices: Wie lässt sich eine sozial verantwortliche Lieferkette umsetzen?

Die folgenden Best-Practice Beispiele von Greiff, Bierbaum Proenen sowie der Triaz Group sollen deutlich machen, wie Unternehmen ihre Lieferkette sozial verantwortlich gestalten können. Alle Unternehmen sind Mitglied der Fair Wear Foundation (FWF) doch auch Unternehmen außerhalb solcher Organisationen, welche sich mit dem Thema sozial verantwortliche Lieferkette beschäftigen, können sich an folgenden Beispielen orientieren. Greiff und Bierbaum Proenen befinden sich in Business-to-Business-Beziehungen (B2B), während die Triaz Group ein Versender von nachhaltigen Produkten ist.<sup>5 6 7</sup> Die Best-Practice Beispiele enthalten Maßnahmen, mit denen Unternehmen ihre Lieferkette sozial verantwortlich gestalten. Zugleich zeigen die Beispiele Verbesserungspotentiale auf, die von der FWF identifiziert wurden. Dabei hilft der „Corrective Action Plan (CAP)“, welcher auf Audits durch die FWF basiert<sup>8</sup>. Enthalten in diesem Plan sind realistische, effiziente und messbare Verbesserungsvorschläge sowie ein klarer Zeitplan zur Umsetzung<sup>9</sup>.

Nicht zuletzt soll der folgende Abschnitt verdeutlichen, dass der Weg zur sozial verantwortlichen Lieferkette meist schrittweise erfolgt und es Unternehmen gibt, die transparent mit Schwierigkeiten umgehen denen sie bei diesem Prozess begegnen. Der Beitritt zur FWF der Beispielunternehmen erfolgte zu unterschiedlichen Zeitpunkten. Anhand der Maßnahmen lassen sich unterschiedliche Entwicklungsstufen auf dem Weg zu sozialen Arbeitsbedingungen in der Lieferkette erkennen. Alle Beispielunternehmen bemühen sich, langfristige Lieferantenbeziehungen pflegen.<sup>10 11</sup> Auf diese Weise kann der Prozess zur sozial verantwortlichen Lieferkette in enger und stetiger Zusammenarbeit mit den Lieferanten erfolgen.

Hier finden Sie Praxisbeispiele verschiedener deutscher Unternehmen, welche sich bereits für eine nachhaltige Beschaffung einsetzen. Lassen Sie sich inspirieren!

---

<sup>5</sup> Aus dem Englischen übersetzt aus Mohr et al., 2001

## Greiff

Greiff ist ein deutsches Unternehmen mit Sitz in Bamberg, das Berufsbekleidung herstellt, insbesondere für die Dienstleistungsbranche, die Hotellerie und Gastronomie.<sup>12</sup> Das Unternehmen beschäftigt über 100 Mitarbeiter.<sup>13</sup> Seit März 2015 ist das Unternehmen Mitglied der FWF.<sup>14</sup> Lieferanten des Unternehmens haben ihren Sitz in Osteuropa, Marokko, Pakistan und Vietnam.<sup>15</sup>

## Maßnahmen auf dem Weg zur sozial verantwortlichen Lieferkette

- Mitgliedsjahr 2015/2016: Audits durch die FWF beim marokkanischen Lieferanten zeigten, dass Arbeitszeiten nicht immer eingehalten werden. Nach diesem Audit erfolgte ein Besuch von Greiff beim Lieferanten der ergab, dass kurzfristige Bestellungen eines anderen Auftraggebers Probleme bei den Arbeitszeiten verursachten.<sup>16</sup> Ferner bemühte sich Greiff sicherzustellen, dass Frauen das Recht auf eine Stunde Stillzeit während der Arbeitszeit in Anspruch nehmen, welches ihnen für ein Jahr nach ihrem Schwangerschaftsurlaub zusteht.<sup>17</sup>
- Auswahlprozess bei neuen Lieferanten: Die Auswahl erfolgt durch Besichtigungen und Diskussion von Arbeitsbedingungen und Lohnniveau sowie Überprüfung des Betriebes durch Greiff anhand FWF Health and Safety Checklist.<sup>18</sup> Diese Checkliste enthält Maßnahmen für sichere Arbeitsbedingungen wie beispielsweise: vorhandene Kennzeichnung von Notausgängen, angemessene und sichere Lagerung von Chemikalien, Vorhandensein von Toiletten.<sup>19</sup>
- Teilnahme an dem Programm „develoPPP.de“. Dieses beinhaltet Schulung von Angestellten pakistanischer Produktionspartner zur Verbesserung der Sozialstandards in Produktionsstätten und die Förderung von klimafreundlichen Technologien.<sup>20</sup>
- Transparenz gegenüber Kunden durch myGREIFF-Codes anhand derer Käufer Herstellungsprozess rückverfolgen kann.<sup>21</sup> Der Code befindet sich auf dem eingenähten Etikett des Kleidungsstücks. Der Kunde kann diesen Code auf der Website von Greiff eingeben und so den Herstellungsprozess von der Faser bis zum Fertigteil nachvollziehen.<sup>22</sup>

## Empfehlungen der FWF

- Diskussion komplexerer Probleme wie bspw. Löhne und Überstunden.<sup>23</sup> In Marokko schließt diese Diskussion Unternehmen ein, die ebenfalls mit dem Lieferanten zusammenarbeiten<sup>24</sup> (vgl. vorheriger Abschnitt).
- Unt Zulieferer und deren Arbeitsstandorte bzw. -bedingungen: Sammlung von mehr Informationen empfohlen.<sup>25</sup> Bisher war es Greiff noch nicht möglich, alle seine kleineren Lieferanten sowie Unterlieferanten zu besuchen.<sup>26</sup> Informationen der Lieferanten über Unterlieferanten sowie den Produktionsprozess mit diesen Unterlieferanten sollten systematisch gesammelt werden.<sup>27</sup>
- Rücksichtnahme auf besondere Risiken in speziellen Produktionsbereichen bspw. verbunden mit geschlechtsspezifischen Problemen (Marokko und Pakistan), gesetzlichem Mindestlohn, der Rolle von Gewerkschaften.<sup>28</sup>

## Bierbaum Proenen

Bierbaum Proenen (BP) ist ein auf Berufsbekleidung und persönliche Schutzausrüstung spezialisiertes Unternehmen mit Sitz in Köln.<sup>29</sup> Gefertigt wird insbesondere für Industrie, Handwerk, Gesundheitswesen und die Gastronomie.<sup>30</sup> Das Unternehmen beschäftigt 110 Mitarbeiter in Köln und weitere 260 Mitarbeiter in einem Produktionsbetrieb in Tunesien.<sup>31</sup> Neben der Musternäherei in Köln und einem eigenen Werk in Tunesien hat Bierbaum Proenen 16 weitere Partnerbetriebe.<sup>32</sup> Die Hauptlieferanten befinden sich in Mazedonien, Tunesien, der Türkei, Armenien, Pakistan, China und Vietnam.<sup>33</sup> BP ist seit 2010 Mitglied der FWF und wurde zuletzt 2017 und damit zum vierten Mal in Folge mit dem Status des „Fair Wear Leader“ ausgezeichnet.<sup>34</sup>

## Maßnahmen auf dem Weg zur sozial verantwortlichen Lieferkette

- Gemeinsam mit Produktionspartnern wurde ein Beschwerdemanagementsystem für Mitarbeiter eingeführt. Information über die Möglichkeit von Beschwerden erfolgten im Rahmen von Schulungen und Audits sowie durch Aushänge.<sup>35</sup>
- Beispiel Beschwerdeline bei einem Konfektionär aus der Türkei: Die FWF hatte den Betrieb bereits 2016 auditiert. Allerdings gingen 2017 hier zwei Beschwerden ein, die zu einem erneuten Audit durch die FWF führten. Mangelnde Umsetzung der Maßnahmen des Corrective Action Plans von 2016 wurden dabei ebenso festgestellt wie erneute Probleme bzgl. Arbeitszeiten, Arbeitssicherheit und Löhnen.<sup>36</sup>
- Gemeinsame Produktionsplanung mit Lieferanten, dadurch Vermeidung von Überstunden sowie Verschlechterung von Arbeitsbedingungen.<sup>37</sup> BP sowie dessen Lieferanten orientieren sich an einem gemeinsamen Rahmenplan. Produktionsaufträge werden rechtzeitig abgestimmt, um Lieferzeiten in den vereinbarten Durchlaufzeiten einzuhalten. Neben wirtschaftlichen Vorteilen führt eine solche gemeinsame Planung dazu, dass sich kurzfristige Termine oder stornierte Aufträge sich nicht negativ auf die Arbeitsbedingungen auswirken. Zudem hat BP bei vielen Lieferanten das Materiallager erweitert. Sollte es kurzfristige Bestellungen geben, sind die Materialien vor Ort. Dadurch wird Zeit gespart und es kommt nicht zu Überstunden<sup>38</sup>.
- Juni 2015: Der Beitritt zum „Bündnis für nachhaltige Textilien“ erfolgte. Innerhalb des Bündnisses engagiert sich BP in den Arbeitsgruppen „Sozialstandards“ und „Existenzsichernde Löhne“.<sup>39</sup>
- Seit Ende 2016: BP nimmt am Fairtrade-Baumwoll-Programm teil.<sup>40</sup> Im Rahmen dieses Programmes erhalten Baumwoll-Kleinbauern einen stabilen Mindestpreis. Im Fairtrade Programm ist Kinderarbeit verboten, durch gezielte Schulungsmaßnahmen werden Kleinbauern ökonomisch und ökologisch unterstützt. Eine Fairtrade Prämie wird für Gemeinschaftsprojekte eingesetzt. In den letzten Jahren flossen 50% dieser Gelder in Schulgebäude, Stipendien oder Lehrmaterialien.<sup>41</sup>

## Empfehlungen der FWF

- Existenzsichernde Löhne: Durchsetzung erfolgte noch nicht bei allen Lieferanten.<sup>42 43</sup> BP startete ein Pilotprojekt, um diesem Problem zu begegnen. Als Basis wurde ein Fragebogen entwickelt, der bei einem Lieferanten verteilt werden soll um ein Verständnis dafür zu erlangen, welchen Lohn Arbeiter benötigen, um ihren Lebensunterhalt bestreiten zu können.<sup>44</sup>
- Tunesien: Mehr Festanstellungen wünschenswert. Hintergrund: Befristete Arbeitsverträge in Tunesien. Nach vier Jahren geht Beschäftigungsverhältnis in Festanstellung über, Mitarbeiter wird praktisch unkündbar, Abwesenheitsquoten erhöhen sich. Folge: viele indirekte Beschäftigungsverhältnisse über Leihfirmen. BP befindet sich in regelmäßigen Gesprächen mit dem Management.<sup>45</sup>
- Mazedonien: Stärkung der Rolle des Betriebsrats um Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Management zu verbessern, Renovierungsarbeiten mit Hinblick auf Arbeitssicherheit und Hygiene.<sup>46</sup>

## Triaz group

Die Freiburger Unternehmensgruppe Triaz ist der größte Spezialversender von nachhaltigen Produkten im deutschsprachigen Raum.<sup>47</sup> Die wichtigste Warengruppe stellt mit einem Umsatzanteil von rund 54% des Umsatzes das Textilsortiment dar.<sup>48</sup> Das Unternehmen beschäftigt rund 350 Mitarbeiter und ist seit September 2011 Mitglied der FWF.<sup>49</sup> Seit 2015 hat die Triaz group den „Fair Wear Leader“ Status inne.<sup>50</sup>

## Maßnahmen auf dem Weg zur sozial verantwortlichen Lieferkette

- Entwicklung neues Lieferantenmanagementsystem: Nachhaltigkeit erhält höchste Priorität wenn Lieferant evaluiert wird, besitzt Veto-Macht über alle andere Aspekte (Preis, Qualität, Logistik).<sup>51</sup>
- Alle Lieferanten bekennen sich zu Sozialkriterien des Unternehmens; Standards beruhen auf Kernnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) sowie auf allgemeiner Erklärung der Menschenrechte durch die UN. Die Einhaltung bestätigen die Lieferanten anhand von Zertifizierungen, Verhaltenskodizes oder Selbstverpflichtung.<sup>52</sup> Audits unterstützen die Einführung von Maßnahmen für hohe Arbeitssicherheit, wie bspw. Kontrolle der Feuerlöscher, Tragen von Kettenhandschuhen beim Zuschnitt oder klare Kennzeichnung von Fluchtwegen sowie deren regelmäßige Kontrolle.<sup>53</sup>
- Investitionen in Entwicklung von Lieferanten: Hierzu gehört die aktive Unterstützung bei Produktionsplanung, Übernahme finanzieller Vorleistungen in konkreten Fällen sowie die Entwicklung von Schulungsprogrammen für Lieferanten zur nachhaltigeren Gestaltung von Prozessen.<sup>54</sup> Wenn möglich stellt die Triaz Group den Lieferanten bereits zu Beginn des jeweiligen Kalenderjahres Informationen über den kompletten Jahresbedarf zur Verfügung. Eine möglichst gleichbleibende Abnahmemenge unterstützt eine flüssige und effektive Produktion in der Näherei. Überstunden werden minimiert und eine konstante Bezahlung der Belegschaft ermöglicht.<sup>55</sup>
- Einrichtung eines Beschwerdesystems für Mitarbeiter von Lieferanten, falls diese gegen die Sozialstandards verstoßen. Gemeinsam mit der FWF: Betreuung der Fälle und Unterstützung bei Lösungsfindung.<sup>56</sup>

## Empfehlungen der FWF

- Forschung an der Ursache exzessiver Überstunden sowie Anwendung der Erkenntnisse aus der Arbeit mit zwei Hauptlieferanten auf andere Lieferanten entlang der Lieferkette.<sup>57</sup> Der Triaz Group wird zudem empfohlen zu prüfen, inwiefern die Anpassungen in der Produktionsplanung (siehe vorheriger Abschnitt) dazu beigetragen haben, dem Problem exzessiver Überstunden zu begegnen.<sup>58</sup>
- Hinarbeiten auf Zahlung existenzsichernder Löhnen sowie detaillierte Produktkosten-Kalkulationen pro Stück, Update der Preispolitik.<sup>59</sup>

Wie die Beispiele zeigen, gibt es vielfältige Möglichkeiten hin zu einer sozialverträglichen Lieferkette. Werden derartige Aktivitäten nicht nur vor dem Hintergrund des sozial verantwortlichen Bewusstseins des Unternehmers bzw. der Unternehmerin getroffen sondern auch mit Blick über eine entsprechende Ansprache der Konsumenten auch die Absatzchance der eigenen Produkte zu erhöhen, so sind in diesem Zusammenhang auch spezifische Marketingaktivitäten notwendig.

