



**H O C H S C H U L E  
S C H M A L K A L D E N**

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

«Analyse des Nachhaltigkeitsmarketings in der  
Automobilindustrie  
am Beispiel der Hersteller Tesla und Porsche»

**B A C H E L O R A R B E I T**

zur Erlangung des akademischen Grades

*Bachelor of Science*

an der

**Hochschule Schmalkalden**

Eingereicht an der Fakultät für Informatik

Studiengang Multimedia Marketing

Referent: Prof. Dr. Klaus Chantelau

Korreferent: Prof. Dr. Uwe Hettler

eingereicht von:

**Schomburg, Léon**

Matrikelnummer: 309945

[l.schomburg@stud.fh-sm.de](mailto:l.schomburg@stud.fh-sm.de)

Brokeloh, 05. Oktober 2022

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>IV</b>
<b>ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS</b> .....	<b>V</b>
<b>1 EINLEITUNG</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Problemstellung</b> .....	<b>2</b>
<b>1.2 Zielsetzung, Aufbau der Arbeit und Methodik</b> .....	<b>2</b>
<b>2 AUTOMOBILINDUSTRIE</b> .....	<b>4</b>
<b>2.1 Allgemeines</b> .....	<b>4</b>
<b>2.2 Kennzahlen</b> .....	<b>5</b>
<b>2.3 Fahrzeugsegmente</b> .....	<b>7</b>
<b>3 NACHHALTIGKEIT</b> .....	<b>9</b>
<b>3.1 Überblick</b> .....	<b>9</b>
<b>3.2 Dimensionen der Nachhaltigkeit</b> .....	<b>12</b>
<b>3.3 Modelle der Nachhaltigkeit</b> .....	<b>13</b>
3.3.1 Drei-Säulen-Modell .....	13
3.3.2 Schnittmengen- oder Dreiklangmodell der Nachhaltigkeit .....	14
3.3.3 Nachhaltigkeitsdreieck.....	15
<b>3.4 Corporate Social Responsibility und Greenwashing</b> .....	<b>15</b>
<b>4 NACHHALTIGKEITSBESTREBUNGEN IN DER DEUTSCHEN AUTOMOBILINDUSTRIE</b> <b>18</b>	
<b>4.1 Ökonomische Nachhaltigkeit</b> .....	<b>18</b>
<b>4.2 Ökologische Nachhaltigkeit</b> .....	<b>19</b>
<b>4.3 Soziale Nachhaltigkeit</b> .....	<b>20</b>
<b>5 NACHHALTIGKEITSMARKETING</b> .....	<b>22</b>
<b>5.1 Marketing</b> .....	<b>22</b>
<b>5.2 Nachhaltigkeitsmarketing</b> .....	<b>24</b>
<b>6 UNTERNEHMEN TESLA UND PORSCHE</b> .....	<b>28</b>
<b>6.1 Tesla Motor Inc.</b> .....	<b>28</b>
<b>6.2 Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG</b> .....	<b>29</b>
<b>7 ANALYSE UND VERGLEICH DES NACHHALTIGKEITSMARKETINGS VON TESLA UND PORSCHE</b> .....	<b>31</b>
<b>7.1 Analyse</b> .....	<b>31</b>

---

7.1.1	Tesla.....	31
7.1.1.1	Normatives Nachhaltigkeitsmarketing.....	31
7.1.1.2	Strategisches Nachhaltigkeitsmarketing.....	33
7.1.1.3	Operatives Nachhaltigkeitsmarketing.....	33
7.1.1.4	Transformatives Nachhaltigkeitsmarketing.....	37
7.1.2	Porsche.....	37
7.1.2.1	Normatives Nachhaltigkeitsmarketing.....	38
7.1.2.2	Strategisches Nachhaltigkeitsmarketing.....	40
7.1.2.3	Operatives Nachhaltigkeitsmarketing.....	40
7.1.2.4	Transformatives Nachhaltigkeitsmarketing.....	45
<b>7.2</b>	<b>Vergleich.....</b>	<b>46</b>
<b>8</b>	<b>FAZIT.....</b>	<b>49</b>
<b>8.1</b>	<b>Ergebnisdarstellung.....</b>	<b>49</b>
<b>8.2</b>	<b>Kritische Betrachtung und Ausblick.....</b>	<b>51</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS.....</b>	<b>LII</b>
	<b>SELBSTSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG.....</b>	<b>LIX</b>

---

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

<b>Abkürzung:</b>	<b>Bedeutung:</b>
AG	Aktiengesellschaft
COVID-19	Coronavirus disease 2019
e.V.	Eingetragener Verein
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Inc.	Incorporated
Km/h	Kilometer pro Stunde
Lkw	Lastkraftwagen
Pkw	Personenkraftwagen
SE	Societas Europaea / Europäische Gesellschaft
SUV	Sport Utility Vehicle

---

## ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

### Abbildungsverzeichnis:

Abbildung 1: Der Nachhaltigkeitstrichter.....	11
Abbildung 2: Das Drei-Säulen-Modell .....	13
Abbildung 3: Das Schnittmengen- oder Dreiklangmodell.....	14
Abbildung 4: Das Nachhaltigkeitsdreieck .....	15
Abbildung 5: Der Marketingprozess .....	23
Abbildung 6: Sechs Schritte des Nachhaltigkeitsmarketing nach Belz .....	24

### Tabellenverzeichnis:

Tabelle 1: Vergleich Personenkraftwagensegmente nach KBA und Europäischer Kommission mit Beispielen.....	8
---	---

# 1 EINLEITUNG

„Fast schien es so, dass das Auto aus der ökologischen Diskussion herauskommt. Sinkende Verbräuche und Emissionen zeigten, dass die Automobilindustrie die Herausforderungen verstanden hat. Mit dem Dieselaabgas-Skandal hat sich die Situation schlagartig verändert. Die Automobilindustrie steckt in einer Glaubwürdigkeitskrise.“<sup>1</sup>

Das Thema Nachhaltigkeit ist allgegenwärtig präsent und hat sich von einer Nische zu einem Interessensaspekt des breiten Marktes entwickelt. Der Druck auf Unternehmen durch Regularien, Investoren sowie Kunden steigt stetig. Gefordert werden nachweisbare Nachhaltigkeit und dementsprechende Handlungen im Alltagsgeschäft. Auf diese Forderungen nicht einzugehen oder nachhaltiges Handeln lediglich zu simulieren, steht einem geschäftlichen Risiko nahe.<sup>2</sup> Eine Studie des Jahres 2021 betrachtet diese Entwicklung bezogen auf das Verbraucherverhalten in Deutschland. Sie konkretisiert, dass sich mit rund 90 Prozent die große Mehrheit der Verbraucher ein nachhaltiges und umweltgerechtes Wirtschaften von Unternehmen wünscht. Gleichzeitig steigt die Zahl der Kunden, die aktiv nachhaltigkeitsbewusst leben und aus der Mitte der Konsumgesellschaft kommen, stetig an.<sup>3</sup>

Eine branchenspezifische Studie aus dem Jahr 2021 führt das Ergebnis auf, dass auch die Automobilindustrie Nachhaltigkeitsambitionen zeigen muss. So geben 69 Prozent der befragten Teilnehmer an, dass Nachhaltigkeit beim Neuwagenkauf zu einem entscheidenden Faktor geworden ist. 34 Prozent der Befragten erklären zudem, von ihrer bevorzugten Fahrzeugmarke zu einer anderen Marke zu wechseln, wenn diese eine höhere Produktnachhaltigkeit oder mehr nachhaltigkeitsbezogene Unternehmensaktivitäten vorweist.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Diez, W. (2017) *Wohin steuert die deutsche Automobilindustrie?*, 2. Aufl., Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg, S. 29

<sup>2</sup> Vgl. Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (18.02.2019) *Verantwortung als Chance: das Transformationsthema Sustainability*, in: <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/risk/articles/sustainability-transformation.html>, Seitenabruf am 20.09.2022

<sup>3</sup> Vgl. rothmund insights (06.05.2021) *Nachhaltigkeit im Fokus*, in: <https://rothmund-insights.de/blogbeitrag-nachhaltigkeit-im-fokus>, Seitenabruf am 20.09.2022

<sup>4</sup> Vgl. Capgemini Invent (30.03.2021) *Sustainable Mobility*, in: <https://www.capgemini.com/de-de/wp-content/uploads/sites/5/2021/03/Sustainable-Mobility-PoV-1.pdf>, Seitenabruf am 20.09.2022, S. 5-8

## 1.1 Problemstellung

Durch derartige Studienergebnisse werden auch die Herausforderungen von Unternehmen im Marketing dieser Nachhaltigkeitsambitionen verdeutlicht. Zwar befürworten 87 Prozent der Verbraucher das Marketing mit echter Nachhaltigkeit, gleichzeitig äußern drei Viertel dieser die Empfindung, dass „Nachhaltigkeit“ als Werbefloskel dient. Ebenso geben 86 Prozent der Verbraucher an, Schwierigkeiten dabei zu haben, Produkte beziehungsweise Angebote als tatsächlich nachhaltig identifizieren zu können.<sup>5</sup> Auch die branchenspezifische Studie kommt zu dem Ergebnis, dass 66 Prozent der Teilnehmer sich mehr Unterstützung bei der Suche nach nachhaltigkeitsbezogenen Informationen und bei der Entscheidung für ein entsprechendes Fahrzeug wünschen.<sup>6</sup>

Insgesamt sehen die Teilnehmer der letztgenannten Studie den Hersteller Tesla, mit deutlichem Abstand, als führende Marke im Thema der Nachhaltigkeit.<sup>7</sup> Ferner gilt das Unternehmen laut einer Studie des Jahres 2022 bei 59 Prozent der deutschen Autokäufer als führende Marke bei Fahrzeugen mit elektrischem Antrieb und weist damit einen deutlichen Abstand zur vergleichbaren Konkurrenz auf. Konkret erhält der Hersteller Porsche mit einem Ergebnis von 7 Prozent eine sichtlich niedrigere Bewertung.<sup>8</sup> Auf Annahme dieser Daten lässt sich die These aufstellen, dass Tesla die Herausforderungen des Nachhaltigkeitsmarketings bewältigt hat und als Best Practice-Beispiel vorangeht, während Porsche dementsprechend deutliche Defizite aufweist. Daher stellt sich die Frage, wie die Hersteller Tesla und Porsche ihr Nachhaltigkeitsmarketing umsetzen.

## 1.2 Zielsetzung, Aufbau der Arbeit und Methodik

Im Zuge dieser Bachelorarbeit erfolgt eine Untersuchung des Nachhaltigkeitsmarketings der Hersteller Tesla und Porsche. Ausgangspunkt und wichtigster Bestandteil der Analyse und Auswertung, sind die öffentlich einsehbaren Informationen der Hersteller rund um das Thema Nachhaltigkeit. Ziel der Arbeit ist es, die Maßnahmen sowie die Unterschiede im Nachhaltigkeitsmarketing der Hersteller Tesla und Porsche aufzuzeigen. Um das Ziel

---

<sup>5</sup> Vgl. rothmund insights (06.05.2021)

<sup>6</sup> Vgl. Capgemini Invent (30.03.2021), S. 8-9

<sup>7</sup> Vgl. Capgemini Invent (30.03.2021), S. 8

<sup>8</sup> Vgl. puls Marktforschung GmbH (22.03.2022) puls Studie zu den führenden Elektroautomarken bei 1.033 Autokäufern in Deutschland, in: <https://www.puls-marktforschung.de/images/pressemitteilungen/2022/2022-03-22-pressemitteilung-puls-studie-fuehrende-elektroautomarken.zip>, Seitenabruf 21.09.2022, S. 4

der Arbeit erreichen zu können, wird zunächst im Kapitel 2 die Automobilindustrie in grundlegenden Zügen vorgestellt. Anschließend erfolgt eine genaue Betrachtung des Themas Nachhaltigkeit in Kapitel 3. Diese erstreckt sich über einen allgemeinen Überblick, Herkunft und Definition eingeschlossen, den Modellen der Nachhaltigkeit sowie der Corporate Social Responsibility und dem damit verbundenen Risiko des Greenwashings. Darüber hinaus werden die entsprechenden Nachhaltigkeitsdimensionen erläutert, welche im weiteren Verlauf der Thesis durchweg eine tragende Rolle einnehmen und anhand dessen, im Kapitel 4, die Nachhaltigkeitsbestrebungen der deutschen Automobilindustrie eingeordnet werden. Das Kapitel 5 definiert den essentiellen Rahmen der vorliegenden Arbeit. So werden die Begriffe Marketing und Nachhaltigkeitsmarketing erläutert sowie das Konzept des Nachhaltigkeitsmarketings nach Frank-Martin Belz vorgestellt. Aufbauend auf die Unternehmensvorstellung von Tesla und Porsche in Kapitel 6, wird dieses Konzept in abgewandelter Form, in Kapitel 7 auf die Nachhaltigkeitsmarketingaktivitäten der beiden Hersteller angewandt. Die erlangten Ergebnisse der Analyse werden weiterführend miteinander verglichen und abschließend in Kapitel 8, dem Fazit, in Anbetracht der Zielsetzung bewertet.

**Hinweis:** In dieser vorliegenden Bachelorarbeit wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit das generische Maskulinum verwendet. Dabei gelten ausdrücklich sämtliche Formulierungen gleichermaßen für weibliche und alle anderweitigen Geschlechteridentitäten.



## 2 AUTOMOBILINDUSTRIE

Im nachfolgenden Kapitel wird die Automobilindustrie vorgestellt, die für diese Arbeit rahmensetzend ist. Zudem wird durch einen Überblick der aktuellen globalen und deutschen Kennzahlen der Branche, die Relevanz dieses Wirtschaftszweiges aufgezeigt. Abschließend erfolgt eine Herausarbeitung der unterschiedlichen Fahrzeugsegmente, welche einen Einblick in die Vielfältigkeit der produzierten Fahrzeuge gibt.