### 1.4 Wie lässt sich soziales Engagement entlang der Lieferkette kundengruppenspezifisch umsetzen?

Wie bereits in anderen Business Cases erwähnt, weisen Kunden unterschiedliche Einstellungen und Präferenzen bzgl. des Themas CSR auf, unter das auch soziale Bedingungen in der Lieferkette fallen.<sup>60 61</sup> Der folgende Abschnitt geht auf unterschiedliche Kundengruppen ein. Mögliche Kunden lassen sich anhand zwei Kategorien gliedern: Nach dem Interesse an CSR und dem tatsächlichen Konsum bzw. fehlenden Konsum von Kleidung die unter Berücksichtigung von CSR-Maßnahmen hergestellt werden (vgl. Abb. 1).

Die vier Quadranten in Abbildung 1 lassen sich folgendermaßen zusammenfassen: Unternehmen im B2B-Bereich könnte eine sozial verantwortliche Lieferkette helfen, Kunden denen Nachhaltigkeit im eigenen Betrieb wichtig ist (socially conscious consumer), anzuziehen bzw. an sich zu binden. Hierzu gehören bspw. nachhaltige Hotels.<sup>62</sup> Textilien wie Arbeitsbekleidung, die unter sozial verantwortlichen Bedingungen produziert wird, könnten für solche Kunden interessant sein (Quadrant 1). Zudem gibt es ggf. Kundengruppen, denen CSR-Maßnahmen nicht wichtig sind, aber trotzdem Textilien und Bekleidung konsumieren, welche unter CSR-Maßnahmen hergestellt wurden (Quadrant 2). Grund hierfür kann eine hohe Qualität der Produkte sein, die Kunden unabhängig von CSR-Maßnahmen aufgrund der Qualität zum Konsum bewegen. Eine weitere Rolle spielt ggf. CSR als Internal Branding Maßnahme, mit denen Unternehmen versuchen, Mitarbeiter an sich zu binden und langfristig zu Markenbotschaftern zu machen (vgl. folgender Absatz). Kunden, denen CSR-Maßnahmen wichtig sind, aber *keine* Textilien konsumieren, die unter Berücksichtigung von CSR-Maßnahmen hergestellt wurden, haben bisher möglicherweise nur zu wenig über CSR-Maßnahmen erfahren (Quadrant 3). Kommunikationsmaßnahmen wie die Social Reports, welche die FWF von ihren Mitgliedern fordert, können eine entscheidende Ergänzung sein. Informationen über soziale Bedingungen in der Lieferkette können auch auf der Homepage der Unternehmen aufgenommen werden.<sup>63</sup> Schließlich gibt es noch Kunden, denen CSR-Maßnahmen unwichtig sind und dementsprechend keine Textilien und Bekleidung konsumieren, die unter Rücksichtnahme auf CSR-Gesichtspunkte produziert wurden (Quadrant 4).

Primark ist möglicherweise ein Unternehmen, deren Kunden sich auf Grund von Internal branding von Quadrant 4 nach Quadrant 2 bewegen. Obwohl Primark immer wieder in Negativschlagzeilen gerät, ist das Unternehmen sehr erfolgreich.<sup>64</sup> Die Kunden von Fast Fashion –

und damit von Primark- sind sich oft den Folgen ihres Konsums nicht bewusst und verlangen regelmäßig nach neuen Kleidungsstücken.<sup>65</sup> Damit erhöht sich der Produktionszyklus von Kleidungsstücken. Kunden von Fast Fashion gehören damit nicht zu der Gruppe des socially conscious customers.

Eine Umfrage der Zeitschrift „TextilWirtschaft“ gaben 94% der Befragten an, dass soziale Verantwortung und nachhaltiges Wirtschaften bei der Auswahl ihres Arbeitgebers besonders wichtig sind.<sup>66</sup> Beim Ranking der beliebtesten Arbeitgeber im Rahmen dieser Studie landete Primark sehr weit hinten, vor allem in den Kategorien Betriebsklima und soziale Verantwortung, bei denen das Unternehmen den letzten Platz belegte.<sup>67</sup>

Gleichzeitig kommuniziert das Unternehmen verstärkt Bemühungen um gute soziale Bedingungen in seiner Lieferkette.<sup>68</sup> Im Jahr 2016 trat das Unternehmen dem Textilbündnis bei.<sup>69</sup> Vor dem Hintergrund der oben erwähnten Studie der „TextilWirtschaft“ könnte ein Grund für diese Maßnahmen sein, dass Primark versucht, eine sozial verantwortliche Lieferkette als Internal Branding-Instrument zu nutzen, um Arbeitnehmer an sich zu binden und langfristig zu Markenbotschaftern des Unternehmens zu machen.<sup>70</sup> Da den Kunden von Primark, wie den Kunden anderer Fast Fashion Unternehmen, CSR-Gesichtspunkten bei dem Kauf von Kleidung unwichtig zu sein scheinen.<sup>71 72</sup> könnte sich das Unternehmen aus den oben genannten Gründen von Quadrant 4 in Quadrant 2 bewegen (vgl. Abb. 1). Hierbei sollte erwähnt werden, dass Unternehmen mit einem negativen CSR-Image oftmals Schwierigkeiten haben, mit CSR-Maßnahmen auf Konsumenten glaubwürdig zu wirken.<sup>73</sup> Können ggf. schwer zum Konsum bei entsprechenden Unternehmen bewogen werden. Endkunden aus Quadrant 1 Hohe Qualität der Produkte könnte in diesem Zusammenhang ein weiterer Faktor sein, der Unternehmen in Quadrant 2 verordnet.

	Kunde ist CSR <b>wichtig</b>	Kunde ist CSR <b>nicht wichtig</b>
Kunde: Konsumiert Textilien und Bekleidung die unter Berücksichtigung von CSR-Maßnahmen hergestellt wurden	<b>1. Möglicher Grund: Kunde legt Wert auf Nachhaltigkeit (z.B. im B2B-Bereich im eigenen Betrieb; socially conscious consumer)</b>	<b>2. Möglicher Grund: Internal branding der Unternehmen und/oder hohe Qualität der Produkte</b>
Kunde: Konsumiert <b>keine</b> Textilien und Bekleidung, die unter Berücksichtigung von CSR-Maßnahmen hergestellt wurden	<b>3. Möglicher Grund: Mangelnde Kommunikation von CSR-Maßnahmen nach innen und außen</b>	<b>4. Mögliche Gründe: Mangelnde Qualität, mangelnde Kommunikation</b>

Abb. 1: Kundengruppen

Um zu identifizieren, welchen Quadranten die Kunden eines Unternehmens zuzuordnen sind und welche Maßnahmen zu ergreifen sind, können sich Unternehmer folgende Fragen stellen oder Kundenbefragungen durchführen, die auf die Beantwortung folgender Fragen abzielen:

- Erkundigen sich meine Kunden nach Maßnahmen, die mein Unternehmen zur Verbesserung der sozial verantwortlichen Ausgestaltung der Lieferkette aktuell umsetzt oder in der jüngeren Vergangenheit ergriffen hat?
- Erkundigen sich meine Kunden, ob Zertifizierungen oder Mitgliedschaften in Organisationen wie der FWF bestehen, die auf entsprechende Unternehmensinitiative hinsichtlich der Etablierung einer sozial verantwortlichen Lieferkette schließen lassen?
- Haben meine Kunden in der Vergangenheit auf Auszeichnungen des Unternehmens (z.B. Fair Wear Leader) für implementierte Maßnahmen bzw. negative Schlagzeilen hinsichtlich der CSR-Themen des Unternehmens reagiert? Wenn ja, wie?

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es – wie die oben genannten Fallbeispielen gezeigt haben – viele Maßnahmen auf dem Weg zur Gestaltung sozialer Arbeitsbedingungen entlang der Lieferkette gibt. In manchen Fällen können Unternehmen damit neue Kunden anziehen bzw. bestehende enger an sich binden, wie B2B-Unternehmen deren Kunden (bspw. Hotels) Wert auf die nachhaltige Ausrichtung des eigenen Betriebes legt.

## Quellen

Bierbaum Proenen GmbH & Co. KG (2018a). O.V. *Was uns antreibt*. Abgerufen am 18.07.2018 unter: <https://www.bp-online.com/de/familienunternehmen/>.

Bierbaum Proenen GmbH & Co. KG (2018b). O.V. *BP Berufsbekleidung*. Abgerufen am 18.07.2018 unter: <https://www.bp-online.com/de/>.

Bierbaum Proenen GmbH & Co. KG (2018c). O.V. *Der Verantwortung bewusst*. Abgerufen am 18.07.2018 unter: <https://www.bp-online.com/de/bp-sozialstandards/>.

Bierbaum Proenen GmbH & Co. KG (2017). *Der FairAntwortung bewusst*. Nachhaltigkeitsbericht 2017. Abrufbar unter: [https://www.bp-online.com/wp-content/uploads/2018/05/BP\\_Nachhaltigkeitsbericht\\_2017\\_DE.pdf](https://www.bp-online.com/wp-content/uploads/2018/05/BP_Nachhaltigkeitsbericht_2017_DE.pdf).

Bierbaum Proenen GmbH & Co. KG (2016). O.V. *Social Report 2016*. Abrufbar unter: [https://www.fairwear.org/wp-content/uploads/2017/04/BP\\_Social-Report\\_2016\\_DE.pdf](https://www.fairwear.org/wp-content/uploads/2017/04/BP_Social-Report_2016_DE.pdf)

Dohmen, C. (2017). *Macht und Ohnmacht der Konsumenten*. Abgerufen am 18.07.2018 unter: [https://www.deutschlandfunkkultur.de/verbraucherverhalten-macht-und-ohnmacht-der-konsumenten.976.de.html?dram:article\\_id=403017](https://www.deutschlandfunkkultur.de/verbraucherverhalten-macht-und-ohnmacht-der-konsumenten.976.de.html?dram:article_id=403017).

Fair Wear Foundation (2017a). O.V. *GREIFF Mode GmbH Co. KG*. Abgerufen am 18.07.2018 unter: <https://www.fairwear.org/member/greiff-mode-gmbh-kg/>.

Fair Wear Foundation (2017b). O.V. *Bierbaum-Proenen GmbH Co. KG*. Abgerufen am 18.07.2018 unter: <https://www.fairwear.org/member/bierbaum-proenen-gmbh-amp-co-kg/>.

Fair Wear Foundation (2017c). O.V. *Triaz Group GmbH*. Abgerufen am 18.07.2018 unter: <https://www.fairwear.org/member/triaz-group-gmbh/>.

Fair Wear Foundation (2017d). O.V. *Brand Performance Check*. Bierbaum Proenen GmbH & Co.KG. Abrufbar unter: <https://www.fairwear.org/wp-content/uploads/2017/09/bierbaum-proenen-gmbh-co-kg-performance-check.pdf>.

Fair Wear Foundation (2017e). O.V. *Triaz GmbH*. Abrufbar unter: <https://www.fairwear.org/wp-content/uploads/2017/10/triaz-gmbh-performance-check-2017FINAL.pdf>.

Fair Wear Foundation (2016). O.V. *Brand Performance Check*. Greiff Mode GmbH & Co.KG. Abrufbar unter: <https://www.fairwear.org/wp-content/uploads/2017/01/greiff-mode-gmbh-co-kg-performance-check-final.pdf>.

Fair Wear Foundation (n.d.). *Basic health & safety check for CSR staff and supply chain managers*. Abrufbar unter: <https://www.fairwear.org/wp-content/uploads/2016/06/BasicHealthSafetyCheck-forCSRStaff.pdf>

Fair Wear Foundation (2012). O.V. *Fair Wear Foundation Audit Manual*. Abrufbar unter: <https://www.fairwear.org/wp-content/uploads/2016/06/FWFauditmanual-march2012.pdf> .

Greiff (2018a). O.V. *Unternehmen. Traditionsbewusst. Stilsicher. Innovativ*. Abgerufen am 18.07.2018 unter: <https://www.greiff.de/greiff/unternehmen/>.

Greiff (2018b). O.V. *NACHHALTIG. VERANTWORTUNGSVOLL. ÖKOLOGISCH. GREIFF* Unternehmensverantwortung. Abgerufen am 18.07.2018 unter: <https://www.greiff.de/greiff/verantwortung/>.

Greiff (2017). O.V. *Social Report 2016/17*. Abrufbar unter: <https://www.fairwear.org/wp-content/uploads/2017/12/Greiff-social-report-2016-2017.pdf>

Hammann, E. M., Habisch, A., & Pechlaner, H. (2009). Values that create value: socially responsible business practices in SMEs—empirical evidence from German companies, in: *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 37-51.

Happel, S. (2015). *Warum Primark kein Skandal schadet*. Abgerufen am 18.07.2018 unter: <https://www.wiwo.de/unternehmen/handel/billigmode-warum-primark-kein-skandal-schadet/11316498.html>.

McNeill, L., & Moore, R. (2015). Sustainable fashion consumption and the fast fashion conundrum: fashionable consumers and attitudes to sustainability in clothing choice, in: *International Journal of Consumer Studies*, 39(3), 212-222.

Mohr, L. A., Webb, D. J., & Harris, K. E. (2001). Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behaviour, in: *Journal of Consumer Affairs*, 35(1), 45-72.

Primark (2018). O.V. *Unsere Ethik*. Abgerufen am 18.07.2018 unter: <https://www.primark.com/de/unsere-ethik>.

Probe, A. (2016). *Textilbündnis: Primark-Beitritt polarisiert*. Abgerufen am 18.07.2018 unter: <https://www.textilwirtschaft.de/business/markt/Textilbündnis-Primark-Beitritt-polarisiert-101623>.

Reinhold, K. (2018). *Was Mitarbeitern wirklich wichtig ist*. Abgerufen am 18.07.2018 unter: <https://www.textilwirtschaft.de/business/unternehmen/tw-studie-working-in-fashion-2018-image-und-betriebsklima-sind-entscheidend-210241>.

Strähle, J., & Köksal, D. (2015). *Impact of brand and country image on the perception of sustainability in the fashion business*. Hochschule Reutlingen.

Tamajón, L. G., & Font, X. (2013). Corporate social responsibility in tourism small and medium enterprises evidence from Europe and Latin America, in: *Tourism Management Perspectives*, 7, 38-46.

TextilWirtschaft (2013). O.V. *Kunden: Warum kaufen Sie bei Primark?*. Abgerufen am 18.07.2018 unter: <https://www.textilwirtschaft.de/fashion/kunden/Kunden-Warum-kaufen-Sie-bei-Primark-85173>.

Töpfer, M. (2018). *Arbeiten in der Modebranche: Die meisten wollen zu Adidas, die wenigsten zu Primark*. Abgerufen am 18.07.2018 unter: <https://www.dfv.de/presse/aktuellemitteilungen/TW-Studie%20E2%80%9EWorking%20in%20Fashion%202018%E2%80%9C-3118>.

Triaz Group GmbH (2016). O.V. *Nachhaltigkeitsbericht 2015/16*. Abrufbar unter: [http://www.triaz-group.com/wp-content/uploads/Triaz\\_Nachhaltigkeitsbericht\\_2017\\_www.pdf](http://www.triaz-group.com/wp-content/uploads/Triaz_Nachhaltigkeitsbericht_2017_www.pdf).

Webster Jr, F. E. (1975). Determining the characteristics of the socially conscious consumer, in: *Journal of consumer research*, 2(3), 188-196.

## 2. Arbeitgeberattraktivität und CSR: Evaluierung aus Konsumentensicht

### 2.1 Internal Branding – die Kundenperspektive des Employer Branding

Dass der Ruf eines Unternehmens ein wichtiges Kriterium für Arbeitnehmer ist, bestätigt eine aktuelle Studie aus der „TextilWirtschaft“: 83% der dort Befragten stimmten der folgenden Aussage zu: „Ich lege viel Wert darauf, dass das Unternehmen, in dem ich arbeite, ein gutes Image hat“. Soziale Verantwortung und nachhaltiges Wirtschaften gehören laut 94% zu den Aspekten eines Unternehmens, die Arbeitnehmern besonders wichtig sind.<sup>74</sup>

Der folgende Abschnitt zeigt, dass sich mit der internen Perspektive des Employer Branding auch durchaus Markterfolge dahingehend erzielen lassen, dass Kunden Produkte eines Unternehmens, welches als potenzieller Arbeitgeber als hoch attraktiv eingeschätzt wird, deutlich eher nachfragen. Employer Branding besitzt damit nicht nur einen positiven Effekt mit Blick auf das Recruiting von Mitarbeitern, sondern auch mit Blick auf die Steigerung des Absatzpotenzials der eigenen Produkte.

### 2.2 Was versteht man unter Internal Branding?

Internal Branding kann wie folgt definiert werden:

„Internal Branding ist ein Konzept, mit dem die Markenidentität und das auf relevante Zielgruppen (insbesondere Nachfrager) gerichtete Markennutzungsversprechen bei den Mitarbeitern verankert wird, damit diese sich entsprechend der Markenidentität und dem Markennutzungsversprechen verhalten, so dass auf Seite der externen Zielgruppe die Markenerwartungen erfüllt werden“<sup>75</sup>.

Coca-Colas ehemaliger Marketing-Chef, Sergio Zyman, stellt den Zusammenhang zwischen Internal Branding und Kundenzufriedenheit folgendermaßen dar:

„Bevor ein Unternehmen überhaupt daran denken kann, seine Marke an Kunden zu verkaufen, muss es die Marke an seine Mitarbeiter verkaufen“<sup>64, 76</sup>

Gründe, aus denen Internal Branding für die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung wichtig ist, erläutert Erik Bethkenhagen, Geschäftsführer von Kienbaum Communications<sup>77</sup>:

„Wird eine Marke von den eigenen Mitarbeitern im Unternehmen nicht gelebt, sind die durch cross-mediale Kommunikationsmaßnahmen nach außen vermittelten Versprechen nicht authentisch. Identifizieren sich die Mitarbeiter aber mit der Marke, dann machen sie die unternehmerischen Interessen zu ihren eigenen und zeigen bei der Arbeit für ihr Unternehmen Begeisterung und hohes Engagement“<sup>78</sup>.

Employer branding und Internal Branding sind zwei Konzepte, die zwar vieles gemeinsam haben, sich in einigen Aspekten jedoch unterscheiden. So legt Internal Branding den Fokus auf den Mitarbeiter als Botschafter des Unternehmens gegenüber dem *Kunden*.<sup>79</sup> Zielgruppe des Internal Branding ist der *aktuelle* Mitarbeiter, der positiv „sein“ Unternehmen nach außen „verkauft“. Employer Branding konzentriert sich primär auf den *potenziellen* Mitarbeiter<sup>80</sup> und besitzt damit automatisch eine Außenperspektive, die als „Streueffekt“ damit natürlich auch potenzielle und aktuelle Kundengruppen anspricht.

<sup>6</sup> Übersetzt ins Deutsche aus Zyman, 2002, p. 204

Gelingt Internal Branding, wirken die Mitarbeiter somit als Botschafter des Unternehmens, sowohl gegenüber Kunden als auch im privaten Umfeld. Nehmen Kunden ein Unternehmen positiv wahr, so sind sie auch bereit, einen höheren Preis für das Produkt zu zahlen<sup>81</sup> bzw. bei der Produktauswahlentscheidung sich für dasjenige zu entscheiden, bei dem der Hersteller über ein besseres Image/ Branding verfügt. Internal Branding trägt somit zum finanziellen Erfolg des Unternehmens ganz entscheidend bei. Eine Studie von Kienbaum hat jedoch ergeben, dass viele Unternehmen in Deutschland noch nicht erkannt haben, welches Potenzial Mitarbeiter als Botschafter der Marke eines Unternehmens haben.<sup>82</sup> Im Folgenden werden konkrete Instrumente des Internal Branding sowie Best-practice Beispiele erläutert, die u.a. CSR als Teil des Internal Branding nutzen.

### 2.3 Best-practices: Wie gestaltet man Internal Branding in Verbindung mit CSR?

CSR-Maßnahmen können viel zu einer erfolgreichen Internal Branding-Strategie beitragen. So verstärken CSR-Aktivitäten des Unternehmens die Identifikation von Arbeitnehmern mit dem Unternehmen. Diese Mitarbeiter nehmen zudem die CSR-Performance sowie die Bedeutung von CSR für das Unternehmen als sehr hoch wahr.<sup>83</sup> Die Mitarbeiter tragen diese Einstellung nach außen und überzeugen so auch die Kunden von der CSR-Strategie des Unternehmens.

Instrumente, die erfolgreiches Internal Branding sicherstellen, zeigen viele Überschneidungen mit Instrumenten des Employer Branding. Zu diesen Instrumenten gehören unter anderen:

- Markenorientiertes Personalmanagement (markenorientierte Trainings, Events, Coachings, Weiterbildungs- und Führungsnachwuchsprogramme etc.)
- Markenorientierte Führung (Vorleben der Markenorientierung, Interaktion mit Mitarbeitern etc.)
- Interne Markenkommunikation (Intranet, Mitarbeiterzeitschrift etc.)
- Externe Markenkommunikation (klassische Werbung, Social Media-Auftritt, Messen und Ausstellungen etc.)<sup>84</sup>

Die folgenden Best-Practice Beispiele von Brax, Vaude und Schöffel sollen deutlich machen, welche Internal Branding-Maßnahmen Unternehmen nutzen, um ihre CSR-Strategie bei den Mitarbeitern erfolgreich zu verankern.

#### Brax

Das Bekleidungsunternehmen mit dem Sitz in Herford beschäftigt 1212 Mitarbeiter.<sup>85</sup> Im aktuellen Ranking der TextilWirtschaft belegt Brax den dritten Platz als beliebtester Arbeitgeber und den ersten Platz im Bereich „Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung“<sup>86</sup>.

Die folgenden Instrumente setzt Brax ein, die unter dem Begriff „Internal Branding“ fallen und welche die Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens bei den Mitarbeitern und somit auch bei den Kunden verankern<sup>87</sup>:

- Leitlinie: Förderung der Eigeninitiative der Mitarbeiter; Vertrauenskultur; Respekt; Fairness; Achtung voreinander; Feedbackprozess als Führungsinstrument; Förderung des kritischen Dialogs; aktive und nachhaltige Personalentwicklung

- Integrationsprozess neuer Mitarbeiter: Neue Mitarbeiter werden mit verschiedenen Abteilungen und Markenwerten vertraut gemacht; Entstehung von internem Netzwerk unter Mitarbeitern
- Förderung Mitarbeiter-Events
- Maßgeschneiderte Weiterbildungstools und Schulungen (bspw. Brax Seminar SAVE welches Erwerben von Kompetenzen dient, die auf die jeweilige Aufgabe des Mitarbeiters abgestimmt sind, Förderung der Weiterentwicklung)
- Wesentlichkeitsanalyse als Grundlage der Berichterstattung: Teilnahme von Mitarbeitern aus verschiedenen Fachbereichen zur Ermittlung berichtenswerter Themen

## Vaude

Vaude hat seinen Sitz in Tettngang. Der Outdoor-Ausrüster beschäftigt aktuell 529 Mitarbeiter. 2018 erhielt Vaude für die innovativ-nachhaltige Green Shape Core Collection den GreenTec Award, einen bedeutenden Umweltpreis. 2015 erhielt das Unternehmen die Auszeichnung „Deutschlands nachhaltigste Marke 2015“.<sup>88</sup> Die folgenden Instrumente setzt Vaude ein, die unter dem Begriff „Internal Branding“ fallen und die Vaudes Nachhaltigkeitsstrategie bei den Mitarbeitern und somit auch bei den Kunden verankern<sup>89</sup>:

- Vertrauenskultur: Schulung; flache Hierarchien; Transparenz
- Social Intranet (Camp), Organisation von gemeinsamen Open Spaces, Workshops und Informationsveranstaltungen
- Aktive Mitarbeit beim Ideenmanagement
- Weiterbildungsveranstaltungen zu unterschiedlichen Themen, u.a. Vermittlung der Unternehmensvision und -werte über Branchen- und Marktwissen bis hin zu Produktwissen, Qualitäts- und Umweltmanagement
- Gesundheitsförderung: Veranstaltung im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements; Kantine bietet frisch gekochtes Essen in Bioqualität; Kletterareal; ergonomisch gestaltete Arbeitsplätze; kostenlose Sportveranstaltungen; Förderung mit dem Fahrrad zum Arbeitsplatz zu kommen
- CSR-Team: Mitglieder des CSR-Teams aus unterschiedlichsten Unternehmensbereichen; Thema CSR im gesamten Unternehmen im Kerngeschäft verankert

## Schöffel

Schöffel hat seinen Unternehmenssitz in Schwabmünchen und beschäftigt rund 200 Mitarbeiter. Das Unternehmen produziert Outdoor- und Skibekleidung. 2016 gewann das Unternehmen die Auszeichnung als „Bayerisches Familienunternehmen des Jahres 2016“ in der Kategorie Nachhaltigkeit.<sup>90</sup> Bei einer Untersuchung des Magazins „WirtschaftsWoche“ zum Thema „01.Wahl – Beste Marken im Handel“, belegte das Unternehmen in der Kategorie Sportbekleidung Platz vier.<sup>91</sup>