### 2.1 Allgemeines

Rückblickend gesehen, begann der Weg des Automobils mit der Entwicklung von verlässlichen, flüssigen Kraftstoff verbrennenden Motoren.<sup>9</sup> Als Grundstein ist der Benzinmotor von Wilhelm Maybach und Gottlieb Daimler aus dem Jahr 1886 zu sehen, welcher die angetriebene Kutsche auf maximal 18 km/h beschleunigte.<sup>10</sup> Als weltweit erstes praxistaugliches Kraftfahrzeug, gilt allerdings der im selben Jahre patentierte *Benz Patent-Motorwagen Nummer 1* von Carl Benz. Dessen Praxistauglichkeit konnte in der ersten Fernfahrt 1888 bewiesen werden, als das Fahrzeug die damalig außerordentliche Entfernung von über 100 Kilometer zwischen Mannheim und Pforzheim bewältigte. Einfluss auf die Bedeutung der motorbetriebenen Fahrzeuge außerhalb der Landesgrenzen Deutschlands, hatte die weltweite Lizenzierung und der Vertrieb der Daimler-Motoren durch Gottlieb Daimler. So nahm der französische Hersteller Panhard & Levassor entsprechende Lizenzen in Anspruch, um eigene Automobile anzufertigen und Konstruktionsmerkmale, wie beispielsweise das Kupplungspedal oder das Lenkrad zu entwickeln. Folgend entstanden weitere Firmen und die ursprünglich am Aufbau einer Kutsche angelehnten Wagen, wurden zu Automobilen des aktuellen Verständnisses ausgearbeitet. Beispielhaft sind hier Firmen wie Renault, Peugeot, Ford und Fiat zu nennen.<sup>11</sup>

Während andere Modelle in Handwerksbetrieben gefertigt wurden, konnte Henry Ford 1913 durch Einführung der Fließbandfertigung und damit der Normierung von Modulen und Bauteilen sowie Arbeitsteilung und Rationalisierung, entsprechend moderate

---

<sup>9</sup> Vgl. Dietsche, K.-H./Kuhlgatz, D./Reif, K. (2017) Geschichte des Automobils., in: Reif, K. (Hrsg.), Grundlagen Fahrzeug- und Motorentechnik. Bosch Fachinformation Automobil., Wiesbaden: Springer Vieweg, 2017, S. 2

<sup>10</sup> Vgl. Diez, W./Reindl, S./Brachatz, H. (2016) Grundlagen der Automobilwirtschaft. Das Standardwerk der Automobilbranche, 6. Aufl., München: Springer Automotive Media in der Springer Fachmedien München, S. 3

<sup>11</sup> Vgl. Dietsche, K.-H./Kuhlgatz, D./Reif, K. (2017), S. 2-3

Abnehmerpreise für Automobile realisieren. Ford produzierte als erstes Fahrzeug unter Verwendung dieser Fertigungsart das *T-Modell*.<sup>12</sup> Dieses Fahrzeug revolutionierte die amerikanische Automobilindustrie, indem das Auto den Status als Luxusgut verlor und der breiten Massen verfügbar wurde. Mitte der 1920er-Jahre setzte sich das, von den Herstellern Opel und Citroën importierte, Fließband auch in Europa durch. Das Auto wurde kontinuierlich weiterentwickelt, an verschiedene Marktanforderungen und Kundenwünsche angepasst, sodass über die Jahrzehnte eine breite Produktpalette entstand.<sup>13</sup> Insgesamt machten die erschwinglichen Modelle eine individuelle Mobilität und damit verbundene Massenmotorisierung per Automobil möglich. Diese Entwicklung hatte bedeutsame Nachwirkungen auf die Lebensgestaltung und das Wirtschaftsleben.<sup>14</sup>

Wird die gesamte Wertschöpfungskette der Automobilindustrie betrachtet, so kann diese wie folgt definiert werden: „Automobilwirtschaft umfasst alle Unternehmen, die überwiegend mit der Herstellung, der Vermarktung, der Instandhaltung und der Entsorgung von Automobilen und Automobilteilen sowie mit automobilen Dienstleistungen befasst sind.“<sup>15</sup> Diese Definition umfasst nicht nur ausschließlich die Herstellung und den Handel von Fahrzeugen, sondern auch die entsprechende Entsorgung. Ebenfalls werden weitere automobile Dienstleistungen, einschließlich der Mobilitätsleistung, berücksichtigt. Hiermit wird der beachtliche gesamtwirtschaftliche Wertschöpfungsbeitrag der Entsorgungsunternehmen und Mobilitätsdienstleister unterstrichen.<sup>16</sup>

## 2.2 Kennzahlen

Die Automobilindustrie zählt zu einem der Wirtschaftszweige, die global und in Deutschland eine wesentliche wirtschaftliche Bedeutung haben.<sup>17</sup> Als weltweit wichtigste Absatzregion der Branche gilt Asien, dort wurden im Jahre 2021 ca. 31,74 Millionen Personenkraftwagen neu zugelassen. Es folgt der europäische Markt mit rund 14,3 Millionen und im geringen Abstand, mit ca. 13,97 Millionen Neuzulassungen 2021, der nordamerikanische Markt. Auf den mittleren Osten, inklusive Afrika und

---

<sup>12</sup> Vgl. Diez, W./Reindl, S./Brachat, H. (2016), S. 3

<sup>13</sup> Vgl. Dietsche, K.-H./Kuhlgatz, D./Reif, K. (2017), S. 3-4

<sup>14</sup> Vgl. Diez, W./Reindl, S./Brachat, H. (2016), S. 3

<sup>15</sup> Diez, W./Reindl, S./Brachat, H. (2016), S. 4

<sup>16</sup> Vgl. Diez, W./Reindl, S./Brachat, H. (2016), S. 4

<sup>17</sup> Vgl. VDI Verlag GmbH (o.J.) Autoindustrie, in: <https://www.ingenieur.de/tag/autoindustrie/#tag-description-split>, Seitenabruf am 20.07.2022

Südamerika, fallen gemeinsam rund 5,86 Millionen neu zugelassene Autos im Jahre 2021.<sup>18</sup> Die weltweite Automobilindustrie fertigte im Jahre 2021 insgesamt ca. 57,1 Millionen Personenkraftwagen. Im Vergleich zu 2019 ist dieser Wert als Rückgang von rund 15 Prozent zu sehen.<sup>19</sup> Während der vorherrschenden COVID-19-Pandemie<sup>20</sup> mussten betroffene Autohersteller Werke schließen, die Produktion drosseln oder stoppen. Dies geschah aus Arbeitsschutz, unterbrochenen Lieferketten und damit einhergehenden Lieferengpässen sowie fortbleibende Zulieferteile und geringer Nachfrage an Automobilen.<sup>21</sup> Im ersten Halbjahr des Jahres 2022 wurde die internationale Produktion und der weltweite Markt weiterhin von beeinträchtigten Logistik- und Wertschöpfungsketten belastet, zusätzlich sorgt der herrschende Krieg in der Ukraine<sup>22</sup> insbesondere in Europa für entsprechende Verunsicherung.<sup>23</sup>

Die deutschen Hersteller produzierten im Jahr 2021 rund 12,54 Millionen Fahrzeuge.<sup>24</sup> Der Wert von ca. 2,62 Millionen neu zugelassenen Personenkraftwagen 2021, führte am 1. Januar 2022 zu einem deutschlandweiten Fahrzeugbestand von etwa 48,5 Millionen Pkw.<sup>25</sup> In Deutschland ist die Automobilindustrie, gemessen am Umsatz, der bedeutendste Industriezweig und der größte Bereich des verarbeitenden Gewerbes. Damit hat diese einen hohen Stellenwert für Beschäftigung und Wohlstand in Deutschland.<sup>26</sup>

---

<sup>18</sup> Vgl. ACEA (30.03.2022) Economic and Market Report 2021, in: [https://www.acea.auto/files/economic\\_and\\_market\\_report-full-year\\_2021.pdf?utm\\_source=mailpoet&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=newsletter-post-title\\_191](https://www.acea.auto/files/economic_and_market_report-full-year_2021.pdf?utm_source=mailpoet&utm_medium=email&utm_campaign=newsletter-post-title_191), Seitenabruf am 20.07.2022, S. 5

<sup>19</sup> Vgl. OICA (24.03.2022) 2021 Production Statistics - passenger cars, in: <https://www.oica.net/wp-content/uploads/Passenger-Cars-2021.pdf>, Seitenabruf am 20.07.2022

<sup>20</sup> Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) erklärte am 11.03.2020 den Ausbruch von COVID-19 zur weltweiten Pandemie. Eine Pandemie definiert einen Krankheitsausbruch, welcher nicht länger örtlich beschränkt ist. (Vgl. Bundesministerium für Gesundheit (10.09.2022) Coronavirus kurz erklärt)

<sup>21</sup> Vgl. Köllner, C. (27.03.2020) So wirkt sich die Corona-Krise auf die Automobilindustrie aus, in: <https://www.springerprofessional.de/automobilproduktion/corona-krise/so-wirkt-sich-die-corona-krise-auf-die-automobilindustrie-aus/17831442>, Seitenabruf am 29.07.2022

<sup>22</sup> Die Invasion russischer Truppen in die Ukraine begann am 24.02.2022. Zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Arbeit dauert der Angriffskrieg Russlands an. (Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (o.J.) Krieg in der Ukraine)

<sup>23</sup> Vgl. Krause, M. (15.07.2022) Internationale Automobilmärkte mit durchwachsenem Halbjahr, in: [https://www.vda.de/de/presse/Pressemeldungen/220715\\_PM\\_Internationale-Automobilm-rkte-mit-durchwachsenem-Halbjahr](https://www.vda.de/de/presse/Pressemeldungen/220715_PM_Internationale-Automobilm-rkte-mit-durchwachsenem-Halbjahr), Seitenabruf am 30.07.2022

<sup>24</sup> Vgl. Verband der Automobilindustrie e.V. (VDA) (12.05.2022) Automobilproduktion, in: <https://www.vda.de/de/aktuelles/zahlen-und-daten/jahreszahlen/automobilproduktion>, Seitenabruf am 30.07.2022

<sup>25</sup> Vgl. Kraftfahrt-Bundesamt (06.2022) Amtliche Statistik im Kraftfahrt-Bundesamt, in: [https://www.kba.de/DE/Statistik/amtliche\\_statistik\\_im\\_kba\\_pdf.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=7](https://www.kba.de/DE/Statistik/amtliche_statistik_im_kba_pdf.pdf?__blob=publicationFile&v=7), Seitenabruf am 31.07.2022

<sup>26</sup> Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (o.J.) Automobilindustrie, in: <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Textsammlungen/Branchenfokus/Industrie/branchenfokus->

Die deutsche Automobilindustrie beschäftigte im Jahr 2021 rund 786.000 Personen und erzielte einen Umsatz von ca. 411 Milliarden Euro. Dieser unterteilte sich in 137 Milliarden Euro Inlandsumsatz und 274 Milliarden Auslandsumsatz, wodurch ca. 66,9 Prozent des Gesamtumsatzes im Ausland erzielt wurden.<sup>27</sup> Diese Zahlen bestätigen, dass die deutsche Automobilindustrie vom Export und offenen Märkten lebt.<sup>28</sup>

### 2.3 Fahrzeugsegmente

Im gängigen Sprachgebrauch und in der Berichterstattung sind die Bezeichnungen der einzelnen Fahrzeugklassen, wie beispielsweise „Mittelklasse“ oder „Oberklasse“ allgegenwärtig.<sup>29</sup> Ein Anhaltspunkt für diese Bezeichnung ist die im Jahre 1999 eingeführte, marktorientierte Segmentierung der Neuwagen durch das Kraftfahrt-Bundesamt (KBA), welche eine bessere statistische Vergleichbarkeit des Fahrzeugmarktes zum Ziel hatte. Der gesamte Klassifizierungsprozess geschieht hierbei in dichter Abstimmung mit den Automobilverbänden. Die Zuweisung der Modelle in die Segmente erfolgt ohne eine verbindliche Formel, vielmehr werden als Abgrenzungskriterien das optische Erscheinungsbild und weitere Merkmale, wie beispielsweise das Gewicht (zulässiges Bruttogewicht), die Größe (Höhe, Länge), Leistung (Maximalgeschwindigkeit), Motorisierung, der Grundpreis, die Sitzplätze (Anzahl, Höhe), der Gepäckraum (Größe, Beladung), die Antriebsform (Antriebsachse) und Fahrzeugheckform (Variante) hinzugezogen.<sup>30</sup>

---

automobilindustrie.html#:~:text=Die%20Automobilindustrie%20ist%20die%20gr%C3%B6%C3%9Fte,b  
esch%C3%A4ftigten%20direkt%20knapp%20786.000%20Personen, Seitenabruf am 30.07.2022

<sup>27</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (16.03.2022) Beschäftigte und Umsatz der Betriebe im Verarbeitenden Gewerbe: Deutschland, Jahre, Wirtschaftszweige, in: <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online?operation=previous&levelindex=2&step=1&titel=Tabellenaufbau&levelid=1659212925414&levelid=1659212909021#abreadcrumb>, Seitenabruf am 30.07.2022

<sup>28</sup> Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (o.J.)

<sup>29</sup> Vgl. Autokiste (o.J.) Fahrzeugklassen und Bestseller > Übersicht und Erläuterung der Segmente, in: <https://www.autokiste.de/service/segmente/>, Seitenabruf am 04.08.2022

<sup>30</sup> Vgl. Kraftfahrt-Bundesamt (15.05.2011) Fachartikel: Marken und Modelle, in: [https://www.kba.de/SharedDocs/Downloads/DE/Statistik/Fahrzeuge/Fachartikel/marken\\_modelle\\_20110515.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.kba.de/SharedDocs/Downloads/DE/Statistik/Fahrzeuge/Fachartikel/marken_modelle_20110515.pdf?__blob=publicationFile&v=1), Seitenabruf am 04.08.2022, S. 6

Neben der Segmentierung für Personenkraftwagen durch das Kraftfahrt-Bundesamt<sup>31</sup>, existiert ebenfalls eine Segmentierung der Europäischen Kommission.<sup>32</sup> Die folgende Tabelle 1 zeigt den Vergleich und die Gegenüberstellung dieser verschiedenen Segmentbezeichnungen. Ebenso werden zu jedem Segment beispielhaft die entsprechenden Fahrzeuge mit der höchsten Anzahl an Neuzulassungen im Juli 2022 in Deutschland nach Angaben des Kraftfahrt-Bundesamt<sup>33</sup> genannt.

*Tabelle 1: Vergleich Personenkraftwagensegmente nach KBA und Europäischer Kommission mit Beispielen*

Segmente des Kraftfahrt-Bundesamt	Segmente der Europäischen Kommission	Beispiel Modellreihe mit Hersteller
Minis	A: Kleinstwagen	Fiat 500
Kleinwagen	B: Kleinwagen	Opel Corsa
Kompaktklasse	C: Mittelklassewagen	Volkswagen Golf
Mittelklasse	D: Obere Mittelklasse	Volkswagen Passat
Obere Mittelklasse	E: Oberklasse	BMW 5er-Reihe
Oberklasse	F: Luxusklasse	Mercedes-Benz S-Klasse
Sportwagen	S: Sportwagen	Porsche 911
Mini-Vans	M: Mehrzweckfahrzeuge, bzw. Multi-Vans	Mercedes-Benz B-Klasse
Großraum-Vans		Mercedes-Benz V-Klasse
SUVs	J: SUVs, einschließlich Geländewagen	Volkswagen T-Roc
Geländewagen		Volkswagen Tiguan
Utilities	/	Volkswagen Transporter
Wohnmobile	/	Citroën Jumper

Quelle: Eigene Darstellung

Es kann entnommen werden, dass das Kraftfahrt-Bundesamt mehr einzelne Segmente aufweist, während bei der Europäischen Kommission Klassen, wie zum Beispiel SUVs und Geländewagen, gemeinsam in das Segment „J“ aufgehen. Zudem werden, anders wie bei dem Kraftfahrt-Bundesamt, die Klassen Utilities und Wohnmobile nicht aufgeführt. Ebenso entfällt im Vergleich zum Kraftfahrt-Bundesamt das Segment der Kompaktklasse.

<sup>31</sup> Vgl. Kraftfahrt-Bundesamt (08.2022) Neuzulassungen von Personenkraftwagen nach Segmenten und Modellreihen im Juli 2022 (FZ 11), in: [https://www.kba.de/DE/Statistik/Fahrzeuge/Neuzulassungen/Segmente/n\\_segmente\\_node.html](https://www.kba.de/DE/Statistik/Fahrzeuge/Neuzulassungen/Segmente/n_segmente_node.html), Seitenabruf am 04.08.2022

<sup>32</sup> Vgl. Europäische Kommission — Generaldirektion Wettbewerb (31.07.2002) Kraftfahrzeugvertrieb und -kundendienst in der europäischen Union, in: [https://ec.europa.eu/competition/sectors/motor\\_vehicles/legislation/explanatory\\_brochure\\_de.pdf](https://ec.europa.eu/competition/sectors/motor_vehicles/legislation/explanatory_brochure_de.pdf), Seitenabruf am 04.08.2022, S. 82

<sup>33</sup> Vgl. Kraftfahrt-Bundesamt (08.2022)

### 3 NACHHALTIGKEIT

Dieses Kapitel soll den Begriff und die Thematik der Nachhaltigkeit im allgemeinen Kontext beleuchten. Beginnend mit einem Rückblick der Entstehungsgeschichte sowie der Betrachtung der Ziele und Bedeutung, wird die Tragweite dessen aufgezeigt. Weiterführend erfolgt die Vorstellung der zentralen Dimensionen der Nachhaltigkeit und eine Übersicht der darauf aufbauenden Modelle. Der Bezug zur Unternehmenspraxis wird durch die Vorstellung des Corporate Social Responsibility hergestellt und das damit verbundene Risiko des Greenwashings anhand eines, im Kontext dieser Bachelorarbeit, gewählten Beispiels verdeutlicht.

#### 3.1 Überblick

Der Ursprung des Begriffes der „Nachhaltigkeit“ wird in der Forstwirtschaft gesehen. Hans Carl von Carlowitz, der Oberberghauptmann sowie Leiter des Oberbergamts im sächsischen Freiberg, verfasste im Jahre 1713 das erste geschlossene deutsche Werk bezüglich der Forstwirtschaft, namens „Sylvicultura oeconomica, oder „haußwirthliche Nachricht und Naturmäßige Anweisung zur wilden Baum-Zucht“. Konkret gilt der folgende Absatz des Buches als Anbeginn des Nachhaltigkeitsbegriffs:<sup>34</sup>

„Wird derhalben die größte Kunst / Wissenschaft / Fleiß / und Einrichtung hiesiger Lande darinnen beruhen / wie eine sothane Conservation und Anbau des Holtzes anzustellen / daß es eine continuirliche beständige und nachhaltige Nutzung gebe / weiln es eine unentberliche Sache ist / ohne welche das Land in seinem Esse nicht bleiben mag.“<sup>35</sup>

Die Ausführungen von Carlowitz bilden eine anschauliche Metapher der Nachhaltigkeit: Werden abgeholzte Bäume nicht nachgepflanzt, versiegt die Basis der Ressourcen und somit auch die wirtschaftliche Grundlage. Die vollständige Rodung des gesamten Waldes erbringt für kurze Zeit viel Holz, aber nur geringe Mengen in den folgenden Jahrzehnten.<sup>36</sup> Die grundsätzlich geläufigste und anerkannteste Leitbildbeschreibung und Definition von Nachhaltigkeit wurde weitaus später veröffentlicht. Im Jahre 1983 wurde die Weltkommission für Umwelt und Entwicklung (World Commission on Environment

---

<sup>34</sup> Vgl. Lexikon der Nachhaltigkeit (18.11.2015) Nachhaltigkeit in der Forstwirtschaft: von Carlowitz, in: [https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/nachhaltigkeit\\_i\\_d\\_forstwirtschaft\\_1725.htm?sid=ktftjdml93uan5g25v84htant3](https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/nachhaltigkeit_i_d_forstwirtschaft_1725.htm?sid=ktftjdml93uan5g25v84htant3), Seitenabruf am 06.08.2022

<sup>35</sup> v. Carlowitz, H. C. (1713) Sylvicultura oeconomica, oder haußwirthliche Nachricht und Naturmäßige Anweisung zur wilden Baum-Zucht, Leipzig: Braun, S. 105–106

<sup>36</sup> Vgl. Pufé, I. (2017) Nachhaltigkeit, 3. Aufl., Konstanz, München: UVK Verlagsgesellschaft mbH, S. 37

and Development, WCED) durch die Vereinten Nationen gegründet. Es handelte sich um eine unabhängige Sachverständigenkommission, welche einen Perspektivbericht über die umweltschonende und langfristig tragfähige Entwicklung im weltweiten Maßstab entwickeln sollte. Angefordert war ein Geltungsbereich, der den Zeitraum bis über das Jahr 2000 hinaus umgriff. Im Jahre 1987 wurde das Abschlussdokument unter dem Titel „Our Common Future“ veröffentlicht. Dieses ist heutzutage ebenfalls unter der Bezeichnung „Brundtland-Bericht“, nach der damaligen Vorsitzenden der WCED, Gro Harlem Brundtland, bekannt.<sup>37</sup> In diesem Bericht heißt es: „Humanity has the ability to make development sustainable to ensure that it meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.“<sup>38</sup>

Im Jahre 1992 fand die Konferenz der Vereinten Nationen über Umwelt und Entwicklung (United Nations Conference on Environment and Development, UNCED) mit Abgeordneten aus 178 Staaten in Rio de Janeiro statt. Ziel war es, die Empfehlungen des Brundtland-Berichts zur nachhaltigen Entwicklung in rechtlich verbindliche und politische Handlungsvorgaben weiter zu entwickeln und den Weg für eine globale Entwicklung im Sinne der Nachhaltigkeit zu ebnen. Hierbei wurde insbesondere der Fokus auf eine Sensibilisierung der Menschheit bezüglich ihrer Abhängigkeit von der Umwelt sowie den Rückauswirkungen globaler Umweltveränderung gelegt. Die Konferenz, welche auch als „Rio-Gipfel“ oder „Erd-Gipfel“ bekannt ist, gilt nach wie vor als Höhepunkt politischer Bemühungen zum Thema Nachhaltigkeit in globaler Reichweite. Als Ergebnis des Gipfels kamen sechs Dokumente zustande: die Rio-Deklaration über Entwicklung und Umwelt, die Konvention biologischer Diversität, die Rahmenkonvention über Klimaveränderungen, die Konvention zum Kampf gegen die Wüstenbildung (auch Desertifikation), die Waldprinzipien und die Agenda 21. Inhalt dieser Dokumente sind diverse Grundsätze und Leitprinzipien, die durch die Unterzeichnung Nachhaltigkeit formaljuristisch verankerten. Um die Umsetzung der Ergebnisse der Konferenz zu kontrollieren, wurde nachfolgend die Kommission für Nachhaltige Entwicklung (Commission on Sustainable Development, CSD) gegründet. Aufbauende Konferenzen fanden in den Jahren 1997, 2002 und 2012 statt. Insgesamt konnte der Gipfel den Einzug des Leitbilds Nachhaltigkeit in die Politik bewirken.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> Vgl. Pufé, I. (2017), S. 42-44

<sup>38</sup> World Commission on Environment and Development (1987) Our Common Future, in: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>, Seitenabruf am 06.08.2022, Kap. 1

<sup>39</sup> Vgl. Pufé, I. (2017), S. 48-50

Seither konnte sich die Thematik breiter auffächern und an Akzeptanz in allen Bereichen der Gesellschaft gewinnen.<sup>40</sup>

Die folgende Abbildung 1 des Nachhaltigkeitstrichters zeigt die Bedeutung der Anwendung des Nachhaltigkeitsprinzips für die Menschheit:<sup>41</sup>

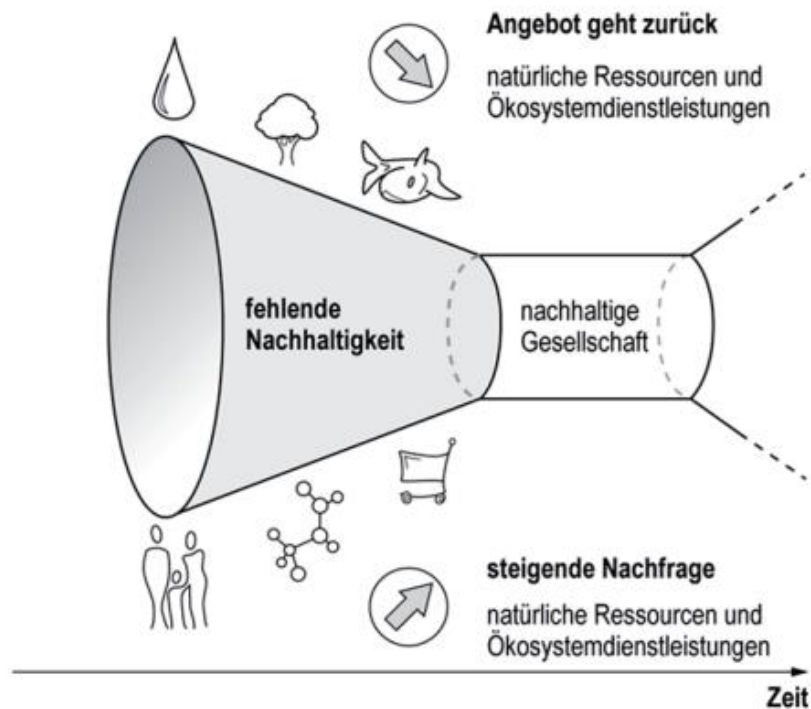


Abbildung 1: Der Nachhaltigkeitstrichter

Quelle: Pufé, I. (2017), S. 21

Das obere Ende des Trichters repräsentiert die Ressourcenerschöpfung.<sup>42</sup> Die Inanspruchnahme von begrenzten natürlichen Ressourcen übersteigt stellenweise deutlich die Regenerationsfähigkeit der Welt und verändert, beziehungsweise zerstört dauerhaft die Ökosysteme.<sup>43</sup> Das untere Ende repräsentiert das Bevölkerungswachstum.<sup>44</sup> Der Verbund des steigenden Drucks auf natürliche Ressourcen durch das globale Bevölkerungswachstum läuft Gefahr, Nutzungskonkurrenzen auszulösen.<sup>45</sup> Die Ressourcenerschöpfung und das Bevölkerungswachstum steigern sich wechselseitig und

<sup>40</sup> Vgl. Pufé, I. (2017), S. 64

<sup>41</sup> Vgl. Pufé, I. (2017), S. 21

<sup>42</sup> Vgl. Pufé, I. (2017), S. 20-22

<sup>43</sup> Vgl. Umweltbundesamt (24.08.2021) Ressourcennutzung und ihre Folgen, in: <https://www.umweltbundesamt.de/themen/abfall-ressourcen/ressourcennutzung-ihre-folgen>, Seitenabruf am 08.08.2022

<sup>44</sup> Vgl. Pufé, I. (2017), S. 22

<sup>45</sup> Vgl. Umweltbundesamt (24.08.2021)



sorgen für einen stetig schrumpfenden Handlungsspielraum. Die Ziele, die mit der Erreichung von Nachhaltigkeit erfüllt werden sollen, sind die Erhaltung der menschlichen Existenz und des gesellschaftlichen Produktivpotentials. Ebenso die Wahrung der weltweiten ökologischen Ressourcen und die Sicherung der Entwicklungs- und Handlungsmöglichkeiten jetziger und kommender Generationen im globalen Rahmen.<sup>46</sup>

### 3.2 Dimensionen der Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit umfasst den ganzheitlichen Ansatz von ökologischem Einklang, wirtschaftlichem Leistungspotential und sozialer Gerechtigkeit. Eine Ermittlung, Darstellung und Beachtung aller Korrelationen der Dimensionen der Nachhaltigkeit führt zu dauerhaft bestandskräftigen Lösungen für entsprechende Konflikte und Probleme.<sup>47</sup> Unter ökologischer Nachhaltigkeit wird die Bestrebung verstanden, den Erhalt der natürlichen Umgebung für kommende Generationen sicherzustellen. Zielsetzungen sind die Sicherung der Artendiversität, der Schutz des Klimas sowie die Pflege von Lebensräumen. Grundsätzlich bestrebt ökologische Nachhaltigkeit eine umsichtige Handhabung mit der Umwelt und Natur. Die ökonomische Nachhaltigkeit steht für eine Ausrichtung und Steuerung der Wirtschaftsweise, mit dem Ziel, eine dauerhafte Erwerbs- und Wohlstandsebene zu erlangen. Die Sicherheit der Wirtschaftsressourcen vor Ausbeutung erfährt hierbei einen besonders hohen Stellenwert. Soziale Nachhaltigkeit beschreibt das Streben nach einer dauerhaften, zukunftsfähigen, fairen und lebenswerten Gesellschaft. Diese Entwicklung soll eine Teilnahme aller Beteiligten an einer Gemeinschaft ermöglichen.<sup>48</sup> Die unterschiedliche Schwerpunktsetzung der drei Dimensionen, führt zu einer Einordnung der schwachen Nachhaltigkeit und der starken Nachhaltigkeit. Wird eine Austauschbarkeit der Dimensionen, durch eine Gleichsetzung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimension vertreten, spricht man von der schwachen Nachhaltigkeit. Wird die ökologische Dimension als Grundlage von allem

---

<sup>46</sup> Vgl. Pufé, I. (2017), S. 22

<sup>47</sup> Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (BMUV) (06.07.2022) Nachhaltigkeit als Integrationsaufgabe, in: <https://www.bmuv.de/themen/nachhaltigkeit-digitalisierung/nachhaltigkeit/strategie-und-umsetzung/nachhaltigkeit-als-integrationsaufgabe>, Seitenabruf am 08.08.2022

<sup>48</sup> Vgl. Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland (BUND), Landesverband Baden-Württemberg e.V. (o.J.) Nachhaltige Entwicklung, in: <https://www.bund-bawue.de/themen/mensch-umwelt/nachhaltigkeit/begriff-nachhaltige-entwicklung/>, Seitenabruf am 10.08.2022

gesehen und über die weiteren Dimensionen gestellt, handelt es sich um eine starke Nachhaltigkeit.<sup>49</sup>

### 3.3 Modelle der Nachhaltigkeit

Zur Veranschaulichung des Nachhaltigkeitskonzeptes kommen Modelle wie das Drei-Säulen-Modell, das Schnittmengenmodell oder das Nachhaltigkeitsdreieck zum Einsatz. Diese vereinfachen die Komplexität und stellen die Themen sowie die Aspekte von Nachhaltigkeit in einem Gesamtzusammenhang dar.<sup>50</sup> Das Drei-Säulen-Modell wurde 1992 im Zuge des Rio-Gipfels entwickelt, das Konzept des Schnittmengenmodells entstand im Rahmen einer verbundenen Studie unter Leitung des Bundesumweltministeriums, während das Nachhaltigkeitsdreieck 1994 von dem Professor Bernd Heins vorgestellt wurde.<sup>51</sup>