Die folgenden Instrumente setzt Schöffel ein, die unter dem Begriff „Internal Branding“ fallen, die Schöffels Nachhaltigkeitsstrategie bei den Mitarbeitern und somit auch bei den Kunden verankern<sup>92</sup>:

- Schulungen im Bereich Sozial- und Umweltstandards; interne und externe Trainings/Schulungen; Produktrainer über CSR und nachhaltige Produkte
- Gründliche Weiterbildung durch FWF Workplace Education Programme (WEP) – Verhaltenskodex, Arbeits- und Überstundenregelungen, Vorsorge für Gesundheit, Sicherheit am Arbeitsplatz, Berücksichtigung von Umwelt- und Sicherheitsfragen
- 2016: Kundendienst, neue Mitarbeiter und Auszubildenden zum Thema CSR geschult; über Interviewreihe im Intranet erfolgte Information der übrigen Mitarbeiter zur Umsetzung von CSR bei Schöffel
- Ziel für die Zukunft: Regelmäßige Durchführung von internen Schulungen zum Thema CSR

#### 2.4 Wie lässt sich Internal Branding kundengruppenspezifisch umsetzen?

Vielfach wird gerade beim Thema CSR der Fehler gemacht, dass immer der Kunde generell und unspezifisch in den Fokus von Managementaktivitäten gerückt wird. Aber genauso, wie Kunden unterschiedliche Präferenzen bei der Nachfrage nach Produkten aufwiesen, besitzen sie auch unterschiedliche Präferenzen mit Blick auf das Thema CSR. Während einige Kundengruppen, sehr CSR-bewusst konsumieren, spielt das für andere oftmals keine Rolle oder ist eher als ein Lippenbekenntnis zu sehen. Im Folgenden wird daher auf unterschiedliche Kundengruppen eingegangen, die Unternehmen mit einer CSR-Strategie ansprechen (können). Blickt man auf die Best-Practice Beispiele, so fällt auf, dass alle drei Unternehmen Wert auf die Kommunikation der CSR-Maßnahmen nach innen (an Mitarbeiter) und nach außen (an Kunden) legen. Die möglichen Kunden der Unternehmen lassen sich anhand zweier Kategorien gliedern: Nach dem Interesse an CSR und nach dem tatsächlichen Konsum bzw. fehlenden Konsum von Kleidung, die unter Berücksichtigung von CSR-Maßnahmen hergestellt wurde (vgl. Abbildung 2).

Für Kunden, die kein Interesse an CSR-Maßnahmen haben, ist möglicherweise die Qualität der Produkte entscheidend. Höhere Qualität kann Kunden von Quadrant 4 zu Quadrant 2 bewegen. Gutes Internal Branding kann zur Produktion qualitativ hochwertiger Produkte beitragen.

Bei Kunden, für die CSR-Maßnahmen einen potentiellen Kaufgrund darstellen, kann die interne Kommunikation essentiell sein. Ein erfolgreiches Internal Branding, welches dafür sorgt, dass die Mitarbeiter sich für die Marke des Unternehmens interessieren, trägt dazu bei, dass die CSR-Strategie noch fester in einem Unternehmen verankert und weiter entwickelt wird. Dies wird durch engagierte Mitarbeiter an den Kunden herangetragen. Kunden, denen CSR-Maßnahmen wichtig sind, die jedoch nicht bei Unternehmen mit implementierten CSR-Maßnahmen kaufen (Quadrant 3), haben bisher möglicherweise zu wenig über die CSR-Maßnahmen erfahren. Hier kann Internal Branding eine entscheidende Ergänzung zu üblichen Kommunikation werden, um Mitarbeiter zu Markenbotschaftern zu machen.

+

	Kunde ist CSR <b>wichtig</b>	Kunde ist CSR <b>nicht wichtig</b>
Kunde: Konsumiert Textilien und Bekleidung die unter Berücksichtigung von CSR-Maßnahmen hergestellt wurden	<b>1. Möglicher Grund: Erfolgreiche Kommunikation von CSR-Maßnahmen nach außen (bspw. Vaude, Schöffel, Brax)</b>	<b>2. Möglicher Grund: Hohe Qualität der Produkte (bspw. Vaude, Schöffel, Brax)</b>
Kunde: Konsumiert <b>keine</b> Textilien und Bekleidung, die unter Berücksichtigung von CSR-Maßnahmen hergestellt wurden	<b>3. Möglicher Grund: Mangelnde Kommunikation von CSR-Maßnahmen nach innen und außen</b>	<b>4. Möglicher Grund: Mangelnde Qualität</b>

Abb 2. : Kundengruppen

Um zu identifizieren, in welchem Quadranten ihre Kunden sich derzeit befinden und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen, können sich Unternehmer folgende Fragen stellen oder Kundenbefragungen durchführen, welche auf die Beantwortung folgender Fragen abzielen:

- Berichten meine Mitarbeiter, dass Kunden sich während des Verkaufs für aktuell implementierte CSR-Maßnahmen interessieren?
- Fragen Kunden meine Mitarbeiter nach Informationen zu CSR-Maßnahmen, die aktuell (noch) nicht implementiert sind?
- Bewerten meine Kunden online-Käufe auch nach CSR-Gesichtspunkten (in Kommentaren o.Ä.)?

Gerade bei Unternehmen, die ihre Produkte mit einem hohen Qualitätsversprechen (und damit i.d.R. auch mit einem höheren Preis) vermarkten, kann insofern nur dringend empfohlen werden, CSR-konformes Verhalten auch mit Blick auf das aus dem Employer Branding abgeleitete Internal Branding aktiv zu fördern. So gelingt es weitere Kundengruppen zu binden, die vielleicht nicht unbedingt bereit wären, einen höheren Preis für bessere Qualität zu zahlen.

Zusammenfassend lässt sich somit festhalten: Internal Branding ist ein zentrales Konzept, um sicherzustellen, dass Mitarbeiter als Markenbotschafter des Unternehmens fungieren. Wie in den vorherigen Kapiteln erläutert, spielt CSR für ein gutes Employer Branding und eine hohe Arbeitgeberattraktivität eine wichtige Rolle. Betrachtet man die vielen Schnittstellen zwischen Employer Branding und Internal Branding, insbesondere was deren Instrumentalisierung angeht, kann CSR dazu beitragen, die Zufriedenheit der Mitarbeiter und deren Identifikation mit dem Unternehmen zu erhöhen und sie damit zu überzeugenden Botschaftern des Unternehmens gegenüber Kunden machen.

## 2.5 Fazit: Was zu tun ist

Besonders wichtig erscheint es, sich mit interner CSR, z.B. Maßnahmen zur Familienfreundlichkeit zu befassen. Aber auch Maßnahmen externer CSR, die sich auf die Arbeitsbedingungen in den Produktionsländern oder Umweltschutzmaßnahmen richten, zeigen wichtige Effekte, indem sie das Potenzial haben, die Mitarbeitenden zu binden. Mitarbeitende sind die wichtigsten Botschafter des Unternehmens und tragen maßgeblich zu dessen Erfolg bei. Internal Branding ist das zentrale Konzept, um sicherzustellen, dass Mitarbeiter als Markenbotschafter des Unternehmens fungieren. Employer Branding und Internal Branding haben viele Berührungspunkte, was dazu beiträgt, dass CSR die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und deren Identifikation mit dem Unternehmen erhöht.

## Quellen

Anselmsson, J., Bondesson, N., & Melin, F. (2016). Customer-based brand equity and human resource management image: Do retail customers really care about HRM and the employer brand?, in: *European Journal of Marketing*, 50(7/8), 1185-1208.

Biedenbach, G., & Manzhynski, S. (2016). Internal branding and sustainability: investigating perceptions of employees, in: *Journal of Product & Brand Management*, 25(3), 296-306.

BRAX Store GmbH & Co. KG (2018). O.V. *Über uns*. Abgerufen am 31.05.2018 unter: <https://corporate.brax.com/unternehmen/ueber-uns> .

Burmann, C., & Piehler, R. (2013). Employer Branding vs. Internal Branding–Ein Vorschlag zur Integration im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung, in: *Die Unternehmung*, 67(3), 223-245.

Kienbaum (2012). O.V. *Internal Employer Branding 2012: Unternehmen vernachlässigen Mitarbeiter als Markenbotschafter*. Abgerufen am 31.05.2018 unter: <https://www.agitano.com/internal-employer-branding-2012-unternehmen-vernachlaessigen-mitarbeiter-als-markenbotschafter/44208> .

Leineweber GmbH & Co. KG 2017 (Hrsg.). (2017). *Together. Nachhaltigkeitsbericht 2016/2017*. Herford: Leineweber GmbH & Co. KG.

Reinhold, K. (2018). *Top of the Jobs*. In: TextilWirtschaft. Frankfurt am Main: DfV Mediengruppe.

Schöffel Sportbekleidung GmbH (Hrsg.) (2016). *Social Report 2016*. Schwabmünchen: Schöffel Sportbekleidung GmbH.

Schöffel Sportbekleidung GmbH (2017). *Schöffel ist spitze!*. Abgerufen am 31.05.2018 unter: <https://www.schoeffel.de/unternehmen/unternehmens-verantwortung/diverses/#> .

Schöffel Sportbekleidung GmbH (2018). *Unsere Verantwortung. Diverses*. Abgerufen am 31.05.2018 unter: <https://www.schoeffel.de/unternehmen/unternehmens-verantwortung/diverses/#>.

VAUDE Sport GmbH & Co. KG (2018). *Auszeichnungen*. Abgerufen am 31.05.2018 unter: <https://www.vaude.com/de-DE/Unternehmen/UEber-VAUDE/Auszeichnungen/> .

VAUDE Sport GmbH & Co. KG (Hrsg.). (2017). *Nachhaltigkeitsbericht 2016*. Abgerufen am 31.05.2018 unter: <https://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri/menschen/vertrauenskultur.php> .

Zyman, S. (2002) *The End of Advertising As We Know It*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

### 3. Veredelung/Färben und CSR in der Textil- und Bekleidungsindustrie: Evaluierung aus Kundensicht

#### 3.1 Welche Rolle spielen Schadstoffe in der Kleidung für den Konsumenten?

Immer mehr Konsumenten machen sich beim Kauf von Bekleidung Sorgen um die Umwelt sowie um Schadstoffe, die sich durch umweltschädliche Produktionsprozess in den Textilien befinden können. Damit wird die wachsende Gruppe von umweltbewusste Konsumenten zunehmend wichtiger für die Textil- und Bekleidungsindustrie. Die folgenden Abschnitte sollen zeigen, welche Präferenzen Kunden, die umweltbewusst konsumieren besitzen sowie auftretende Barrieren, denen sich Konsumenten gegenüber sehen, wenn sie umweltbewusst konsumieren möchten. Zudem informiert dieses Kapitel darüber, welche Informationsquellen Konsumenten nutzen, um sich über Schadstoffe in Textilien und anderen Produkten zu informieren. Das Kapitel schließt mit Empfehlungen für Unternehmen, die zunehmend umweltbewusste Konsumenten anzusprechen und zu gewinnen möchten. Die folgenden Abschnitte dienen der Evaluierung des Business Cases „Veredelung/Färben und CSR“ aus Konsumentensicht.