#### 3.3.1 Drei-Säulen-Modell

Das Drei-Säulen-Modell zeigt die potentiellen Beziehungen zwischen den Dimensionen der Nachhaltigkeit auf und wird in der folgenden Abbildung 2 veranschaulicht:<sup>52</sup>

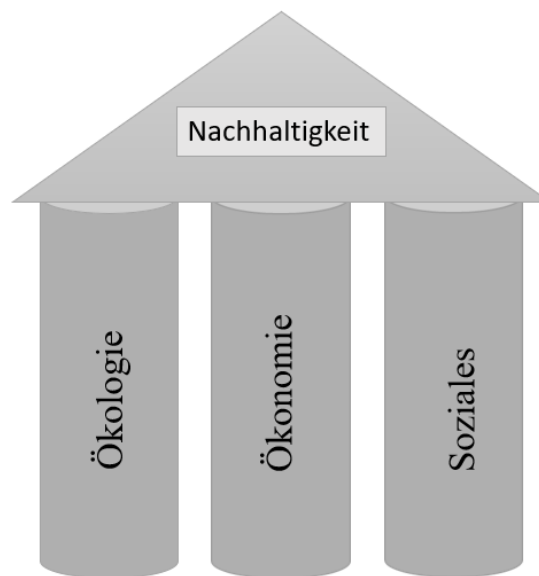


Abbildung 2: Das Drei-Säulen-Modell

Quelle: In Anlehnung an v. Hauff, (2014), S. 165

<sup>49</sup> Vgl. Lexikon der Nachhaltigkeit (14.10.2015) Starke und schwache Nachhaltigkeit, in: [https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/schwache\\_vs\\_starke\\_nachhaltigkeit\\_1687.htm](https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/schwache_vs_starke_nachhaltigkeit_1687.htm) Seitenabruf am 15.08.2022

<sup>50</sup> Vgl. Pufé, I. (2017), S. 110

<sup>51</sup> Vgl. Kannengießer, C. (17.03.2022) Nachhaltigkeitsmodelle im Vergleich, in: <https://www.net4energy.com/de-de/smart-living/nachhaltigkeitsmodelle>, Seitenabruf am 18.09.2022

<sup>52</sup> Vgl. v. Hauff, M. (2014) Nachhaltige Entwicklung - Grundlagen und Umsetzung, 2. Aufl., München: De Gruyter Oldenbourg, S. 167

Dargestellt wird das Modell mit nebeneinanderstehenden Säulen und der Nachhaltigkeit als Dach. Eine gleichrangige Umsetzung der drei Dimensionen soll geschehen, sodass eine Abwägung unter den Zielen der drei Säulen stattzufinden hat. Kritiker dieses Modells hinterfragen die symbolische Notwendigkeit einzelner Säulen zur Stabilität des Daches. Dadurch ermöglicht es die Folgerung, die Abhängigkeit der Säulen zueinander in Frage zu stellen.<sup>53</sup>

### 3.3.2 Schnittmengen- oder Dreiklangmodell der Nachhaltigkeit

Das Schnittmengen- oder Dreiklangmodell hat zum Zweck, dass Nebeneinander der Säulen aufzubrechen und ein bildliches Ineinandergreifen der drei Nachhaltigkeitsdimensionen darzustellen, wie in folgender Abbildung 3 zu sehen ist.<sup>54</sup>

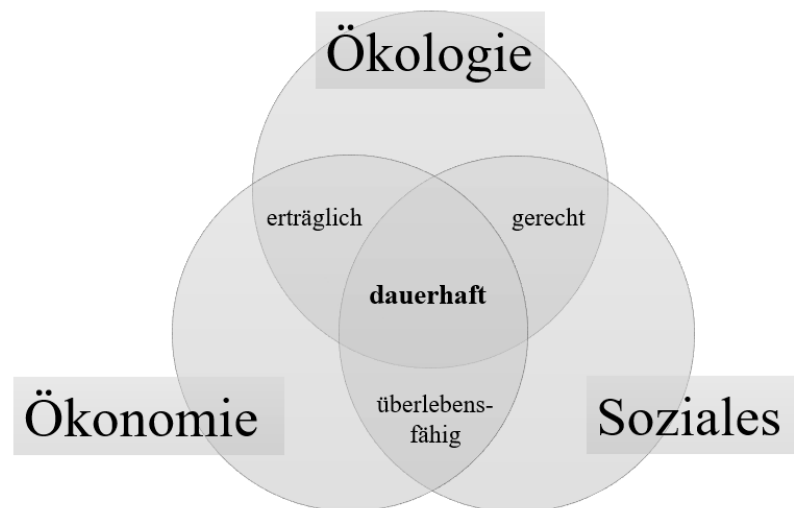


Abbildung 3: Das Schnittmengen- oder Dreiklangmodell

Quelle: In Anlehnung an Pufé, I. (2017), S. 112

Durch die dargestellte Überlappung der Elemente veranschaulicht das Modell, dass ein Zusammenhang sowie fließende Grenzen zwischen jeweils zwei Bereichen bestehen kann. Umweltfreundliche Mobilität ist beispielhaft als Schnittmenge zwischen Ökologie und Ökonomie zu nennen, Carsharing als Schnittmenge aus Sozialem und Ökonomie, während Umweltbildungsprogramme die Schnittmenge aus Ökologie und Sozialem bildet (vgl. Kapitel 4.2). Die Kernwerte der entsprechenden Überschneidungen werden durch die Werte beziehungsweise Begriffe „gerecht“, „erträglich“ und „überlebensfähig“

<sup>53</sup> Vgl. v. Hauff, M. (2014), S.167-168

<sup>54</sup> Vgl. Pufé, I. (2017), S. 112

dargestellt. Die Überschneidung und entsprechende Verbindung der drei Kreise stellt das Ziel da, durch das dauerhafte Ergebnisse erzielt werden sollen.<sup>55</sup>

### 3.3.3 Nachhaltigkeitsdreieck

Das folgende Nachhaltigkeitsdreieck in Abbildung 4, gilt als Weiterentwicklung des Drei-Säulen-Modells und des Schnittmengenmodells. Aufgrund der Darstellung als gleichschenkliges Dreieck vermittelt es ein symmetrisches Gleichgewicht. Die Nachhaltigkeitsaspekte werden miteinander vereint und die drei Dimensionen bilden eine zusammengehörige Ganzheit, statt unverbunden beieinander zu stehen.<sup>56</sup>

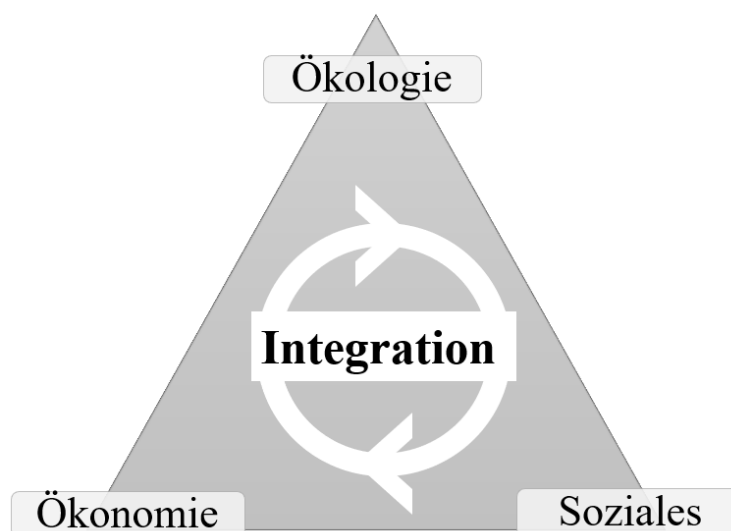


Abbildung 4: Das Nachhaltigkeitsdreieck

Quelle: In Anlehnung an Pufé, I. (2017), S. 113

## 3.4 Corporate Social Responsibility und Greenwashing

Corporate Social Responsibility (Gesellschaftliche Unternehmensverantwortung, CSR), versteht sich als die Wahrnehmung sozialer und somit gesellschaftlicher Verpflichtung von Unternehmen über der gesetzlichen Grundebene. Das Unternehmen verpflichtet sich selbst und freiwillig zu einem verantwortungsvollen Agieren in jedem der Prozesse, die zum Erreichen einer Wertschöpfung führen. Als diese Prozesse sind beispielsweise die Beschaffung, Herstellung und Entsorgung zu nennen. Da es sich bei dem Konzept CSR um eine Art der Unternehmensführung handelt, ist es nicht ein Instrument einer beliebigen Unternehmensabteilung, sondern fest in die Gesamtstrategie des

<sup>55</sup> Vgl. Pufé, I. (2017), S. 112

<sup>56</sup> Vgl. Pufé, I. (2017), S. 112-113

Unternehmens integriert. Es umschreibt eine Unternehmensstrategie, die mit nachhaltiger und langfristig ausgerichteter Unternehmensentwicklung ökonomische Ziele, aber auch ökologische und soziale Ziele einschließt.<sup>57</sup> Als soziale Ziele gelten beispielsweise die Beachtung globaler Sozialstandards oder Menschenrechte. Faktoren, wie der Einsatz von Ressourcen und Umweltschutz, werden zum Beispiel als ökologische Ziele genannt.<sup>58</sup> Die in Kapitel 3.2 beschriebenen Dimensionen der Nachhaltigkeit bilden einen Richtwert zur Erreichung dieser Ziele und Durchführung des CSR-Konzeptes. Es verfolgt im Allgemeinen die Intention, dass Unternehmen eine Maximierung der positiven Effekte für die Gesellschaft und weiteren Anspruchsgruppen, wie beispielsweise Mitarbeiter und Kunden, bei gleichzeitiger Minimierung der negativen Effekte anstreben. Dabei lassen sich von dem Einsatz dieser Unternehmensstrategie Vorteile für das Unternehmen erwirken. CSR sorgt durch die entstandene Wahrnehmung als verantwortungsvolles Unternehmen für eine Verbesserung der Beziehung zu den Anspruchsgruppen des Unternehmens. Außerdem führt der effizientere Umgang mit Ressourcen zu finanziellen Vorteilen.<sup>59</sup>

CSR birgt neben den beispielhaft erläuterten Chancen und Vorteilen auch Risiken. Hier bestehen neben denen der kaufmännischen Natur, auch die Risiken einer intransparenten Kommunikation. Wird das CSR-bezogene unternehmerische Handeln für die entsprechenden Anspruchsgruppen nicht ersichtlich, qualitativ nachvollziehbar dokumentiert und intransparent kommuniziert, läuft das Unternehmen Gefahr, dass das Engagement beispielsweise bei den Kunden an Glaubwürdigkeit verliert und der Vorwurf des sogenannten „Greenwashing“ aufkommt.<sup>60</sup>

Unter dem Begriff „Greenwashing“ werden die Bemühungen von Unternehmen oder Organisationen verstanden, sich verantwortungsvoll und umweltfreundlich darzustellen, ohne entsprechende Aktionen im Kerngeschäft tatsächlich zu vollziehen. Hierbei wird

---

<sup>57</sup> Vgl. Maschke, M./Zimmer R. (2013) CSR – Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, Frankfurt am Main: Bund-Verlag GmbH, S. 13-17

<sup>58</sup> Vgl. Fabisch, N. (2010) Nachhaltigkeitsmarketing als innovativer Strategieansatz, in: Loock, H., Steppeler, H. (Hrsg.) Marktorientierte Problemlösungen im Innovationsmarketing, Wiesbaden: Gabler, 2010, S. 463

<sup>59</sup> Vgl. Lin-Hi, N. (25.08.2021) Corporate Social Responsibility, in: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/corporate-social-responsibility-51589/version-384768>, Seitenabruf am 17.08.2022

<sup>60</sup> Vgl. Maaß, F., Icks, A. (2017) Wider Greenwashing: Wie integre CSR-Akteure sich absichern können, in: Bungard, P., Schmidpeter, R. (Hrsg.) CSR in Nordrhein-Westfalen. Management-Reihe Corporate Social Responsibility, Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, 2007, S. 381-382

durch öffentlichkeitswirksame Marketing- oder Kommunikationsstrategien versucht, ein nachhaltiges Image zu erhalten.<sup>61</sup> Ein Beispiel für einen Vorfall des Greenwashings im großen Ausmaß, ist der sogenannte „Abgasskandal“ der Volkswagen AG, auch als „Dieselgate“ bekannt.<sup>62</sup> Im September 2015 bekannte sich Volkswagen nach vorangegangenen Ermittlungen der US-Umweltbehörde EPA (Environmental Protection Agency) dazu, Manipulationen mittels Software bei Abgasuntersuchungen des Dieselmotors mit der Typenbezeichnung *EA 189* aus den Baujahren 2009 bis 2014 durchgeführt zu haben. Die Software erkannte mittels verbauter Sensoren des Fahrzeuges, beispielsweise innerhalb der Lenkung oder des Antiblockiersystems, ob sich das Fahrzeug auf einem Prüfstand befand und steuerte den Motor daraufhin in einen Schadstoffsparmodus. Dieser Modus optimierte mithilfe diverser Möglichkeiten, wie die der Motorleistungsreduzierung, die Abgaswerte und ließ das Fahrzeug umweltfreundlicher wirken, als es unter realen Alltagsbedingungen war und es in der Marketingkampagne kommuniziert wurde.<sup>63</sup> Weltweit betroffen sind nach Angaben von Volkswagen etwa elf Millionen Fahrzeuge, in denen der entsprechende Motor verbaut oder eine derartige Software aufgespielt wurde.<sup>64</sup>

---

<sup>61</sup> Vgl. Lin-Hi, N. (26.08.2021) Greenwashing, in: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/greenwashing-51592/version-384777>, Seitenabruf am 17.08.2022

<sup>62</sup> Vgl. Brodmerkel, F. (08.10.2015) VW Dieselgate: Greenwashing ist Betrug am Verbraucher, in: <https://pr-journal.de/fragen-und-meinungen/autoren-beitraege-themen-der-zeit/16635-vw-dieselgate-greenwashing-ist-betrug-am-verbraucher.html>, Seitenabruf am 18.08.2022

<sup>63</sup> Vgl. Cieschinger, A., et al. (23.09.2016) Die wichtigsten Daten und Fakten zur Abgasaffäre, in: <https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/volkswagen-skandal-die-wichtigsten-daten-und-fakten-zur-abgasaffaere-a-1058920.html>, Seitenabruf am 18.08.2022

<sup>64</sup> Vgl. Volkswagen AG, (22.09.2015) Nachrichten, in: [https://web.archive.org/web/20150923004458/http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info\\_center/de/news/2015/09/Volkswagen\\_AG\\_has\\_issued\\_the\\_following\\_information.html](https://web.archive.org/web/20150923004458/http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/de/news/2015/09/Volkswagen_AG_has_issued_the_following_information.html), Seitenabruf am 18.08.2022

## 4 NACHHALTIGKEITSBESTREBUNGEN IN DER DEUTSCHEN AUTOMOBILINDUSTRIE

Wirtschaft und Gesellschaft befinden sich in einer Phase der Veränderung. Grund dafür sind sogenannte „Megatrends“, wie beispielsweise die Globalisierung.<sup>65</sup> Dabei handelt es sich um die Beschreibung beständiger, ausgereifter und tiefgreifender Veränderungen in den gesamten Bereichen der Gesellschaft. Für die Automobilindustrie zeichnen sich aus den aktuellen Megatrends spezifische Mobilitätstrends ab. Hierbei handelt es sich um Urbanisierung, Nachhaltigkeit, Individualisierung und Digitalisierung.<sup>66</sup> Der im Kontext der vorliegenden Arbeit relevante Trend der Nachhaltigkeit, findet im folgenden Kapitel besondere Betrachtung, da die Bestrebungen der deutschen Automobilindustrie anlehnend an die Dimensionen der Nachhaltigkeit eingeordnet werden.

### 4.1 Ökonomische Nachhaltigkeit

Am 12. Mai 2021 legte die deutsche Bundesregierung ein geändertes und verschärftes Klimaschutzgesetz vor, welches Deutschland eine Treibhausgasneutralität bis zum Jahre 2045 vorschreibt. Treibhausgasneutralität, auch als „Klimaneutralität“ bezeichnet, impliziert eine Ausgeglichenheit zwischen entstehenden Treibhausgas-Emissionen und deren Abbau.<sup>67</sup> Nach Angaben des „Verband der Automobilindustrie e.V. (VDA)“ investiert die deutsche Automobilindustrie zur Erreichung dieses Zieles in Zukunftstechnologien, mit Fokus auf die Elektromobilität, insbesondere im Gebiet der Batterietechnologie. Dieser Antrieb bietet, unter Nutzung von Strom aus erneuerbaren Energien, eine Art der treibhausgasneutralen Fortbewegung. Andere Kernpunkte der Investition und Entwicklung liegen in der Digitalisierung und weiteren Antriebsarten, welche im folgenden Kapitel 4.2 konkretisiert werden.<sup>68</sup> Kritisiert wird die deutsche Automobilindustrie hierbei für ihre insgesamt späte Reaktion auf den technologischen

---

<sup>65</sup> Vgl. Gutzmer, P., Todsén, E. C. (2021) Mobilität für morgen – notwendig, herausfordernd, machbar, in: Siebenpfeiffer, W. (Hrsg.), Mobilität der Zukunft, Berlin, Heidelberg: Springer Vieweg, 2021, S. 3

<sup>66</sup> Vgl. Bormann, R., et al. (2018) Die Zukunft der deutschen Automobilindustrie: Transformation by Disaster oder by Design?, in: [https://www.academia.edu/79584777/Die\\_Zukunft\\_der\\_deutschen\\_Automobilindustrie\\_Transformation\\_by\\_Disaster\\_oder\\_by\\_Design](https://www.academia.edu/79584777/Die_Zukunft_der_deutschen_Automobilindustrie_Transformation_by_Disaster_oder_by_Design), Seitenabruf am 20.08.2022, S. 11

<sup>67</sup> Vgl. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (o.J.) Klimaschutzgesetz 2021, in: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/klimaschutz/klimaschutzgesetz-2021-1913672#:~:text=Mit%20der%20%C3%84nderung%20des%20Klimaschutzgesetzes,August%202021%20in%20Kraft%20getreten.,> Seitenabruf am 20.08.2022

<sup>68</sup> Vgl. Hüls, D. (11.10.2021) Mit massiven Investitionen in die Zukunft der Mobilität, in: <https://www.vda.de/de/themen/elektromobilitaet/investitionen-der-automobilwirtschaft>, Seitenabruf am 20.08.2022

Wandel zur Elektromobilität, im Vergleich zu internationalen Herstellern wie beispielsweise Toyota oder Tesla.<sup>69</sup>

## 4.2 Ökologische Nachhaltigkeit

In der Praxis des produzierenden Gewerbes beinhaltet ökologische Nachhaltigkeit unter anderem den nachhaltigen Umgang mit produktionsrelevanten Ressourcen, die Reduktion des Ausstoßes von Treibhausgasemissionen und Schadstoffen, die Reduktion von Produktionsabfällen und Abwässern sowie eine Steigerung deren Recyclingquote. Diesen Inhalten widmet sich die deutsche Automobilindustrie und erzielte laut Angaben des VDA deutliche Erfolge innerhalb der letzten zwei Jahrzehnte.<sup>70</sup> So sank beispielsweise der Verbrauch von Trinkwasser um über 60 Prozent pro produziertem Fahrzeug. Über 80 Prozent der entstandenen Produktionsabfällen können erfolgreich recycelt werden und die Lösemittlemissionen der Fahrzeugserienlackierung gingen im Vergleich zum Jahre 1990 um 65 Prozent zurück.<sup>71</sup>

Die deutsche Automobilindustrie sieht den Weg zum treibhausgasneutralen Straßenverkehr im Antrieb durch erneuerbare Energien. Dabei handelt es sich um batterieelektrische Fahrzeuge, umgangssprachlich Elektroautos genannt und Verbrennungsmotoren mit sogenannten „E-Fuels“, also Erdöl unabhängige, strombasiert hergestellte Kraftstoffe. Ebenso zählen Fahrzeuge mit einer Brennstoffzelle, die regenerativen Wasserstoff als Treibstoff verwenden, dazu.<sup>72</sup> Als Brückentechnologie, welche besonders den Weg zur vollständigen Elektromobilität ebnen soll, gelten Plug-in-Hybrid-Fahrzeuge. Diese Fahrzeuge kombinieren beide Antriebsarten, fahren in lokalen Reichweiten emissionsfrei und bieten Langstreckenkapazitäten.<sup>73</sup>

Darüber hinaus liegt der Fokus der Branche auch auf neuen, nachhaltigen Mobilitätsinnovationen. Konzepte, wie die vernetzte Kommunikation zwischen

---

<sup>69</sup> Vgl. Brunnengräber, A. (2020) Zum E-Auto gezwungen. in: Ökologisches Wirtschaften - Fachzeitschrift, Bd. 33, Nr. 2, S. 31

<sup>70</sup> Vgl. Verband der Automobilindustrie e.V. (VDA) (15.11.2021) Umweltschutz in der Produktion, in: <https://www.vda.de/de/themen/automobilindustrie/produktion/umweltschutz-in-der-produktion>, Seitenabruf am 20.08.2022

<sup>71</sup> Vgl. Verband der Automobilindustrie e.V. (VDA) (15.11.2021)

<sup>72</sup> Vgl. Verband der Automobilindustrie e.V. (VDA) (12.11.2020) Jahresbericht 2020, in: <https://www.vda.de/vda/de/aktuelles/publikationen/publication/jahresbericht-2020>, Seitenabruf am 21.08.2022, S. 50

<sup>73</sup> Vgl. Verband der Automobilindustrie e.V. (VDA) (12.11.2020), S. 126



Fahrzeugen und Infrastruktur, zum Beispiel der Ampel, können den Verkehr effizienter und flüssiger machen. Der Parksuchverkehr wird durch fahrzeugseitige Informationssammlung und gegenseitige Übermittlung dieser Daten der potentiellen Stellplätze reduziert, wie es beim sogenannten „Community-based Parking“ der Fall ist. Ebenso bedienen Mobilitätsangebote wie Carsharing, Bedürfnisse der Menschen, die nur gelegentlich Nutzen für ein Auto haben.<sup>74</sup> Umweltvorteile entstehen bei dem Konzept durch die effiziente Teilung beziehungsweise Nutzung des Fahrzeuges mit geringer ungenutzter Parkdauer und dem einhergehenden Ersatz von mehreren Privatfahrzeugen.<sup>75</sup>

### 4.3 Soziale Nachhaltigkeit

Soziale Nachhaltigkeit ist ein bedeutsamer Aspekt in der Unternehmenskultur der deutschen Automobilindustrie und wird entsprechend gefördert. Der Respekt der Menschenrechte ist eine elementare Grundlage im betrieblichen Umgang. Die Verminderung von Belastungen sowie die Gesundheitsförderung der Mitarbeiter werden durch den Einsatz aktueller Standards in den Bereichen der Ergonomie und Arbeitsschutz erreicht. Diese werden in einem global gültigem Gesundheitsmanagementsystem zusammengefasst. Möglichkeiten zur Berücksichtigung individueller Lebenssituationen und einer Verbindung von Beruf und Familie der Arbeitskräfte werden durch Modelle wie flexible Arbeitszeiten oder betrieblicher Kinderbetreuung verwirklicht.<sup>76</sup> Ebenso versuchen diese Maßnahmen entsprechende Lösungsansätze für Herausforderungen, wie zum Beispiel der psychischen Belastung durch monotone Arbeitsabläufe oder dem branchentypischen hohen Anteil an Schichtarbeit, zu stellen. Nach Angaben des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS), werden die Arbeitsbedingungen der deutschen Automobilindustrie gesamt betrachtet als gut gesehen.<sup>77</sup>

---

<sup>74</sup> Vgl. Niedenthal, M. (11.10.2021) Wie die Mobilität der Zukunft aussieht – in Städten, in: <https://www.vda.de/vda/de/themen/mobilitaetspolitik/urbane-mobilitaet>, Seitenabruf am 21.08.2022

<sup>75</sup> Vgl. Umweltbundesamt (18.03.2022) Car-Sharing, in: <https://www.umweltbundesamt.de/themen/verkehr-laerm/nachhaltige-mobilitaet/car-sharing#angebotsformen-des-car-sharing>, Seitenabruf am 21.08.2022

<sup>76</sup> Vgl. Verband der Automobilindustrie e.V. (VDA) (01.2021) Zielbild Automobilproduktion, in: <https://www.vda.de/vda/de/aktuelles/publikationen/publication/vda-6000-zielbild-automobilproduktion>, Seitenabruf am 23.08.2022, S. 27

<sup>77</sup> Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) - Referat "CSR" – Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (15.01.2021) Automobilindustrie, in: <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/CSR-Allgemein/CSR-in-der-Praxis/Branchen/Automobilindustrie/automobilindustrie.html;jsessionid=4718C5B90DBD9F0EFE850B1529900E24.delivery2-master>, Seitenabruf am 23.08.2022

Für international tätige Unternehmen ist es schwierig, die Einhaltung der Sozial- und Umweltstandards in Produktionsländern zu kontrollieren. Aus diesem Grund greift ein Großteil der Branche hierbei auf jahrelange Beziehungen zu bestimmten Lieferanten zurück. Dies soll die Überprüfungen erleichtern.<sup>78</sup> Internationalität, kulturelle Vielfalt, Chancengleichheit und Diversität sind weitere Ziele der deutschen Automobilindustrie, die mit globalen Nachwuchsprogrammen sowie Mitarbeiterrotationen erreicht werden sollen.<sup>79</sup>

---

<sup>78</sup> Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) - Referat "CSR" – Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (15.01.2021)

<sup>79</sup> Vgl. Verband der Automobilindustrie e.V. (VDA) (01.2021), S. 27

## 5 NACHHALTIGKEITSMARKETING

Im nachfolgenden Kapitel erfolgt die Erläuterung des Nachhaltigkeitsmarketings, welches das zentrale Thema dieser Bachelorarbeit darstellt. Zunächst erfolgt die grundlegende Beleuchtung des Marketings, um die Abgrenzung zueinander zu verdeutlichen. Innerhalb der Erklärung des Nachhaltigkeitsmarketings wird zusätzlich das Konzept des Nachhaltigkeitsmarketings nach Frank-Martin Belz vorgestellt.

### 5.1 Marketing

Bei dem Marketing handelt es sich um ein Führungskonzept eines Unternehmens, welches einen einzigartigen Kundennutzen, den sogenannten „Customer Value“, bilden soll. Ziel dessen ist es, Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Es entwickelte sich aus der klassischen Funktion der Absatzpolitik.<sup>80</sup> Diese orientierte sich an der Beschaffung, Produktion und Absatz, welche die drei grundlegenden Betriebsfunktionen darstellen. Unternehmensintern hatte die Absatzabteilung die Aufgabe, die hergestellten Güter am Markt zu verwerten und sie zu einem angemessenen Preis an den Kunden abzusetzen. Grund für die Entwicklung von der Absatzpolitik zum Marketing, war der in den 1950er Jahren stattfindende Übergang von einem Verkäufermarkt, bei dem die Nachfrage das Angebot übertrifft, zu einem Käufermarkt, wo das Angebot die Nachfrage übersteigt.<sup>81</sup> Eng fokussiert auf operative Verwertungsprozesse offenbarte sich die Absatzpolitik als zu eingeschränkt für die Bewältigung der Herausforderungen des steigenden Wettbewerbs. Aus diesem Grund erfolgte eine vollständige Integrierung der Absatzpolitik in das Führungskonzept des Marketings, welches besagt, dass eine Gesamtausrichtung der betrieblichen Funktionen an den Marktanforderungen durchzuführen ist. Zu den zentralen Bestandteilen des Marketings zählen die Wettbewerbs- und Kundenorientierung, die Neukundenakquisition und die Kundenbindung.<sup>82</sup>

Beim Einsatz der Unternehmensfunktion Marketing ergeben sich sechs Phasen, die als Marketingprozess bezeichnet und folgend in Abbildung 5 dargestellt werden.<sup>83</sup>

---

<sup>80</sup> Vgl. Balderjahn, I./Specht, G. (2020) Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 8. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, S. 173

<sup>81</sup> Vgl. Gelbrich, K./Wünschmann, S./Müller, S. (2018) Erfolgsfaktoren des Marketing, 2. Aufl., München: Franz Vahlen, S. 1-3

<sup>82</sup> Vgl. Balderjahn, I./Specht, G. (2020), S. 173

<sup>83</sup> Vgl. Götte, S. (2017) Marketing: Einführung mit Fallbeispielen und Übungsaufgaben, 2. Aufl., München: Franz Vahlen, S. 3