#### 3.2 Wer ist der umweltbewusste Konsument und was treibt ihn?

Kunden sind einer der wichtigsten Stakeholder-Gruppen eines Unternehmens.<sup>93,94</sup> Gleichzeitig machen sich immer mehr Konsumenten Sorgen um die Umwelt. So ergab eine aktuelle Studie, durchgeführt in fünf europäischen Ländern<sup>7</sup>, dass mehr als einer von drei Befragten beim Kauf von Kleidung Umwelteinflüsse berücksichtigt<sup>95</sup>. 74 Prozent der Befragten findet es wichtig, dass Kleidungshersteller angeben, wie sie umweltfreundliche Maßnahmen in den Produktionsprozess integrieren. Umweltfreundliche Konsumenten sind Individuen „die mit ihren Kaufentscheidungen sich selbst sowie die Welt, in der sie leben, beschützen möchten“.<sup>96</sup> Diese Kunden haben eine umweltfreundliche Einstellung („Green attitude“<sup>8</sup>); sie bemühen sich somit, „nach Gesichtspunkten des Umweltschutzes Produkte auszuwählen und zu recyceln, sowie anderweitig aktiv zu werden, um die Umwelt zu schützen“.<sup>97</sup> Dabei zieht der umweltbewusste Konsument während seines Konsums unter anderem folgende Probleme in Betracht: Die globale Erderwärmung, Müllentsorgung, Giftmüll, verunreinigte Nahrungsmittel, Wasserqualität, sowie den Schutz bedrohter Arten.<sup>98</sup> Umweltbewusste Konsumenten achten bei ihrem Textilkonsum somit auf den Produktionsprozess sowie den Schadstoffgehalt in der fertigen Kleidung. Die Produktion umweltfreundlicher Textilien zieht per Definition keine Ausnutzung oder dauerhafte Schädigung von Ressourcen nach sich und vermeidet somit die Verschmutzung von Gewässern oder einen hohen CO<sub>2</sub>-Ausstoß, was beispielsweise durch Siegel nachgewiesen werden kann.<sup>99 100 101</sup>

Ein weiterer Aspekt, der neben der Sorge um die Umwelt für Verbraucher eine große Rolle spielt, ist die Sorge um die eigene Gesundheit bzw. die Gesundheit ihrer Kinder.<sup>102 103</sup> Grund hierfür ist, dass Textilien sich oft direkt mit der Haut in Berührung befinden. Diese unmittelbare Nähe zum Körper trägt dazu bei, dass sich der umweltbewusste Konsument verstärkt Gedanken über Schadstoffe in der Kleidung macht.<sup>104</sup> Die Kombination dieser beiden Aspekte, Sorge um die Umwelt sowie Sorge um die eigene Gesundheit, und das damit verbundene Verhalten

<sup>7</sup> Deutschland, Spanien, Großbritannien, Italien, Frankreich

<sup>8</sup> Ins Deutsche übersetzt aus Fraj & Martinez (2006), S. 134.

der Konsumenten, macht es für Unternehmen essentiell, sich mit umweltfreundlichen Veredlungs- und Färbprozessen auseinanderzusetzen.<sup>105</sup>

Vorangegangene Studien geben Anhaltspunkte dafür, welche Konsumenten sich vermehrt mit dem Thema umwelt- und verbraucherfreundliche Textilproduktion auseinandersetzen. Laut einer Öko-Tex Studie geben rund 40 Prozent der Befragten an, sich um Schadstoffe in der Kleidung zu sorgen.<sup>106</sup> Darunter befinden sich insbesondere Eltern von Kleinkindern sowie „Millennials“. Letztere ist die Generation, die zwischen 1982 und 2000 auf die Welt kam.<sup>107 108</sup> Zusätzlich herrscht unter diesen Konsumentengruppen eine hohe Skepsis in Bezug auf den Wahrheitsgehalt der Informationen über Nachhaltigkeitsmaßnahmen, die Unternehmen bereitstellen. So gaben 74 Prozent der Eltern kleiner Kinder an, dass sie zumindest manchmal überprüfen, ob die Aussagen zur Nachhaltigkeit der Wahrheit entsprechen, bei Millennials lag dieser Anteil bei 69 Prozent. Die erhöhte Skepsis letzterer Gruppe in Bezug auf Nachhaltigkeit lässt sich zum Teil auf die intensive Nutzung des Internets und sozialer Medien in dieser Altersgruppe zurückführen.<sup>109</sup>

Der Wunsch von Kunden nach mehr Transparenz in Bezug auf Inhaltsstoffe zeigt sich zudem in der Beliebtheit von digitalen Apps wie „ToxFox“ oder „Codecheck“.<sup>110 111</sup> So wurde die App „Codecheck“ seit der Gründung des Unternehmens im Jahr 2013 über 3 Millionen Mal heruntergeladen.<sup>112</sup> Diese Anwendungen geben Kunden die Möglichkeit, sich mit Hilfe des Smartphones direkt an die Unternehmen zu wenden sowie sich die Inhaltsstoffe von Produkten auf ihrem Smartphone anzeigen zu lassen. Teilweise zielen diese Apps bereits auf Textil- und Bekleidungsunternehmen ab.

Ein Beispiel der App „ToxFox“ verdeutlicht diese Entwicklung: Unternehmen, deren E-Mail-Adresse in der Datenbank von „ToxFox“ vorhanden ist, können Kunden die „Giftfrage“ stellen: Der Kunde kann Hersteller nach Besorgnis erregenden Stoffen in seinem Produkt fragen. Der Hersteller ist verpflichtet, innerhalb von 45 Tagen zu antworten. Für Textilien kann die „Giftfrage“ bereits gestellt werden<sup>113</sup>. Andere Produkte kann der Kunde nach Installation der App hingegen mit Hilfe seines Smartphones selbständig auf Inhaltsstoffe überprüfen. Diese Überprüfung durch das Smartphone ist aktuell noch auf Produktgruppen wie Kosmetik, Lebensmittel, Wasch- und Reinigungsmittel oder Kinderspielzeug beschränkt. Die Anwendungsgebiete der Apps werden jedoch stets erweitert und könnten in naher Zukunft auch die Textil- und Bekleidungsbranche erreichen.<sup>114</sup> Insbesondere für Millennials scheinen diese Anwendungen interessant, da diese mit digitalen Geräten vertraut sind, umweltbewusst konsumieren und es zudem noch gewohnt sind, über soziale Medien direkt mit Firmen und deren Vertretern in Kontakt zu treten. Neben diesen Apps veröffentlicht die Bundesregierung auf ihrer Website Informationen darüber, wie sich Verbraucher vor Chemikalien in der Kleidung schützen können. Das Informationssystem der EU, „RAPEX“, bietet eine weitere Möglichkeit für Verbraucher, sich über Schadstoffe in der Kleidung zu informieren (vgl. Abb. 3). Trotz des steigenden Bewusstseins für umweltschädlichen Stoffen in Textilien und Bekleidung konsumieren Verbraucher nicht immer umweltfreundliche Produkte. Welche Barrieren sich den Konsumenten beim Versuch des umweltbewussten Konsums in den Weg stellen können, beleuchtet der folgende Abschnitt.

### 3.3 Konsum umweltfreundlicher Kleidung – Welche Barrieren gibt es für den Konsument?

Verschiedene Faktoren hindern Konsumenten daran, umweltfreundliche Kleidung zu konsumieren. Diese können in interne und externe Barrieren getrennt werden. Interne Barrieren beinhalten fehlendes Wissen sowie eine oft negative Einstellung gegenüber umweltfreundlicher Kleidung. Diese ablehnende Einstellung hat die Folge, dass umweltfreundlicher Kleidung negative Attribute zugeschrieben werden, wie bspw. fehlende Modehaftigkeit, schlechte Passform oder fehlende Bequemlichkeit<sup>115</sup>. Eine Studie von Öko-Test ergab hingegen, dass 80 bis 90 Prozent der Befragten „umweltfreundliche“ Kleidung und Heimtextilien bekannt sind und die Befragten diese mit positiven Begriffen, wie „weich“, „innovativ“, „einzigartig“ oder „langlebig“ assoziieren<sup>116</sup>. Damit mehr Verbraucher umweltfreundliche Produkte mit positiven Attributen assoziieren, ist die Hervorhebung der Qualität der Produkte bei der Vermarktung somit besonders wichtig.<sup>117</sup> Externe Barrieren in Bezug auf umweltbewussten Kleidungskonsum beinhalten fehlende Verfügbarkeit umweltfreundlicher Textilien sowie der höhere Preis.<sup>118</sup><sup>119</sup>

Interessierte Konsumenten werden jedoch von verschiedenen Quellen mit Informationen über den Schadstoffgehalt von Produkten versorgt (siehe Abbildung 3). Institute wie Öko-Test führen Tests durch, um Produkte, darunter auch Textilien, auf Schadstoffe zu testen. So hat das Institut mit seinen Tests in der Vergangenheit Produktrückrufe erwirkt, wie beispielsweise im Jahr 2001, als H&M das gesamte Regensortiment aus den Filialen nahm.<sup>120</sup> Allerdings gerät auch Öko-Test wiederholt in Kritik. So beruft sich der Tester nicht immer durchgehend auf wissenschaftliche Publikationen, Expertenmeinungen oder allgemeine Grenzwerte<sup>121</sup>. Beispielsweise kritisierte der Internationale Verband der Naturtextilwirtschaft (IVN) Öko-Test, nachdem der Tester 21 Jeans für Kinder getestet, davon neun mit „ungenügend“ und zwei mit „mangelhaft“ bewertet hatte. Das Testverfahren wurde laut IVN nicht angemessen differenziert durchgeführt.<sup>122</sup> Diese widersprüchlichen Ergebnisse tragen möglicherweise dazu bei, dass Kunden verunsichert sind, welche Unternehmen qualitativ hochwertige, schadstofffreie Kleidung produzieren.

## Infokasten

Informationen der Bundesregierung

<https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/kleidung-ohne-gift-und-chemie-426408>

Codecheck: App; Aktuell spezialisiert auf Lebensmittel, Kosmetika sowie Wasch- und Reinigungsmittel

<https://www.codecheck.info/>

RAPEX: Europäisches Schnellwarnsystem für gefährliche Verbraucherprodukte, darunter auch Textilien

[https://ec.europa.eu/consumers/consumers\\_safety/safety\\_products/rapex/alerts/?event=main.listNotifications&lng=de](https://ec.europa.eu/consumers/consumers_safety/safety_products/rapex/alerts/?event=main.listNotifications&lng=de)

ToxFox: App; Aktuell spezialisiert auf Kosmetika und Kinderspielzeug

<https://www.bund.net/chemie/toxfox/>

Öko-Test: Deutschsprachiges Verbrauchermagazin, das verschiedene Produkte auf unterschiedliche Inhaltsstoffe testet

<https://www.oekotest.de/>

Abb. 3: Infokasten: Wo informieren sich Kunden über Schadstoffe in Produkten?

### 3.4 Umweltfreundliche Konsumenten – Wie können Unternehmen diese Kunden gewinnen und halten?

Wie bereits in anderen Business Cases erwähnt<sup>123</sup>, weisen Kunden unterschiedliche Einstellungen und Präferenzen zum Thema Corporate Social Responsibility (CSR) auf, unter das auch das Produzieren umweltfreundlicher Textilien fällt. Der folgende Abschnitt geht auf unterschiedliche Kundengruppen ein, welche sich anhand zwei Kategorien gliedern lassen: Nach dem Interesse an CSR und dem tatsächlichen Konsum bzw. fehlenden Konsum von Kleidung die unter Berücksichtigung von CSR-Maßnahmen hergestellt werden (vgl. Abb. 4). Die vier Quadranten in Abbildung 4 lassen sich folgendermaßen zusammenfassen: Umweltbewussten Konsumenten (Quadrant 1) ist CSR wichtig, weshalb diese Kleidung konsumieren, die unter umweltfreundlichen Bedingungen produziert wurde. Grund hierfür könnte, wie oben beschrieben, eine hohe Qualität der Produkte sowie eine entsprechende Vermarktung sein. Barrieren, wie mangelnde Verfügbarkeit, ein zu hoher Preis oder mangelnde Modehaftigkeit sind für diese Kundengruppe nicht vorhanden bzw. nicht relevant. Diese Hindernisse spielen jedoch eine Rolle für Kunden in Quadrant 3: Dieser Gruppe ist CSR wichtig, sie konsumieren jedoch nicht entsprechend. Die genannten Barrieren können hierfür einen Grund darstellen. Kunden in Quadrant 2 konsumieren umweltfreundliche Kleidung, ihnen ist CSR jedoch nicht wichtig. Überzeugt hat diese Kundengruppe möglicherweise eine hohe Qualität der Produkte und/oder eine entsprechende Vermarktung. In Quadrant 4 befindet sich die Konsumentengruppe, welche wenig bis gar kein Umweltbewusstsein besitzt und demnach auch keine Textilien konsumieren, die umweltfreundlich hergestellt wurden.

	Kunde ist CSR <b>wichtig</b>	Kunde ist CSR <b>nicht wichtig</b>
Kunde: Konsumiert Textilien und Bekleidung die unter Berücksichtigung von CSR-Maßnahmen hergestellt wurden	<b>1. Möglicher Grund: Umweltbewusster Konsument, hohe Qualität der Produkte, entsprechende Vermarktung</b>	<b>2. Möglicher Grund: Hohe Qualität der Produkte; entsprechende Vermarktung</b>
Kunde: Konsumiert <b>keine</b> Textilien und Bekleidung, die unter Berücksichtigung von CSR-Maßnahmen hergestellt wurden	<b>3. Mögliche Gründe: Externe Barrieren, bspw. keine Verfügbarkeit oder hoher Preis; Interne Barrieren: Fehlende Passform, mangelnde Modehaftigkeit</b>	<b>4. Mögliche Gründe: Kein umweltbewusster Konsumenten</b>

Abb. 4: Kundengruppen

Um zu identifizieren, welchen Quadranten die Kunden eines Unternehmens zuzuordnen sind und welche Maßnahmen zu ergreifen sind, können sich Unternehmer folgende Fragen stellen oder Kundenbefragungen durchführen, die auf die Beantwortung folgender Fragen abzielen:

- Aus welchen Kundengruppen setzt sich der wesentliche Teil meiner Kundschaft zusammen? Gehören im Hinblick auf Schadstoffe besonders sensibilisierte Kundengruppen (z.B. junge Eltern / Millenials) zu meinen Endkunden?
- Möchte ich umweltbewusste Kunden überhaupt bedienen, wenn diese eine eher unbedeutende Kundengruppe darstellen?
- Erkundigen sich meine Kunden nach Zertifizierungen oder Mitgliedschaften in Initiativen, die auf ein Engagement des Unternehmens hinsichtlich einer schadstofffreie/schadstoffarme Herstellung von Textilien schließen lassen<sup>124</sup>?
- Haben meine Kunden in der Vergangenheit auf positive bzw. negative Schlagzeilen des Unternehmens hinsichtlich der CSR-Themen des Unternehmens reagiert? Wenn ja, wie?
- Wie kann ich meine Produktion ausrichten, so dass Sie möglichst schadstofffrei sind und bei der Einführung von digitalen Applikationen zur Prüfung der Textilbranche einen Vorteil gegenüber Wettbewerbern erzeugen?
- Kann ich mir sicher sein, dass die mir zur Verfügung gestellten Informationen zur Umweltverträglichkeit meiner Produkte auch valide sind und ich sie deshalb ohne Bedenken an meine Kunden weitergeben kann?
- Kann ich über den von mir aktuell bedienten Handel die besondere Umweltverträglichkeit meiner Produkte auch entsprechend an den Kunden kommunizieren?

### 3.5 Fazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Umweltbewusstsein von Konsumenten wächst. Kundengruppen weisen jedoch unterschiedliche Präferenzmerkmale auf. Sogar innerhalb einer Kundengruppe gibt es Untergruppierungen, die unterschiedliche Ansprüche an Textilien und Bekleidung haben. Unternehmen sollten demnach die Kommunikation umweltfreundlicher Prozesse entsprechend an ihre Zielgruppe anpassen. Zudem ist es bei der Vermarktung umweltfreundlicher Produkte wichtig, deren hohe Qualität herauszustellen. Bei Kleidung können innere Barrieren (bspw. mangelnde Modehaftigkeit) durch entsprechendes Design abgebaut werden. Schließlich lohnt es sich, ein Auge auf Apps wie „Codecheck“ oder „ToxFox“ zu haben (siehe Abbildung 3), da diese ihr Produktspektrum erweitern und es nicht ausgeschlossen ist, dass Verbraucher in Zukunft auch Textilien auf Inhaltsstoffe überprüfen können. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, dass das eigene Unternehmen mit den Inhaltsstoffen der Kleidung möglichst transparent umgeht und schon heute versucht, Produktionsprozesse umweltfreundlich zu gestalten.

## Quellen

APPINIO GmbH O.V. (2018). *Wie grün sind deutsche Kleiderschränke? Repräsentative Appinio-Umfrage zum Thema Fair Fashion unter 1000 Millennials*. Abgerufen am 22.11.2018 unter: <https://www.appinio.com/de/blog/nachhaltige-mode-fair-fashion-umfrage-millennials>.

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMU) (2014). *Die Textilindustrie in Deutschland*. Abgerufen am 22.11.2018 unter: <https://www.umweltbundesamt.de/themen/wirtschaftskonsum/industriebereiche/textilindustrie#textpart-1>.

Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland e.V. (BUND) (2018). *ToxFox: Scannen, fragen, giftfrei einkaufen*. Abgerufen am 22.11.2018 unter: <https://www.bund.net/chemie/toxfox/>

Codecheck AG (2018). O.V. *Unsere Vision*. Abgerufen am 23.11.2018 unter: <https://corporate.codecheck.info/ueber-codecheck/vision/>.

Connell, K. Y. H. (2010). Internal and external barriers to eco-conscious apparel acquisition, in: *International Journal of Consumer Studies*, 34(3), S. 279-286.

Ditty, S. (2018). *Consumer survey report. A baseline survey on EU consumer attitudes to sustainability and supply chain transparency in the fashion industry*. [Fashion Revolution CIC]. Abgerufen am 23.11.2018 unter: <https://www.fashionrevolution.org/resources/consumer-survey/>.

Eigenstetter, M., Memisoglu, A., Kühn, L., Wagner, E. (2018). *Arbeitgeberattraktivität und CSR: Ein Business Case für die Textil- und Bekleidungsindustrie?*. Verfügbar unter: <https://www.csr-textil-bekleidung.de/>.

Eigenstetter, M., Captao, O., Schmiing, M., Darteh, J. Wagner, E. (2018b). *Menschengerechte Arbeitsbedingungen in der Wertschöpfungskette: Ein Business Case?*. Verfügbar unter: <https://www.csr-textil-bekleidung.de/>.

Fraj, E., Martinez, E. (2006). Environmental values and lifestyles as determining factors of ecological consumer behaviour: an empirical analysis, in: *Journal of Consumer Marketing*, 23(3), S.133-144.

Gielisch, J., Dünnebier, K., Butschke, A., Droß, A., & Riehn, K. (2017). Vergleich der Testung von Sonnenschutzmitteln durch Stiftung Warentest und Öko-Test/Comparison of sun protection products tested by Stiftung Warentest and Öko-Test, in: *Journal of Consumer Protection and Food Safety*, 12(3), S. 231-243.

Grammes, F. (2016). *Codecheck auf Platz 1 der App-Store Top-Charts*. Abgerufen am 22.11.2018 unter: <https://corporate.codecheck.info/2016/07/15/codecheck-auf-platz-1-der-app-store-charts/>

Hammann, E. M., Habisch, A., & Pechlaner, H. (2009). Values that create value: socially responsible business practices in SMEs—empirical evidence from German companies, in: *Business Ethics: A European Review*, 18(1), S. 37-51.

Hackenberg, A. (2017). *Gift in Kinderjeans – Verband kritisiert Ökotest*. Abgerufen am 22.11.2018 unter: <https://www.textilwirtschaft.de/business/unternehmen/Markt-Gift-in-Kinderjeans--Verband-kritisiert-oeko-Test-202418>.

Hartmann, S., & Klaschka, U. (2017). Interested consumers' awareness of harmful chemicals in everyday products, in: *Environmental Sciences Europe*, 29(1), S. 29.

Kang, J., Liu, C., & Kim, S. H. (2013). Environmentally sustainable textile and apparel consumption: the role of consumer knowledge, perceived consumer effectiveness and perceived personal relevance, in: *International Journal of Consumer Studies*, 37(4), S. 442-452.

Keszei, D., Murphy, K., Loeur, N. (2018). An evaluation of millennials leading global teams: A multidimensional framework for planning and optimizing success, in: *Journal of Management Policy and Practice*, 19(1), S. 10-16.

Nowicki, J. (2001). *H & M reagiert auf Ökotest-Ergebnisse*. Abgerufen am 22.11.2018 unter: <https://www.textilwirtschaft.de/business/unternehmen/H--M-reagiert-auf-oekotest-Ergebnisse-12880> .

Oeko-Tex, O.V. (2018). *The Key to Confidence: Millennials, Eltern und Nachhaltigkeit bei Textilien* -

*Die zweite Ergebnisrunde aus der weltweiten OEKO-TEX® Verbraucherstudie*. Abgerufen am 20.11.2018 unter: [https://www.oeko-tex.com/de/ot\\_press/newsroom\\_1/pressdetail-page\\_168769.html?excludeld=168769](https://www.oeko-tex.com/de/ot_press/newsroom_1/pressdetail-page_168769.html?excludeld=168769).

Ottman, J.A. (1992) Industry's Response to Green Consumerism, in: *Journal of Business Strategy*, 13 (4), S.3-7.

Preuss, S. (2017). *Marken sind der Schlüssel zur Nachhaltigkeit: Ergebnisse der Oeko-Tex Konsumenten-Studie*. Abgerufen am 22.11.2018 unter: <https://fashionunited.de/nachrichten/business/marken-sind-der-schluesel-zur-nachhaltigkeit-ergebnisse-der-oeko-tex-konsumenten-studie/2017110223304> .

Schmiing, M., Russ, J., Voller, R., Budroni, S., Wagner, E. (2018). *Veredlung/Färbung und CSR:*

*Ein Business Case für die Textil- und Bekleidungsindustrie?*. Verfügbar unter: <https://www.csr-textil-bekleidung.de/>.

Song, S. Y., & Kim, Y. K. (2018). A Human-Centered Approach to Green Apparel Advertising: Decision Tree Predictive Modeling of Consumer Choice, in: *Sustainability*, 10(10), 3688.

Walter, L. (2009). *BioTex: a joint research roadmap for the European industrial biotechnology and textile & clothing sectors*. [European Apparel and Textiles Organization]. Abgerufen am 22.11.2018 unter: [http://euratex.eu/uploads/media/biotex\\_0903-low.pdf](http://euratex.eu/uploads/media/biotex_0903-low.pdf)

#### 4. Digitalisierung und CSR in der Textil- und Bekleidungsindustrie: Evaluierung aus Konsumentensicht

Wie im Business Case „Blickpunkt: Digitalisierung und CSR“ bereits beschrieben, bezeichnen die Begriffe Digitalisierung, Industrie 4.0 und Internet of Things einen grundlegenden Wandel, der die Beziehung zwischen Mensch und Maschine betrifft. Traditionelle Produkt- und Prozess-Strukturen werden sich verändern. Unternehmen müssen sich nun der Herausforderung stellen, diesen Wandel für sich positiv zu nutzen und zu erkennen, welche Chancen und Risiken sich für das eigene Unternehmen daraus ergeben<sup>125</sup>. Zudem bietet der digitale Wandel die Chance, CSR tiefer im Unternehmen zu verankern, da durch automatische Produktionsprozesse und die verstärkte Einbindung von Kunden u.a. einen verringerten Verbrauch von Ressourcen nach sich ziehen kann<sup>126</sup>. Wenn sich Unternehmen mit Themen der Digitalisierung auseinandersetzen, spielt dabei der (End)kunde eine zentrale Rolle. Es gibt zwei große Bereiche, in denen der Kunde mit Digitalisierungsstrategien von Unternehmen in Berührung kommen kann:

1. Digitale Strategien werden intern im Unternehmen verankert: Dies betrifft die Produktion, Lieferantenbeziehungen, Ressourcenverwendung und Logistik entlang der Wertschöpfungskette. Das Unternehmen kann Kunden über diese Prozesse mit gezielter Kommunikation informieren. Dies hat einen starken und direkten Bezug zu CSR, da hier Ressourcen gespart und die Umwelt geschont wird. So können digitale Strategien während der Produktion zu Ressourceneinsparung führen sowie durch digitale Bezahlung die finanzielle Situation vieler Arbeiter zu verbessern, was wiederum als Teil der Kommunikation gegenüber Kunden genutzt werden kann.
2. Digitale Strategien direkt am Point of Sale: Digitalisierung kann das Einkaufserlebnis der Kunden ändern. Digitale Umkleidekabinen, mit Hilfe derer Kleider für den Kunden maßgefertigt werden oder customer co-creation mit Hilfe von 3D-Design und dem kompletten Abwicklungszyklus über die Firmen-Website sind Beispiele hierfür<sup>127 128</sup>. In Bezug auf CSR hat dies einen weniger direkten Einfluss und dient meist eher der Umsatzsteigerung. Gleichzeitig können diese auf den Kunden zugeschnittenen Maßnahmen dazu führen, dass bspw. die Retourequoten sinken. Dies hat wiederum positive Folgen für die Umwelt, wie weniger Müll und geringere CO<sub>2</sub>-Emissionen<sup>129</sup>.

Im folgenden Kapitel werden für diese beiden Anwendungsgebiete mit Fokus auf den (End)Kunden Beispiele herangezogen. Sie dienen u.a. auch als Bezugspunkte für die Evaluierung des Business Cases aus Konsumentensicht. Obwohl diese Beispiele oft große Firmen betreffen, können sie Inspiration für mittelständische Unternehmen bieten. Dies gilt insbesondere, da in vielen mittelständischen Unternehmen die Mitarbeiter motiviert sind, Digitalisierung im Unternehmen zu verankern, jedoch auf Widerstand in den Chefetagen stoßen – trotz der oben genannten Vorteile.<sup>130</sup> Mittelständischen Unternehmen wird geraten, auf bereits vorhandene Stärken aufzubauen und sich Digitalisierungsstrategien zu suchen, die zum jeweiligen Unternehmen und dessen Zielgruppe passen<sup>131</sup>

Nach dem Präsentieren der Beispiele werden Implikationen für Unternehmen in Bezug auf den Umgang mit ihren Kunden abgeleitet. Jedes Kapitel schließt mit Fragen ab, die sich Unternehmen stellen können, um Digitalisierungsprozesse voranzutreiben. Abb. 5 stellt einen Infokasten dar, der weiterführende Informationen mit unterschiedlichen Vertiefungen zum Thema Digitalisierungsstrategien sammelt. Die folgenden Abschnitte dienen der Evaluierung des Business Cases „Digitalisierung“ aus Konsumentensicht.

#### 4.1 Digitalisierung innerhalb des Unternehmens – Wie kommuniziere ich an meine Kunden?

Viele große Unternehmen setzen bereits Digitalisierungsstrategien entlang der Wertschöpfungskette um. So werden „Sewbots“ von Unternehmen wie Adidas und Levis eingesetzt. Diese Maschinen brauchen für die vollautomatische Produktion eines T-Shirts 22 Sekunden<sup>132</sup>. Adidas ist ein Unternehmen mit einer zunehmend digitalisierten Lieferkette. So macht es Adidas mit seiner „Speedfactory“ möglich, vollautomatisch produzierte Schuhe herzustellen. Diese Produktion findet mittlerweile auch in den USA auf einer 74.000 Quadratmeter großen Anlage statt.<sup>133 134</sup> Schon jetzt sagen Studien voraus, dass die Automatisierung des Nähens die größte Veränderung in der Wertschöpfungskette bringen wird, da diese Entwicklung die Produktion rasant beschleunigt<sup>135</sup>.