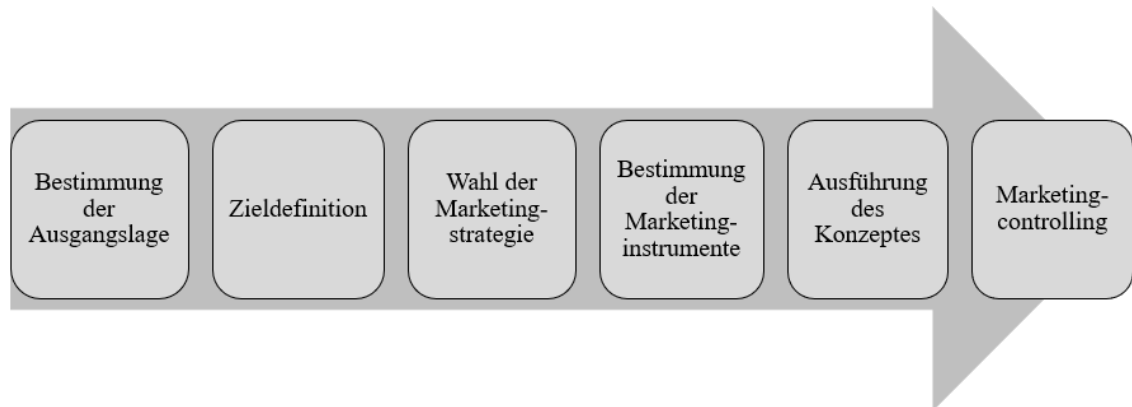


Abbildung 5: Der Marketingprozess

Quelle: In Anlehnung an Götte, S. (2017), S. 3

Die Bestimmung der Ausgangslage bildet die erste Phase. Hierbei ermittelt eine Unternehmensanalyse die unternehmenseigenen Stärken und Schwächen, während eine Umfeldanalyse die Chancen und Risiken innerhalb der näheren und fernerer Umwelt bestimmt. Ausgehend dieser Ergebnisse erfolgt die Definierung der Marketingziele in der zweiten Phase. Demnach können die Ziele nach marktökonomischen Größen (beispielsweise Gewinn, Umsatz) oder marktpsychologische Größen (beispielsweise Kundenzufriedenheit, Image) definiert werden. Die nächste Phase ist die Wahl der Marketingstrategien. Diesbezüglich lassen sich wettbewerbs- oder kundenorientierte sowie übergreifende Marketingstrategien zuweisen. Sind diese Handlungsrichtlinien definiert, werden in der nächsten Phase die operativen Marketinginstrumente identifiziert, welche für die Erfüllung der entsprechenden Marketingstrategie essentiell sind.<sup>84</sup> Dafür stehen die Produktpolitik (Beispiel: Produktinnovation), die Preispolitik (Beispiel: Festsetzung des Preises), die Kommunikationspolitik (Beispiel: Mediawerbung) und die Distributionspolitik (Beispiel: Wahl der Logistiksysteme) zur Verfügung. Diese vier Instrumente bilden zusammengenommen den sogenannten „Marketingmix“, auch als „4Ps“ bezeichnet.<sup>85</sup> Darauf aufbauend und angeschlossen, erfolgt die Durchführung des Marketingkonzeptes sowie die abschließende Phase des Marketingcontrollings. Die Sicherstellung der Strategie- und Zielerreichung sowie die Kontrolle der laufenden Marketingaktivitäten teilt sich in das strategische und operative Marketingcontrolling auf.<sup>86</sup>

<sup>84</sup> Vgl. Götte, S. (2017), S. 3-4

<sup>85</sup> Vgl. Bruhn, M. (2014) Marketing, 12. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 30

<sup>86</sup> Vgl. Götte, S. (2017), S. 4

## 5.2 Nachhaltigkeitsmarketing

Unter Nachhaltigkeitsmarketing wird die gezielte Ausrichtung des Marketingkonzeptes am Leitbild der Nachhaltigkeit verstanden.<sup>87</sup> Mithilfe dieser Art des Marketings sollen die individuellen Kundenbedürfnisse, unter größtmöglicher Vermeidung ökologischer Belastungen und unter Berücksichtigung sozialer Anliegen, befriedigt werden.<sup>88</sup> Das Unternehmen wird im Kontext des Nachhaltigkeitsmarketings auf eine umwelt- und sozialorientierte Art und Weise geführt. Die gesamten betrieblichen Marketingentscheidungen werden auf das Schaffen von ökonomischer (beispielsweise Umsatzsteigerung), umweltbezogener (beispielsweise effizientere Nutzung von Ressourcen) oder sozialorientierter (beispielsweise faire Lohnzahlung) Werte ausgerichtet. Dabei findet die Kunden- und Wettbewerbsorientierung stets unter Beachtung ökologischer und sozialer Standards statt.<sup>89</sup>

Konzeptionell lässt sich das Nachhaltigkeitsmarketing nach Frank-Martin Belz in sechs Schritte differenzieren, folgend in Abbildung 6 zu sehen:<sup>90</sup>

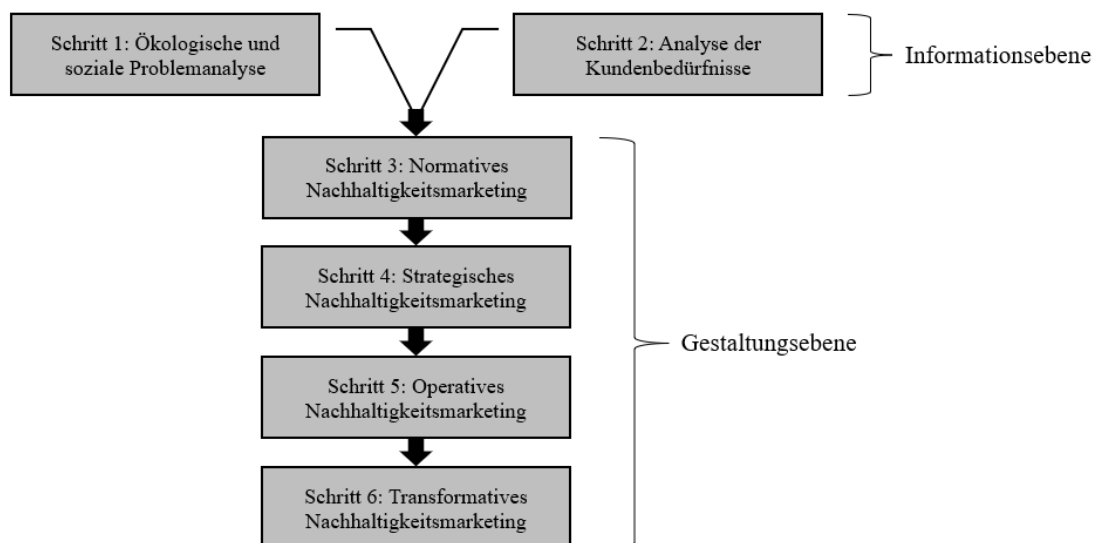


Abbildung 6: Sechs Schritte des Nachhaltigkeitsmarketing nach Belz

Quelle: In Anlehnung an Belz, F.-M (2005), S. 20

<sup>87</sup> Vgl. Kirchgeorg, M. (15.02.2018) Nachhaltigkeitsmarketing, in: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/nachhaltigkeitsmarketing-37763/version-261194;> Seitenabruf am 15.08.2022

<sup>88</sup> Vgl. Belz, F.-M./Bilharz, M. (2005) Nachhaltigkeits-Marketing in Theorie und Praxis, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 5

<sup>89</sup> Vgl. Griese, K.-M. (2015) Nachhaltigkeitsmarketing: Eine fallstudienbasierte Einführung, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3

<sup>90</sup> Vgl. Belz, F.-M (2005) Nachhaltigkeits-Marketing: Konzeptionelle Grundlagen und empirische Ergebnisse, in: Belz, F.-M./Bilharz, M. (Hrsg.), Nachhaltigkeits-Marketing in Theorie und Praxis, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2005, S. 20

Die ersten beiden Schritte bilden gemeinsam die Informationsebene. Hierbei werden die ökologischen und sozialen Probleme in der eigenen, unternehmensinternen Wertschöpfungskette parallel mit den Kundenbedürfnissen analysiert. Um sich den unternehmenseigenen ökologischen und sozialen Problembereichen bewusst zu werden, hilft eine umfassende Analyse des gesamten Produktlebenszyklus. Das Ziel der Informationsebene ist Feststellung der Überschneidungen zwischen den Kundenbedürfnissen und den sozial-ökologischen Problembereichen, um den Aktionsradius für das Nachhaltigkeitsmarketing dazulegen. Nachdem diese Informationen bekannt sind, folgt in den Schritten drei bis fünf die Gestaltungsebene. Zuerst wird im dritten Schritt, der normativen Ebene des Nachhaltigkeitsmarketings, die ökologische sowie die gesellschaftliche Verantwortung auf das Unternehmensleitbild fokussiert und festgelegt. Anschließend wird im vierten Schritt, der strategischen Ebene, die Frage nach der korrekten Marktpositionierung der sozial-ökologischen Produkte beantwortet und die Kundengruppe definiert. Eine Möglichkeit für zum Beispiel kleinere Pionierunternehmen ist hier die Erschließung einer Nische im Qualitätssegment. Somit können die Kunden erreicht werden, die sozial-ökologisch aktiv oder in diese Richtung aktivierbar sowie wertbewusst sind. Größeren Unternehmen wird eine Mehrmarkenstrategie nahegelegt, welche auf eine breitere Masse abzielt. Hierbei werden sowohl Produkte im Qualitätssegment, als auch im Preissegment nach dem sozial-ökologischen Anforderungen angeboten. Mit diesem Konzept wird zudem der preissensible Kunde angesprochen, welcher sozial-ökologisch passiv ist, also einer beispielhaft genannten Kostenerhöhung oder Nutzenverminderung aufgrund sozial-ökologischen Faktoren negativ gegenübersteht.<sup>91</sup>

Von diesen Nachhaltigkeitsmarketingstrategien ausgehend, erfolgt im fünften Schritt, der operativen Ebene, die Umsetzung anhand des Nachhaltigkeitsmarketing-Mix.<sup>92</sup> Die Produktpolitik umfasst die Entscheidungen und Fragestellungen, welche sich um Entwicklung und Pflege von Dienstleistungen und Produkten dreht. Absicht ist es, durch die Gestaltung des Produktangebotes, die ökonomischen Ziele des Unternehmens zu erreichen, während in der nachhaltigkeitsorientierten Produktpolitik auch die sozialen und ökologischen Ziele berücksichtigt werden. Beispielhaft kann hier die ausschließliche

---

<sup>91</sup> Vgl. Belz, F.-M. (2005) Wachsen mit Werten, in: Ökologisches Wirtschaften - Fachzeitschrift, Bd. 20, Nr. 3, S. 15-16

<sup>92</sup> Vgl. Belz, F.-M. (2005), S. 25

Verwertung von nachhaltigen, zertifizierten Grundstoffen genannt werden.<sup>93</sup> Unter der nachhaltigkeitsorientierten Kommunikation versteht sich die zielgruppengerechte Verwendung aller Kommunikationsinstrumente zur Veranschaulichung der nachhaltigen Bestrebungen und Erfolge eines Unternehmens. Die zentralen Ziele bestehen aus dem Aufbau von Vertrauen und Glaubwürdigkeit.<sup>94</sup> Als nachhaltigkeitsorientierte Preispolitik wird die anbieterseitige Gestaltung von Preissystemen und Preissetzung unter Beachtung der Nachhaltigkeitsaspekte gesehen. Dies beinhaltet Fairness den Konsumenten gegenüber sowie Unterstützungsanreize oder Motivation der Verbraucher zu einem nachhaltigen Konsum.<sup>95</sup> Die nachhaltigkeitsorientierte Distributionspolitik umschließt alle Bestrebungen des Unternehmens, die nachgelagerten Vertriebsstufen und den Konsumenten unter Beachtung der Nachhaltigkeit zu versorgen. Dies umfasst unter anderem die nachhaltige Gestaltung der Absatzwege und die Schaffung von Nachhaltigkeitsstandards in der Logistik.<sup>96</sup>

Den Abschluss bildet der sechste und letzte Schritt, die Transformationsebene. Ausgangspunkt sind hier die öffentlich und politisch gegebenen Rahmenbedingungen für das nachhaltige Handeln von Unternehmen. Diese Rahmenbedingungen können von Unternehmen als gegeben akzeptiert oder als veränderbar gesehen werden. Eine Veränderung und Mitgestaltung kann beispielsweise durch die Mitgliedschaft oder Gründung von Branchenverbänden gefördert werden, die sich in der Politik und in der Öffentlichkeit für nachhaltigkeitsorientierte Veränderungen einsetzen. Ein weiteres Beispiel ist die öffentliche Unterstützung entsprechender Gesetzesvorlagen, wie ein Energiespargesetz oder die Kooperation mit Umweltschutz- und Verbraucherorganisationen. Mithilfe des transformativen Nachhaltigkeitsmarketings sollen durch die angestoßenen Veränderungen, aus Kundensicht positive Anreize für Erwerb und Nutzung sozial-ökologischer Produkte oder negative Anreize für Erwerb und Nutzung klassischer Produkte geschaffen werden.<sup>97</sup>

---

<sup>93</sup> Vgl. Bröring, S. (2015) Nachhaltigkeitsorientierte Produktpolitik, in: Griese, K.-M. (Hrsg.), Nachhaltigkeitsmarketing, Wiesbaden: Springer Gabler, Wiesbaden, 2015, S. 213

<sup>94</sup> Vgl. Balderjahn, I. (2016) Nachhaltiges Marketing-Management: Möglichkeiten einer umwelt- und sozialverträglichen Unternehmenspolitik, Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg, S. 187

<sup>95</sup> Vgl. Battenfeld, D. (2015) Nachhaltigkeitsorientierte Preispolitik, in: Griese, K.-M. (Hrsg.), Nachhaltigkeitsmarketing, Wiesbaden: Springer Gabler, 2015, S. 279

<sup>96</sup> Vgl. Balderjahn, I. (2016), S. 194

<sup>97</sup> Vgl. Belz, F.-M. (2001) Integratives Öko-Marketing. Neue betriebswirtschaftliche Forschung., Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, S. 97-99

Im Vergleich zu dem in Kapitel 5.1 erläuterten Marketing, verfolgt das Nachhaltigkeitsmarketing nicht nur ökonomische Unternehmensziele, sondern auch ökologische und soziale. Es wird dann als erfolgreich angesehen, wenn sich das anwendende Unternehmen dauerhaft im Wettbewerb erhalten kann und einen merklichen Anteil zur Verminderung von sozial-ökologischen Problemen beiträgt.<sup>98</sup>

---

<sup>98</sup> Vgl. Belz F.-M. /Hildesheimer G./Bilharz M. (2005) Aktive Verantwortungsübernahme von Unternehmen durch Nachhaltigkeits-Marketing: Implikationen für Theorie und Praxis, in: Belz, F.-M./Bilharz, M., (Hrsg.), Nachhaltigkeits-Marketing in Theorie und Praxis, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2005, S. 243



## 6 UNTERNEHMEN TESLA UND PORSCHE

Es folgt eine Vorstellung der beiden Unternehmen, die als Beispiele für die vorliegende Arbeit herangezogen wurden. Beginnend mit dem Hersteller Tesla wird ein Überblick zu Kerndaten der Geschäftstätigkeit sowie der Produktpalette gegeben. Durch das anschließende Betrachten des Herstellers Porsche soll zudem eine sinnvolle Auswahl des Vergleiches gezeigt werden.

### 6.1 Tesla Motor Inc.

Die Tesla Motor Inc., folgend als Tesla bezeichnet, wurde am 1. Juli 2003 von Marc Tarpenning und Martin Eberhard gegründet. Mit dem Unternehmen sollte eine Symbiose aus Fahrzeughersteller und Technologieunternehmen gelingen. Der heutige Geschäftsführer Elon Musk kam 2004 als Investor hinzu und übernahm vier Jahre später die Leitung Teslas.<sup>99</sup> Die derzeitige Produktpalette umfasst neben Elektrofahrzeugen auch Produkte zur Stromerzeugung und -speicherung. Diese Technologien sollen den Wandel zur nachhaltigen Mobilität und sauberer Energie fördern.<sup>100</sup>

Im Jahre 2008 präsentierte der Autohersteller mit dem *Tesla Roadster* sein erstes Modell. Darauf aufbauend folgte die weltweit erste vollständig elektrisch angetriebene Oberklasse-Limousine *Model S* und 2015 das SUV *Model X*. Ab 2017 wurde mit dem im Vergleich kostengünstigeren *Model 3* eine elektrische Limousine produziert, welche nach eigenen Angaben den Volumenmarkt erreichen sollte. Im Jahre 2019 folgte das *Model Y*, ein mittelgroßes SUV. Ergänzend zu diesem Fuhrpark präsentierte das Unternehmen mit dem *Tesla Semi* einen Sattelschlepper und mit dem *Cybertruck* ein Modell des Segmentes Pickups.<sup>101</sup> Zusätzlich betreibt Tesla seit 2013 mit sogenannten „Supercharger-Stationen“ eine eigene Infrastruktur zum Aufladen ihrer Elektrofahrzeuge.<sup>102</sup> Produziert werden die Produkte in Teslas erstem Werk in Fremont, Kalifornien und in sogenannten „Gigafactory“, welche sich in Nevada, New York, Shanghai, Texas und Berlin-Brandenburg befinden.<sup>103</sup> Weltweit werden von Tesla rund 99.300 Mitarbeiter

---

<sup>99</sup> Vgl. Kopp, M. (24.04.2021) Die Tesla-Geschichte: Der Weg des E-Auto-Pioniers, in: <https://insidetesla.de/tesla-geschichte-weg-des-e-auto-pioniers/>, Seitenabruf am 01.09.2022

<sup>100</sup> Vgl. Tesla Germany GmbH (o.J.) Über Tesla, in: [https://www.tesla.com/de\\_DE/ABOUT](https://www.tesla.com/de_DE/ABOUT), Seitenabruf am 01.09.2022

<sup>101</sup> Vgl. Tesla Germany GmbH (o.J.)

<sup>102</sup> Vgl. Kopp, M. (24.04.2021)

<sup>103</sup> Vgl. Tesla Germany GmbH (19.10.2021) Produktion, in: [https://www.tesla.com/de\\_de/manufacturing](https://www.tesla.com/de_de/manufacturing), Seitenabruf am 01.09.2022

beschäftigt.<sup>104</sup> Das Unternehmen erwirtschaftete im Jahr 2021 einen Umsatz von rund 53,8 Milliarden US-Dollar und konnte insgesamt ca. 936.200 Elektroautos absetzen.<sup>105</sup>

## 6.2 Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG

Die Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, folgend als Porsche AG beziehungsweise Porsche bezeichnet, wurde im Jahre 1931 von Ferdinand Porsche in Stuttgart gegründet. Seit der Vorstellung des ersten Fahrzeuges, des *Porsche 356 Roadster* im Jahre 1948, bildet die Herstellung von Sportwagen das Kerngeschäft des Unternehmens. Die Produktion wurde im Jahre 2002 um SUVs und im Jahre 2009 um Limousinen der Oberklasse erweitert. 2012 wurde die Porsche AG vollständig von der Volkswagen AG übernommen. Hierbei ist die Abgrenzung zur eigenständigen Porsche Automobil Holding SE zu beachten, welche wiederum die Mehrheitsgesellschafterin der Volkswagen AG darstellt. Diese ging im Jahr 2007 aus der Porsche AG hervor. Der Vorstandsvorsitz der Porsche AG ist durch Oliver Blume besetzt.<sup>106</sup>

Das aktuelle Produktportfolio von Porsche erstreckt sich über die Modellserien *718* und *911*, den Limousinen *Panamera* und dem vollelektrischen *Taycan*, sowie den SUVs *Macan* und *Cayenne*.<sup>107</sup> Der Hersteller setzte im Jahr 2021 global 301.915 Fahrzeuge ab und erzielte einen Umsatz von 33,1 Milliarden Euro. In Europa betrug der Absatzanteil der elektrifizierten Fahrzeuge 39,4 Prozent. Porsche beschäftigt 36.996 Mitarbeiter weltweit.<sup>108</sup> Deutschlandweit ist Porsche an diversen Standorten ansässig. Das Stammwerk und Unternehmenshauptsitz befinden sich in Zuffenhausen, ebenso befindet sich dort unter anderem der Logistikbereich und das Qualitätsmanagement. Das Porsche Entwicklungszentrum, bestehend aus Prüfständen, Werkstätten, Konstruktionsbüros und

---

<sup>104</sup> Vgl. Tesla, Inc. (04.02.2022) FORM 10-K, in: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1318605/000095017022000796/tsla-20211231.htm>, Seitenabruf am 02.09.2022, S. 13

<sup>105</sup> Vgl. Tesla, Inc. (26.01.2022) Q4 and FY2021 Update, in: [https://tesla-cdn.thron.com/static/WIIG2L\\_TSLA\\_Q4\\_2021\\_Update\\_O7MYNE.pdf?xseo=&response-content-disposition=inline%3Bfilename%3D%22tsla-q4-and-fy-2021-update.pdf%22](https://tesla-cdn.thron.com/static/WIIG2L_TSLA_Q4_2021_Update_O7MYNE.pdf?xseo=&response-content-disposition=inline%3Bfilename%3D%22tsla-q4-and-fy-2021-update.pdf%22), Seitenabruf am 02.09.2022, S. 5-8

<sup>106</sup> Vgl. Reif, S. (18.05.2021) Porsche: Modelle, Eigentümer, wirtschaftliche Entwicklung - alle Infos zum Sportwagen-Hersteller aus Zuffenhausen., in: <https://www.merkur.de/wirtschaft/porsche-stuttgart-zuffenhausen-volkswagen-sportwagen-911-carrera-356-90025944.html>, Seitenabruf am 04.09.2022

<sup>107</sup> Vgl. Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG (o.J.) Alle Porsche Modelle, in: <https://www.porsche.com/germany/models/>, Seitenabruf am 04.09.2022

<sup>108</sup> Vgl. Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG (18.03.2021) Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht 2021 der Porsche AG, in: <https://newsroom.porsche.com/de/unternehmen/porsche-geschaefts-und-nachhaltigkeitsbericht-2021/download-center.html>, Seitenabruf am 04.09.2022, S. 69

der Motorsportabteilung, hat seinen Sitz in Weissach. Die Abteilungen des Vertriebs und Marketings sowie des After Sales sind in Ludwigsburg angesiedelt. In Leipzig findet sich ein weiteres Werk sowie eine Porsche-Erlebniswelt. Das zentrale Ersatzteillager befindet sich in Sachsenheim. Bietigheim-Bissingen fungiert als Standort der Tochtergesellschaften von Porsche. Hier sitzt unter anderem die Porsche Consulting GmbH und die Porsche Financial Services GmbH.<sup>109</sup>

---

<sup>109</sup> Vgl. Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG (o.J.) Unsere Standorte, in: <https://www.porsche.com/germany/aboutporsche/overview/locations/>, Seitenabruf am 04.09.2022

## **7 ANALYSE UND VERGLEICH DES NACHHALTIGKEITSMARKETINGS VON TESLA UND PORSCHE**

Das folgende Kapitel enthält sowohl die Analyse, als auch den daraus resultierenden Vergleich des Nachhaltigkeitsmarketings der Hersteller Tesla und Porsche. Nachdem zuerst das Konzept der Analyse vorgestellt wird, wird es aufeinanderfolgend bei den beiden Unternehmen angewandt. Den Abschluss bildet eine Gegenüberstellung der erlangten Ergebnisse.

### **7.1 Analyse**

Die folgende Analyse des Nachhaltigkeitsmarketings der Fahrzeughersteller Tesla und Porsche wird anhand des in Kapitel 5.2 erläuterten Konzeptes von Belz in abgewandelter Form durchgeführt. Hierbei wird der Fokus auf die handlungsorientierte Gestaltungsebene, welche das normative, strategische, operative sowie das transformative Nachhaltigkeitsmarketing beinhaltet, gelegt. Die Informationsebene des Konzeptes wird, aufgrund seiner unternehmensinternen, informativen Ausrichtung, nicht für die Analyse innerhalb der vorliegenden Arbeit berücksichtigt.

#### **7.1.1 Tesla**

Beginnend mit Tesla erfolgt die Untersuchung des Nachhaltigkeitsmarketings in diesem Unternehmen. Die Analyse erfolgt mithilfe der unternehmenseigenen Website und der veröffentlichten Ergebnisberichte von Tesla. Zudem wurden weitere öffentlich zugängliche Quellen und Informationen aus dem direkten Austausch mit dem Unternehmen miteinbezogen.

##### **7.1.1.1 Normatives Nachhaltigkeitsmarketing**

Auf der Ebene des normativen Nachhaltigkeitsmarketings wird das Unternehmensleitbild von Tesla betrachtet. Auf der unternehmenseigenen Website findet sich im Bereich der Unternehmensbeschreibung prominent platziert der Satz: „Wir beschleunigen die weltweite Umstellung auf nachhaltige Energie“. <sup>110</sup> Ebenso wird deutlich auf den Ergebnisbericht des Jahres 2021 hingewiesen, welcher weiterführende Informationen diesbezüglich enthält. Dort wird anhand der Zielsetzung konkret verdeutlicht, dass die Mission Teslas ist, die globale Transformation zu nachhaltiger Energie zu beschleunigen.

---

<sup>110</sup> Tesla Germany GmbH (o.J.)

Hier werden insbesondere Erhöhungen des Produktionsvolumens zur Verbreitung emissionsarmer Elektrofahrzeuge, die allgemeinen Verbesserungen in der gesamten Wertschöpfungskette des Unternehmens, die Sicherheit der Kunden und Mitarbeiter sowie die Zugänglichkeit der Produkte genannt. Die inhaltliche Gestaltung des Berichtes, die Datensammlung und die Analysen werden vom Nachhaltigkeitsrat Teslas durchgeführt. Dieser besteht aus internen Führungskräften und arbeitet entsprechend mit dem Vorstand des Unternehmens zusammen.<sup>111</sup>

Teslas Mission wird von diversen Richtlinien und Verhaltenskodexen gestützt. Tesla setzt dabei die Achtung der Menschenrechte und den ethischen Umgang mit allen Menschen als Kern ihrer Mission und definiert diese in den unternehmenseigenen Menschenrechtsrichtlinien. Das Unternehmen verpflichtet sich, diese auch gegenüber den Lieferanten anhand eines entsprechend festgelegten Verhaltenskodex durchzusetzen. Ebenso legt die Richtlinie zu verantwortungsvollen Materialien eine Kontrolle der Beschaffung für alle Materialien durch Tesla in Zusammenarbeit mit den Lieferanten fest. Hierbei liegt der Fokus auf der Vermeidung potenzieller Risiken, wie beispielsweise Kinder- sowie Zwangsarbeit oder negativen Auswirkungen auf die Umwelt.<sup>112</sup> Die Leitsätze, nach denen Tesla bestrebt ist zu handeln, finden sich wiederum im Tesla-Verhaltenskodex. Bezugnehmend auf das Verhalten der Mitarbeiter, wird hier vertrauenswürdiges Handeln, respektvoller Umgang miteinander, transparenter und verantwortungsvoller Umgang mit Daten sowie eine Führung der Geschäfte mit Integrität genannt.<sup>113</sup>

In den Mitarbeitern sieht Tesla die entscheidende Rolle zur Missionserfüllung. So ist die Personalstrategie auf das Angebot eines respektvollen, integrativen, sicheren, gerechten Arbeitsplatzes ausgelegt.<sup>114</sup> Das Unternehmen spricht von umfangreichen Chancen speziell für Bewerber aus unterversorgten Regionen, da kein Hochschulabschluss erforderlich ist. Weiterhin werden gezielte Rekrutierungsbemühungen im Sinne der Inklusion, Diversität und Gerechtigkeit durchgeführt. Nach eigenen Angaben wird ein

---

<sup>111</sup> Vgl. Tesla, Inc. (31.12.2021) Impact Report 2021, in: [https://www.tesla.com/ns\\_videos/2021-tesla-impact-report.pdf](https://www.tesla.com/ns_videos/2021-tesla-impact-report.pdf), Seitenabruf am 10.09.2022, S. 7-11

<sup>112</sup> Vgl. Tesla, Inc. (31.12.2021), S. 127-131

<sup>113</sup> Vgl. Tesla Germany GmbH (10.12.2021) Tesla Unternehmens-Ethikkodex, in: [https://tesla-cdn.thron.com/static/AEETOW\\_CodeOfEthics\\_de-DE\\_91YABW.pdf?xseo=&response-content-disposition=inline%3Bfilename%3D%22codeofethics\\_de-de.pdf%22](https://tesla-cdn.thron.com/static/AEETOW_CodeOfEthics_de-DE_91YABW.pdf?xseo=&response-content-disposition=inline%3Bfilename%3D%22codeofethics_de-de.pdf%22), Seitenabruf am 10.09.2022, S. 2

<sup>114</sup> Vgl. Tesla, Inc. (31.12.2021), S. 118

wettbewerbsfähiger Lohn ausbezahlt, welcher nach einem jährlichem Lohngerechtigkeitsprogramm beurteilt wird und umfassende Leistungen zur Erhaltung der Gesundheit und des Wohlbefindens wie Krankenversicherungspläne, Elterngeld oder Schuldenkonsolidierung angeboten.<sup>115</sup> Das Unternehmen zeigt zudem sein Engagement in der Katastrophenhilfe, welches sich durch die Bereitstellung von Produkten oder kostenlosen Services ausdrückt.<sup>116</sup> Tesla weist auf eine ganzheitliche Sichtweise und tiefliegende Verwurzelung der Nachhaltigkeit im Unternehmen durch die Aussage hin: „Sustainability drives us. And not just our products — it drives our values and mission as a company. It's at the core of everything we do and is what motivates us in our work.“<sup>117</sup>

### 7.1.1.2 Strategisches Nachhaltigkeitsmarketing

Anhand des Konzeptes von Belz und bezugnehmend auf die Unternehmensbeschreibung in Kapitel 6.1, lässt sich Tesla im Automobilmarkt mit dem Angebot ausschließlich vollelektrischer Fahrzeuge, als Nischenanbieter im Qualitätssegment einordnen. Jedoch lässt sich mit dem ab 2017 produzierten *Model 3* eine Mehrmarkenstrategie erkennen, indem versucht wird, ein kostengünstigeres Fahrzeug im hauseigenen Vergleich auf dem Markt zu platzieren. Dies spricht, zusätzlich zur Kundengruppe der sozial-ökologisch aktiven Kunden, für eine Fokussierung auf die sozial-ökologisch passiven Kunden. Zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Arbeit, ist die einzige bestellbare Modellvariante des *Model S* für 137.990 Euro<sup>118</sup> und die des *Model X* für 140.990 Euro<sup>119</sup> je im Basispreis zu erwerben. Das *Model 3* hingegen wird in drei verschiedenen Modellvarianten ab einem Basispreis von 49.990 Euro bis 63.490 Euro<sup>120</sup> auf der Tesla-Website angeboten.