Adidas nutzt diese Digitalisierung der internen Prozesse jedoch wie oben angesprochen nicht nur um Ressourcen zu sparen und effizienter produzieren zu können, sondern auch um sich als Firma ein modernes, digitales Image aufzubauen. Dies wird belegt durch die offensive Vermarktung der Speedfactory auch gegenüber Kunden, wie in der Namensgebung eigener Schuhe sowie in Videos, die die Produktion in der Speedfactory zeigen<sup>136</sup>.

Auch die Transparenz von Lieferketten kann durch Digitalisierung erhöht werden. Beispielsweise hat das deutsche Label Jan 'n June QR-Codes auf Etiketten ihrer Produkte gedruckt. Diese kann der Kunde auslesen, um so an die ECO-ID des Produktes zu kommen. Diese ID legt die Schritte offen, die zur Herstellung des Produktes geführt haben.<sup>137</sup> Jan 'n June kommunizieren dieses Vorgehen über ihre Website. Zudem hat das Eco-Label einen Blog, in dem Mitarbeiter über ihre Erfahrungen im Unternehmen berichten sowie Informationen über Umweltthemen bereitgestellt werden<sup>138 139</sup>. Dies ist ein weiteres Beispiel für die Kommunikation interner Digitalisierungsprozesse an den Kunden.

Ein weitere Aspekt der Digitalisierung in der Wertschöpfungskette bezieht sich auf die Bezahlung von Mitarbeitern und die damit verbundene Senkung von Armut: Mitglieder der Initiative „Better Than Cash Alliance“, einer Partnerschaft von Unternehmen, Regierungen und Organisationen im Rahmen der UN, bezahlen ihre Mitarbeiter in Produktionsstätten nicht mehr bar, sondern digital.<sup>140</sup> Damit sollen u.a. Frauen die Verfügung über finanzielle Mittel gegeben werden, Geldmanagement erleichtert und Armut gesenkt werden<sup>141</sup>. Zu Mitgliedern der Plattform zählen Unternehmen wie H&M und Gap<sup>142</sup>. H&M informiert seine Kunde über diese Maßnahmen auf seiner Website.<sup>143</sup> Hierbei fällt auf, dass H&M diese nicht nur im geschriebenen Text, sondern auch über Videos kommuniziert, die direkt auf der Website abgespielt werden können und dadurch den Kunden sofort ansprechen sollen. Auch hier wird deutlich, dass die Kommunikation digitaler Maßnahmen an den Kunden stets eine wichtige Rolle spielt.

Diese Beispiele veranschaulichen verschiedene Arten der Kommunikation interner Digitalisierungsstrategien: Über die Unternehmenswebsite, Blogs sowie Videos auf Youtube wird dem Kunden die Aspekte verschiedener Digitalisierungsstrategien nahe gebracht. Eine solche Art der visuellen, digitalen Kommunikation wird auch mittelständischen Unternehmen nahe gelegt. Die Onlinekommunikation wird verstärkt visuell, dies schließt auch Erklärvideos, Symbole und Icons ein<sup>144</sup>. Hinzu kommt, dass Kunden vermehrt nach Informationen suchen, anstatt dass sie Werbeanzeigen bzw. Informationen zugesandt bekommen möchten.<sup>145</sup> Sind die Informationen ansprechend aufbereitet und überzeugen den Kunden, kann dieser durch das Teilen der Informationen in sozialen Netzwerken zudem als Markenbotschafter fungieren.<sup>146</sup> Doch auch Mitarbeiter können online zu Markenbotschaftern werden.<sup>147</sup> Aus diesem Grund ist es wichtig, Mitarbeiter von Anfang an in den Kommunikationsprozess mit einzubeziehen und sie mit den neuen Werkzeugen der Kommunikation vertraut zu machen.<sup>148 149</sup>

In Bezug auf die Kommunikation interner Digitalisierungsprozesse entlang der Wertschöpfungskette gilt es für Unternehmen, sich folgende Fragen zu stellen, um daraus die effektivsten Möglichkeiten für den Einsatz abzuleiten:

- Welche Digitalisierungs-Strategien verfolge ich bereits im Unternehmen?
- Welche zusätzlichen Strategien sind bereits für die Zukunft eingeplant?
- Welche dieser Strategien eignen sich für die Kommunikation zum Kunden?
- Welche Plattformen stehen zur Verfügung?
- Welche Kundengruppen möchte ich ansprechen?
- Welche Form sollte die Botschaft annehmen (auditiv, schriftlich, visuell, TV, Plakat, social media) um effektiv an den Kunden kommuniziert zu werden?
- Wie kann ich Mitarbeiter entsprechend schulen, so dass diese mit der Kommunikationsstrategie meines Unternehmens vertraut sind und zusätzlich als „Markenbotschafter“ fungieren (z.B. über das Teilen von Informationen über soziale Netzwerke)?

#### 4.2 Digitalisierung am Point of Sale – Wie kann ich die Interaktion mit Kunden digital gestalten?

Der zweite Unternehmensbereich, der von zunehmender Digitalisierung betroffen ist, ist der Point of Sale, also der Ort bzw. Moment, an dem Kunden die Ware einkaufen. Dieser Ort verlagert sich zunehmend an den PC. Beispiele für zunehmende Digitalisierung beinhalten virtuelle Kleidungsräume, mit denen Kunden von ihrem PC aus unter Verwendung der eigenen Körpermaße Kleidung anprobieren können. Diese Technologie hat dazu geführt, dass beim Konzern Quelle die Retourenquote um 28 Prozent gesunken ist.<sup>150 151</sup>

Große Unternehmen verdeutlichen, wie weit die Digitalisierung am Point of Sale bereits fortgeschritten ist: Nike hat beispielsweise in West Hollywood einen Laden eröffnet, in dem die Kunden im „Drive-in“, also aus dem Auto, Produkte einkaufen, umtauschen oder zurückgeben können. Dies alles geschieht, ohne dass der Kunde den Laden betreten muss. Nach einer Nachricht über das Smartphone ist ein Ladenmitarbeiter vor Ort dem Kunden behilflich. Die „Nike App at Retail“ macht es möglich, Termine mit einem Store-Athleten auszumachen, Artikel zu speichern oder zu reservieren. Reservierte Artikel werden in den Schließfächern am Eingang gelagert, die der Kunde mit seinem Mitgliedsausweis öffnen kann.<sup>152</sup> Ivyrevel, zugehörig zu H&M, arbeitet gemeinsam mit Google an einem datenbasierten Kleid. Tester protokollieren mit einer App über eine Woche lang ihr Verhalten. Heraus kommt am Ende ein individualisiertes Kleidungsstück, ein Stück persönlicher Geschichte.<sup>153 154</sup>

Amazon hat dieses Prinzip der kundengesteuerten Interaktion noch weiter vorangetrieben und das Patent für die erste On-Demand-Clothing Factory bekommen, damit sind die theoretischen Voraussetzungen für die Fertigung individueller Mode geschaffen.

Über eine App können Kunden von MTailor ihre Körpermaße an den Hersteller übermitteln um sich so das passende Hemd oder die passende Hose liefern lassen.<sup>155</sup> Auch mittelständische Unternehmen beschäftigen sich mit Digitalisierungsmaßnahmen am Point of Sale. Entsprechende Kooperationen und Verbände können Mittelständler helfen, diese umzusetzen (siehe Abb. 5). Dazu gehört beispielsweise die Zusammenarbeit mit Start-ups. Dabei unterstützen Start-ups den Mittelstand mit ihrem Wissen über Digitalisierungsmaßnahmen und moderne

Arbeitsmethoden. Start-ups wiederum lernen von den Mittelständern viel darüber, wie nachhaltig funktionierende Geschäftsmodelle aussehen können.<sup>156</sup> Um Digitalisierungsmaßnahmen am Point of Sale zu integrieren, können sich Unternehmen folgende Fragen stellen:

- Welche Kundengruppen spricht mein Unternehmen an?
- Wo kaufen diese Kundengruppen ein?
- Welche Vertriebsstrategie habe ich bereits abgedeckt?
- Wie kann ich diese Vertriebswege in Bezug auf Digitalisierung verändern bzw. welche neuen digitalen Vertriebswege kann ich hinzunehmen?
- Wie erreiche ich es, dass die Digitalisierung der Vertriebswege auf mein Unternehmen zugeschnitten ist?

### 4.3 Fazit

Unternehmen haben viele Möglichkeiten, interne Prozess sowie den Point of Sale zu digitalisieren. Auch mittelständische Unternehmen haben viele Möglichkeiten, ihr Unternehmen entsprechend weiterzuentwickeln und an ihre Kunden zu kommunizieren. Dabei steht dem Mittelstand eine Vielzahl an Kooperations- und Informationsmöglichkeiten zur Verfügung (für eine Auswahl an weiteren Informationen siehe Abb. 5).

### Infokasten

Informationen über digitale Kommunikation für KMU

<https://kommunikation-mittelstand.digital/content/uploads/2017/08/Studie-Digitalisierung-braucht-F%C3%BChrung-und-Kommunikation.pdf>

Mittelstand 4.0 Kompetenzzentrum

<https://www.kompetenzzentrum-textil-vernetzt.digital/aktuelles.html>

Informationen des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie

<https://www.mittelstand-digital.de/MD/Navigation/DE/Home/home.html>

Plattform Industrie 4.0

<https://www.plattform-i40.de/I40/Navigation/DE/Home/home.html>

Abb. 5: Weiterführende Informationen über Digitalisierungsstrategien

## Quellen

Adidas (2018). *SPEEDFACTORY AM4LDN Schuh*. Abgerufen am 22.11.2018 unter: <https://www.adidas.de/speedfactory-am4ldn-schuh/G25950.html> .

Adidas (2018b). *Washington Capitals. History Created*. [Youtube-Video], veröffentlicht am 11.06.2018 unter <https://www.youtube.com/watch?v=DztPiytXGwE> , abgerufen am 22.11.2018.

Better Than Cash Alliance (2018). *Members*. Abgerufen am 22.11.2018 unter: <https://www.betterthancash.org/members>.

Better Than Cash Alliance (2018b). *Why Digital Payments?*. Abgerufen am 22.11.2018 unter: <https://www.betterthancash.org/why-digital-payments>

Campbell, T., Williams, C., Ivanova, O., & Garrett, B. (2011). *Could 3D printing change the world. Technologies, Potential, and Implications of Additive Manufacturing*, Atlantic Council, Washington, DC.

csr.impuls booklet. *Blickpunkt: Digitalisierung und CSR*, (2018). Verfügbar unter: <https://www.csr-textil-bekleidung.de/>

Digital Innovation Hub (2018). *Best Practice für Start-up und Mittelstand*. Abgerufen am 22.11.2018 unter: <https://digiHub.de/blog/best-practice-fuer-startup-und-mittelstand>

Eigenstetter, M., Memisoglu, A., Kühn, L., Wagner, E. (2018). *Arbeitgeberattraktivität und CSR: Ein Business Case für die Textil- und Bekleidungsindustrie?*. Verfügbar unter: <https://www.csr-textil-bekleidung.de/>.

Göpfert, Y. (2017). *Coded Couture: Google und H&M designen ein Kleid aus Daten*. Abgerufen am 22.11.2018 unter: <https://www.credit-suisse.com/corporate/en/articles/news-and-expertise/how-will-digitization-influence-fashion-and-the-way-we-shop-201605.html> .

Hein, M. (2017). *Sustainability 2.0 – Opportunities in digitalising the textile and fashion industry*. Abgerufen am 22.11.2017 unter: <https://www.texprocess-blog.com/en/sustainability-2-0-opportunities-in-digitalising-the-textile-and-fashion-industry/>

Henkel, R. (2016). *Adidas Speedfactory: Schuh-Produktion vollautomatisch*. Abgerufen am 22.11. unter: [https://www.ispo.com/trends/id\\_77800710/adidas-speedfactory-schuh-produktion-vollautomatisch.html](https://www.ispo.com/trends/id_77800710/adidas-speedfactory-schuh-produktion-vollautomatisch.html)

H & M Hennes & Mauritz AB (2018). *Fair Living Wages*. Abgerufen am 22.11.2018 unter: <http://about.hm.com/en/sustainability.html>.

Hochschule Darmstadt (University of Applied Sciences) (Hg.). *Digitalisierung braucht Führung und Kommunikation. Bedarfe und Status Quo*. Abgerufen am 22.11.2018 unter: <https://kommunikation-mittelstand.digital/studie-digitalisierung-braucht-fuehrung-und-kommunikation/>

Jan 'n June (2018). *Sustainability at Jan 'n June. Transparency*. Abgerufen am 22.11.2018 unter: <https://jannjune.com/production-sustainability/> .

Jan ,n June (2018b). *I'm so happy to be here*. Abgerufen am 22.11.2018 unter: <https://jannjune.com/2016/06/09/im-so-happy-to-be-here/> .

Jan ,n June (2018c). *Mikroplastik. Ein kleiner Überblick*. Abgerufen am 22.11.2018 unter: <https://jannjune.com/2018/03/20/mikroplastik-ein-kleiner-ueberblick/>

Juric, J. (2018). *Live-Übertragung. Nike treibt die Community-Idee mit Big Data auf die Spitze*. Textil-Wirtschaft, Digital TW-Spezial, Nr. 43, 2018, S. 19.

Kaiser, U. (2016). *How Will Digitalization Influence Fashion and the Way We Shop?*. Abgerufen am 22.11.2018 unter: <https://www.credit-suisse.com/corporate/en/articles/news-and-expertise/how-will-digitization-influence-fashion-and-the-way-we-shop-201605.html>.

McKinsey & Company (Hg.) (2018). *Is apparel manufacturing coming home?*. Abgerufen am 27.11.2018 unter: [https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/is%20apparel%20manufacturing%20coming%20home/is-apparel-manufacturing-coming-home\\_vf.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/is%20apparel%20manufacturing%20coming%20home/is-apparel-manufacturing-coming-home_vf.ashx) .

Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Textil vernetzt (Hg.). (2018). *Fit für die Zukunft. Zehn Schritte für Ihren Einstieg in die Digitalisierung*. Abgerufen am 28.11.2018 unter: [https://www.textil-mode.de/index.php?eID=tx\\_naw-securedl&u=0&g=0&t=1543510386&hash=9a508585f275b55d59434ca0b985d8421bf1341f&file=/fileadmin/textil/Website/3.\\_Presse/3.3.\\_Publikationen/Einstieg\\_Digitalisierung\\_v4.pdf](https://www.textil-mode.de/index.php?eID=tx_naw-securedl&u=0&g=0&t=1543510386&hash=9a508585f275b55d59434ca0b985d8421bf1341f&file=/fileadmin/textil/Website/3._Presse/3.3._Publikationen/Einstieg_Digitalisierung_v4.pdf)

Seidel, H. (2018). *„Digitalisierung ist Chance, nicht Gefahr“*. Abgerufen am 21.11.2018 unter: <https://www.textilwirtschaft.de/business/sports/adidas-vorstand-auf-dem-tw-forum-digitalisierung-ist-chance-nicht-gefahr-210124>

Seidel, H. (2018). *Stationär. Online. Profitabel.*. TextilWirtschaft, Digital TW-Spezial, Nr. 43, 2018, S. 30-32.

Wickerath, C. (2018). *„Wir haben ein Umsetzungsproblem“*, Abgerufen am 22.11.2018 unter: <https://www.textilwirtschaft.de/business/markt/read-summit-des-deutschen-mode-instituts-wir-haben-ein-umsetzungsproblem-213129>.

QVC Handel S.à r.l. & Co. KG (2018). *Living 2038. Wie lebt Deutschland übermorgen?*. Abgerufen am 22.11.2018 unter: [http://trendbuero.com/wp-content/uploads/2018/09/QVC\\_Studie\\_fi-nal\\_17.8.2018.pdf](http://trendbuero.com/wp-content/uploads/2018/09/QVC_Studie_fi-nal_17.8.2018.pdf)

## Impressum

CSR Kompetenzzentrum Textil & Bekleidung Niederrhein  
c/o  
WFMG Wirtschaftsförderung Mönchengladbach GmbH  
Neuhofstr. 52, 41061 Mönchengladbach

Projektpartner: Hochschule Niederrhein, FATM, ZiTex

## Endnoten

---

- <sup>1</sup> Dohmen, C. (2017).
- <sup>2</sup> Hammann et al. (2009).
- <sup>3</sup> Webster Jr, F.E: (1975), S. 188.
- <sup>4</sup> Mohr, L.A. et al. (2001), S. 47
- <sup>5</sup> Fair Wear Foundation (2017a).
- <sup>6</sup> Fair Wear Foundation (2017b).
- <sup>7</sup> Fair Wear Foundation (2017c).
- <sup>8</sup> Fair Wear Foundation (2012), S.4.
- <sup>9</sup> Fair Wear Foundation (2012), S.4.
- <sup>10</sup> Bierbaum Proenen GmbH & Co. KG (2017), S.6.
- <sup>11</sup> Triaz Group GmbH (2016), S. 60.
- <sup>12</sup> Greiff (2018a).
- <sup>13</sup> Greiff (2017).
- <sup>14</sup> Fair Wear Foundation (2017a).
- <sup>15</sup> Fair Wear Foundation (2017a).
- <sup>16</sup> Fair Wear Foundation (2016) S. 9.
- <sup>17</sup> Fair Wear Foundation (2016) S. 13
- <sup>18</sup> Greiff (2017) S. 21.
- <sup>19</sup> Fairwear Foundation, n.d.
- <sup>20</sup> Greiff (2017), S. 17.
- <sup>21</sup> Greiff (2018b).
- <sup>22</sup> Greiff (2018b).
- <sup>23</sup> Fair Wear Foundation (2017a).
- <sup>24</sup> Fair Wear Foundation (2016), S. 9.
- <sup>25</sup> Fair Wear Foundation (2016), S. 9.
- <sup>26</sup> Fair Wear Foundation (2016) S. 13.
- <sup>27</sup> Fair Wear Foundation (2016), S. 24.
- <sup>28</sup> Fair Wear Foundation (2016) S. 15.
- <sup>29</sup> Bierbaum Proenen GmbH & Co. KG (2018a).
- <sup>30</sup> Bierbaum Proenen GmbH & Co. KG (2018b).
- <sup>31</sup> Bierbaum Proenen GmbH & Co. KG (2018a).
- <sup>32</sup> Bierbaum Proenen GmbH & Co. KG (2016), S.8.
- <sup>33</sup> Bierbaum Proenen GmbH & Co. KG (2016), S.8.
- <sup>34</sup> Bierbaum Proenen GmbH & Co. KG (2018c).
- <sup>35</sup> Bierbaum Proenen GmbH & Co. KG (2017), S.43.
- <sup>36</sup> Bierbaum Proenen GmbH & Co. KG (2017), S.36 ff.

<sup>37</sup> Bierbaum Proenen GmbH & Co. KG (2017), S.44.

<sup>38</sup> Bierbaum Proenen GmbH & Co. KG (2017), S.44.

<sup>39</sup> Bierbaum Proenen GmbH & Co. KG (2017), S.24.

<sup>40</sup> Bierbaum Proenen GmbH & Co. KG (2017), S.23.

<sup>41</sup> Bierbaum Proenen GmbH & Co. KG (2017), S.23.

<sup>42</sup> Bierbaum Proenen GmbH & Co. KG (2017).

<sup>43</sup> Fair Wear Foundation (2017b).

<sup>44</sup> Fair Wear Foundation (2017d), S. 12.

<sup>45</sup> Bierbaum Proenen GmbH & Co. KG (2017), S.33.

<sup>46</sup> Bierbaum Proenen GmbH & Co. KG (2017), S.35

<sup>47</sup> Fair Wear Foundation (2017c).

<sup>48</sup> Triaz Group GmbH (2016), S. 28.

<sup>49</sup> Triaz Group GmbH (2016), S. 57.

<sup>50</sup> Triaz Group GmbH (2016), S. 51.

<sup>51</sup> Fair Wear Foundation (2017c).

<sup>52</sup> Triaz Group GmbH (2016), S. 52.

<sup>53</sup> Triaz Group GmbH (2016), S. 52.

<sup>54</sup> Triaz Group GmbH (2016), S. 57.

<sup>55</sup> Triaz Group GmbH (2016), S. 59.

<sup>56</sup> Triaz Group GmbH (2016), S. 59.

<sup>57</sup> Fair Wear Foundation (2017c).

<sup>58</sup> Fair Wear Foundation (2017e), S. 10.

<sup>59</sup> Fair Wear Foundation (2017c).

<sup>60</sup> Eigenstetter, M. et al. (2018).

<sup>61</sup> Perry, P. & Towers, N. (2013).

<sup>62</sup> Tamajón, L.G. & Font, X. (2013).

<sup>63</sup> Greiff (2018a).

<sup>64</sup> Happel, S. (2015).

<sup>65</sup> McNeill, L. & Moore, R. (2015).

<sup>66</sup> Reinhold, K. (2018).

<sup>67</sup> Töpfer, M. (2018).

<sup>68</sup> Primark (2018).

<sup>69</sup> Probe, A. (2016).

<sup>70</sup> Eigenstetter, M. et al. (2018).

<sup>71</sup> McNeill, L. & Moore, R. (2015).

<sup>72</sup> TextilWirtschaft (2013).

<sup>73</sup> Strähle, J. & Köksal, D. (2015).

<sup>74</sup> Reinhold, K. (2018).

<sup>75</sup> Burmann, C., & Piehler, R. (2013)

- <sup>76</sup> Zyman, S. (2002), S. 204.
- <sup>77</sup> Kienbaum (2012).
- <sup>78</sup> Kienbaum (2012).
- <sup>79</sup> Burmann, C., & Piehler, R. (2013).
- <sup>80</sup> Burmann, C., & Piehler, R. (2013).
- <sup>81</sup> Anselmsson et al. (2016).
- <sup>82</sup> Kienbaum (2012).
- <sup>83</sup> Biedenbach, G., & Manzhynski, S. (2016).
- <sup>84</sup> Burmann, C., & Piehler, R. (2013).
- <sup>85</sup> BRAX Store GmbH & Co. KG (2018).
- <sup>86</sup> Reinhold, K. (2018)
- <sup>87</sup> Leineweber GmbH & Co. KG (2017).
- <sup>88</sup> VAUDE Sport GmbH & Co. KG (2018).
- <sup>89</sup> VAUDE Sport GmbH & Co. KG (2017).
- <sup>90</sup> Schöffel Sportbekleidung GmbH (2018).
- <sup>91</sup> Schöffel Sportbekleidung GmbH (2017).
- <sup>92</sup> Schöffel Sportbekleidung GmbH (2016).
- <sup>93</sup> Hammann E. M., et al. (2009).
- <sup>94</sup> Eigenstetter, M. et al. (2018).
- <sup>95</sup> Ditty, S. (2018).
- <sup>96</sup> Ottman, J.A. (1992).
- <sup>97</sup> Fraj, E. & Martinez E., (2006).
- <sup>98</sup> Kim, H.-S. & Damhorst, M. L. (1998).
- <sup>99</sup> Walter, L. (2009), cited in Kang, J. et al. (2013).
- <sup>100</sup> Kang, J. et al. (2013).
- <sup>101</sup> Schmiing, M. et al. (2018).
- <sup>102</sup> Oeko-Tex (2018).
- <sup>103</sup> Hartmann, S. & Klaschka, U. (2017).
- <sup>104</sup> Hartmann, S. & Klaschka, U. (2017).
- <sup>105</sup> Schmiing, M. et al. (2018).
- <sup>106</sup> Preuss, S. (2017).
- <sup>107</sup> Keszei et al. (2018).
- <sup>108</sup> Oeko-Tex (2018).
- <sup>109</sup> Oeko-Tex (2018).
- <sup>110</sup> Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland e.V. (BUND) (2018).
- <sup>111</sup> Codecheck AG (2018).
- <sup>112</sup> Grammes, F. (2016).
- <sup>113</sup> Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland e.V. (BUND) (2018).
- <sup>114</sup> Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland e.V. (BUND) (2018).

- 115 Connell, K.Y. (2010).
- 116 Preuss, S. (2018).
- 117 Song, S.Y. & Kim, Y.-K. A (2018).
- 118 Connell, K.Y. (2010).
- 119 Preuss, S. (2018).
- 120 Nowicki, J. (2001).
- 121 Gielisch, J. et al. (2017).
- 122 Hackenberg, A. (2017).
- 123 Eigenstetter, M. et al. (2018b).
- 124 Schmiing, M. et al. (2018).
- 125 csr.impuls booklet. Blickpunkt: Digitalisierung und CSR (Hg.) (2018).
- 126 Hein, M. (2017).
- 127 csr.impuls booklet. Blickpunkt: Digitalisierung und CSR (Hg.) (2018).
- 128 Campbell et al. (2011).
- 129 Campbell et al. (2011).
- 130 Wickerath, C. (2018).
- 131 Seidel, H. (2018).
- 132 QVC Handel S.à r.l. & Co. KG (Hrsg.) (2018).
- 133 QVC Handel S.à r.l. & Co. KG (Hrsg.) (2018).
- 134 Henkel, R. (2016).
- 135 Mc Kinsey (Hg.) (2018)
- 136 Adidas (2018b).
- 137 Jan 'n June (2018).
- 138 Jan 'n June (2018b).
- 139 Jan 'n June (2018c).
- 140 Better Than Cash Alliance (2018).
- 141 Better Than Cash Alliance (2018b).
- 142 Better Than Cash Alliance (2018).
- 143 H & M Hennes & Mauritz AB (2018).
- 144 Hochschule Darmstadt (University of Applied Sciences) (Hg.) (2017).
- 145 Hochschule Darmstadt (University of Applied Sciences) (Hg.) (2017).
- 146 Hochschule Darmstadt (University of Applied Sciences) (Hg.) (2017).
- 147 Eigenstetter, M. et al. (2018).
- 148 Hochschule Darmstadt (University of Applied Sciences) (Hg.) (2017).
- 149 Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Textil vernetzt (Hg.) 2018.
- 150 csr.impuls booklet. Blickpunkt: Digitalisierung und CSR (Hg.) (2018).
- 151 Kaiser, U. (2016).
- 152 Juric, J. (2018).
- 153 QVC Handel S.à r.l. & Co. KG (Hrsg.) (2018).

---

<sup>154</sup> Göpfert, Y. (2017).

<sup>155</sup> Hochschule Darmstadt (University of Applied Sciences) (Hg.) (2017).

<sup>156</sup> Digital Innovation Hub (2018).