### 7.1.1.3 Operatives Nachhaltigkeitsmarketing

Auf operativer Ebene, vollzogen nach dem Nachhaltigkeitsmarketing-Mix, lässt sich folgendes beobachten: Nach Angaben des Ergebnisberichts 2021 finden sich umfangreiche Nachhaltigkeitsaspekte in der Produktpolitik von Tesla, beginnend in der Beschaffung der Materialien und Komponenten. Diese werden laut Tesla ausschließlich

---

<sup>115</sup> Vgl. Tesla, Inc. (31.12.2021), S. 26-35

<sup>116</sup> Vgl. Tesla, Inc. (31.12.2021), S. 45-46

<sup>117</sup> Tesla, Inc. (31.12.2021), S. 8

<sup>118</sup> Vgl. Tesla Germany GmbH (o.J.) Model S, in: [https://www.tesla.com/de\\_de/models/design#overview](https://www.tesla.com/de_de/models/design#overview), Seitenabruf am 11.09.2022

<sup>119</sup> Vgl. Tesla Germany GmbH (o.J.) Model X, in: [https://www.tesla.com/de\\_de/modelx/design#overview](https://www.tesla.com/de_de/modelx/design#overview), Seitenabruf am 11.09.2022

<sup>120</sup> Vgl. Tesla Germany GmbH (o.J.) Model 3, in: [https://www.tesla.com/de\\_de/model3/design#overview](https://www.tesla.com/de_de/model3/design#overview), Seitenabruf am 11.09.2022

von Lieferanten bezogen, die im Einklang mit dem verbindlichen Verhaltenskodex für Lieferanten, der Menschenrechtsrichtlinie sowie der Richtlinie zu verantwortungsvollen Materialien von Tesla handeln.<sup>121</sup> Konkret wird zum Thema der Menschenrechte von einer Null-Toleranz-Politik in Bezug auf Menschenhandel und Zwangs- oder Kinderarbeit durch Lieferanten gesprochen.<sup>122</sup>

Das Unternehmen spricht zudem im Bereich der Batterielieferkette von zwei Säulen: Erstens die Priorisierung des Direktbezuges der vorrangig benötigten Elemente Nickel, Kobalt und Lithium von den Bergbauunternehmen, um eine nachvollziehbare Lieferkette und bessere Umwelt- und Sozialdaten zu erlangen. Zweitens die Leistung von direktem, lokalem Engagement in den, von Operationen innerhalb der Lieferkette umfassten, Gemeinden. Laut Tesla haben diese Anstrengungen eine kontinuierliche Verbesserung der Lebensbedingungen zum Ziel. Hier wird auf die Kooperation mit diversen herstellerübergreifenden Brancheninitiativen, unter anderem der „Initiative for Responsible Mining Assurance (IRMA)“, die verantwortungsbewusste Bergbaupraktiken fördert oder der „Global Battery Alliance (GBA)“, welche sich für hohe Standards für die verantwortungsvolle Beschaffung von Batteriematerialien einsetzt, hingewiesen.<sup>123</sup>

Im Zuge der Produktion möchte Tesla durch den Bau nachhaltiger, moderner und effizienter Fabriken den Energiebedarf reduzieren. Als Beispiel wird eine Verminderung des Heiz- und Kühlbedarfs der Gigafactory Texas durch effizient isolierte Fenster und Abdeckung der Dachfläche mit Sonnenkollektoren genannt.<sup>124</sup> Ebenso soll der Neubau von Fabriken den Abfall reduzieren. Lange Lieferwege der benötigten Komponenten mit daraus resultierender übermäßiger Verpackung sowie ein langer interner Materialfluss unter Verwendung entsprechender Schutzverpackung sollen vermieden werden. Tesla gibt hier den Bau lokalisierter Fabriken, mit gesamtumgebenen Abladepunkten als Lösung an und verweist auf folgende Gegenüberstellung: Bei der neueren Gigafactory Shanghai fielen im Jahre 2021 weniger als 200 Kilogramm Abfall pro produziertem Fahrzeug an, während es bei der älteren Gigafactory Nevada mehr als das Doppelte war. Außerdem konnten 93 Prozent des angefallenen Abfalls der Gigafactory Shanghai recycelt werden. Zum Thema des Wasserverbrauchs lässt sich dem Ergebnisbericht 2021

---

<sup>121</sup> Vgl. Tesla, Inc. (31.12.2021), S. 98

<sup>122</sup> Vgl. Tesla, Inc. (31.12.2021), S. 20

<sup>123</sup> Vgl. Tesla, Inc. (31.12.2021), S. 99-110

<sup>124</sup> Vgl. Tesla, Inc. (31.12.2021), S. 64-65

entnehmen, das Tesla in dem entsprechenden Geschäftsjahr nach eigenen Angaben einen Wasserverbrauch pro produziertem Fahrzeug unter dem Branchendurchschnitt vorzuweisen hatte und diesen durch zukünftige, effiziente Optimierung innerhalb der Fertigung weiter reduziert.<sup>125</sup>

Weiterhin lässt sich einem unternehmenseigenen Vergleich der Energieerzeugung durch das Tesla eigene Solarpanelsystem gegenüber dem Energieverbrauch im Zeitraum von 2012 bis 2021 entnehmen, dass mehr Strom produziert als unternehmensweit verbraucht wurde.<sup>126</sup> Tesla führt ebenfalls auf, dass während der Nutzung ihrer hergestellten emissionsfreien Produkte geringere Umweltbelastungen auftreten, als bei emissionsausstoßenden Alternativen. Dies wird am gesamten Lebenszyklus des Produktes, in diesem Falle des *Model 3* und des *Model Y* verdeutlicht.<sup>127</sup> Zum Thema des Recyclings von Akkupacks führt Tesla eine vollständige Recyclingquote auf, sodass wichtige Batteriematerialien zurückgewonnen werden können und der Kreislauf der Materialerzeugung geschlossen wird. Wurde bislang das Recycling von externen Dienstleistern übernommen, gibt Tesla an, seit 2020 eigene Kapazitäten aufzubauen. Laut dem Unternehmen konnte bis Ende 2021 in der Anlage über 50 Tonnen Recyclingmaterial pro Woche produziert werden und geplant ist, diese Kapazitäten weiter auszubauen.<sup>128</sup>

In der nachhaltigen Kommunikationspolitik agiert Tesla unter anderem mit einem Bereich auf der Unternehmenswebsite mit der Bezeichnung „Ergebnis“. Dort werden, unterteilt in den Kategorien „Mensch und Kultur“, „Umweltauswirkungen“, „Lieferkette“ und „Auswirkungen des Produkts“, entsprechende Informationen im Kontext der Nachhaltigkeit bereitgestellt. Darüber hinaus wird auf den aktuellen Ergebnisbericht des Jahres 2021 hingewiesen, welcher von dort aus abrufbar ist. Ebenso wie die Berichte der Jahre 2020, 2019 und 2018 sowie eine Übersichtseite mit Informationen und Dokumenten zur Unternehmensführung.<sup>129</sup> Wird als Beispiel der Ergebnisbericht des Jahres 2021 näher betrachtet, legt Tesla dort innerhalb 144 Seiten ökonomische, ökologische und

---

<sup>125</sup> Vgl. Tesla, Inc. (31.12.2021), S. 72-74

<sup>126</sup> Vgl. Tesla, Inc. (31.12.2021), S. 5

<sup>127</sup> Vgl. Tesla, Inc. (31.12.2021), S. 57-60

<sup>128</sup> Vgl. Tesla, Inc. (31.12.2021), S. 96-97

<sup>129</sup> Vgl. Tesla Germany GmbH (o.J.) Tesla-Homepage Ergebnis, in: [https://www.tesla.com/de\\_de/impact](https://www.tesla.com/de_de/impact), Seitenabruf am 13.09.2022



soziale Tatsachen, Entwicklungen, Ziele und Pläne offen.<sup>130</sup> In diesem Kontext ist die Besonderheit von Tesla zu erwähnen, auf traditionelle Marketingmaßnahmen, wie zum Beispiel Werbung im Fernsehen oder in Printprodukten, zu verzichten. Das Unternehmen profitiert vom sogenanntem Empfehlungsmarketing, also Empfehlungen der Produkte und Marke, von Kunde zu Kunde. Ein weiterer Faktor für den Erfolg des Verzichts, ist die Popularität des Geschäftsführers Elon Musk, welcher durch seine Aktivitäten in sozialen Netzwerken globale Aufmerksamkeit erregt.<sup>131</sup> Zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Arbeit folgen Musk auf dem sozialen Netzwerk „Twitter“ rund 105,6 Millionen Follower.<sup>132</sup> Tesla selbst ist ebenfalls auf sozialen Netzwerken vertreten, unter anderem auf der Plattform „Instagram“ und thematisiert dort in einzelnen Beiträgen das Thema der unternehmenseigenen Nachhaltigkeit.<sup>133</sup>

Der nachhaltigen Preispolitik stellt Tesla voraus, dass die Fahrzeuge des Unternehmens, trotz der nachhaltigen Orientierung, keine Kompromisse bei dem Preis oder bei der Leistung eingehen. Wie in Kapitel 7.1.1.2 aufgeführt wurde, liegt speziell die Preisgestaltung beim Volumenmarktmodell, dem *Model 3* auf einem niedrigeren Niveau im internen Vergleich. Tesla führt zudem einen externen Vergleich zu äquivalenten Fahrzeugen mit Verbrennungsmotoren anderer Hersteller durch und kommt zu dem Ergebnis, dass das *Model 3* als weltweit erstes Elektrofahrzeug in der Hinsicht konkurrenzfähig bei diesem Grundpreis ist. Das Unternehmen gibt an, dass die lebenslangen Betriebskosten eines Elektrofahrzeuges aufgrund der Eigenschaften, wie niedrigeren Wartungskosten oder günstigerem Strom, ein Fahrzeug mit Verbrennungsmotor unterbieten.<sup>134</sup>

Die Recherchen zur nachhaltigen Distributionspolitik Teslas führten zu keinem Ergebnis. Weder enthalten die zugänglichen Ergebnisberichte, noch die Unternehmens-Website einschlägige Informationen zu nachhaltigen Bestrebungen in nachgelagerten Vertriebsstufen. Auch durch eine direkte schriftliche Anfrage an das Unternehmen per E-Mail konnten keine weiteren Informationen diesbezüglich erhoben werden.

---

<sup>130</sup> Vgl. Tesla, Inc. (31.12.2021)

<sup>131</sup> Vgl. Velten, A.-K. (11.08.2020) Warum Tesla nicht werben will, in: <https://www.absatzwirtschaft.de/warum-tesla-nicht-werben-will-225786/>, Seitenabruf am 13.09.2022

<sup>132</sup> Vgl. [https://twitter.com/elonmusk/with\\_replies](https://twitter.com/elonmusk/with_replies), Seitenabruf am 13.09.2022

<sup>133</sup> Vgl. <https://www.instagram.com/teslamotors/>, Seitenabruf am 13.09.2022

<sup>134</sup> Vgl. Tesla, Inc. (31.12.2021), S. 77-78

#### 7.1.1.4 Transformatives Nachhaltigkeitsmarketing

Tesla kooperiert im Zuge seiner Tätigkeiten mit verschiedenen Brancheninitiativen und Organisationen. Speziell im Zusammenhang mit der Beschaffung benötigter Materialien zur Herstellung der Batterien, werden im Ergebnisbericht 2021 folgende Organisationen, zusätzlich zu den bereits genannten zwei Beispielen innerhalb der Analyse des operativem Nachhaltigkeitsmarketings von Tesla, aufgelistet: Die „Responsible Minerals Initiative (RMI)“, welche die Prüfung der Raffinerien im Fokus hat, die „IFC Net Zero Roadmap Working Group“, zwecks der Entwicklung umsetzbarer Leitlinien zur Kohlenstoffemissionsreduzierung für Minenstandorte, „Re|Source“, zur Erprobung datenbankgestützter Rückverfolgbarkeit in der Lieferkette des Materials Kobalt sowie der „Fair Cobalt Alliance (FCA)“. Dies ist eine Initiative, die die Verbesserung der Bedingungen in Regionen, welche von dem Kobalt-Bergbau betroffen sind, zum Ziel hat.<sup>135</sup> Auf politischer Seite ist Tesla zudem Mitglied in der Organisation „AVERE (The European Association for Electromobility)“<sup>136</sup>, einem europäischen Verband, der die Elektromobilität im Namen der Wissenschaft, der Industrie und der Nutzer auf nationaler Ebene und EU-Ebene vertritt.<sup>137</sup> Darüber hinaus ist der Hersteller Mitglied der „Zero Emission Transportation Association (ZETA)“, die für eine einhundertprozentige Verkaufsrate von Elektrofahrzeugen bis 2030 eintritt.<sup>138</sup>

#### 7.1.2 Porsche

Nachfolgend wird das Unternehmen Porsche analysiert. Auch hier erfolgt eine Untersuchung bezüglich des Vorhandenseins und der Bestrebungen des Nachhaltigkeitsmarketings. Grundlage der Analyse sind die Informationen der unternehmenseigenen Website, dem Porsche Medien-Portal „newsroom“ und den zugänglichen Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten. Ebenso wurden weitere öffentliche Quellen, sowie der direkte Kontakt zum Unternehmen herangezogen.

---

<sup>135</sup> Vgl. Tesla, Inc. (31.12.2021), S. 109-110

<sup>136</sup> Vgl. AVERE – The European Association for Electromobility – aisbl – ivzw (21.01.2020) Our Members, in: <https://www.avere.org/our-members/>, Seitenabruf am 14.09.2022

<sup>137</sup> Vgl. AVERE – The European Association for Electromobility – aisbl – ivzw (01.03.2019) About AVERE, in: <https://www.avere.org/what-is-avere/>, Seitenabruf am 14.09.2022

<sup>138</sup> Vgl. Zero Emission Transportation Association, (15.07.2021) Member Profile Tesla, in: <https://www.zeta2030.org/members/tesla>, Seitenabruf am 14.09.2022

### 7.1.2.1 Normatives Nachhaltigkeitsmarketing

Die Suche nach nachhaltigen Aspekten im Unternehmensleitbild der Firma Porsche, führt schnell zu ausführlichen Ergebnissen. So beginnt der Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht des Jahres 2021 mit dem Zitat des Vorstandsvorsitzenden Oliver Blume: „Wir übernehmen Verantwortung. Für nachhaltiges Handeln, für sichere Arbeitsplätze und für die Gesellschaft. Vorleben, Vertrauen, Verbindlichkeit – das zeichnet Porsche aus.“<sup>139</sup> Weiterhin wird in dem Bericht ausführlich die sogenannte „Porsche Strategie 2030“ beleuchtet. Mit dieser Unternehmensstrategie plant der Hersteller, folgende Ziele zu erreichen: Ein verstärktes Agieren im Sinne der Nachhaltigkeit, ein umfassendes Produkterlebnis für den Kunden zu ermöglichen und dabei eine hohe Wirtschaftlichkeit zu gewährleisten sowie einen hervorragenden Arbeitgeber darzustellen. Unabhängig vom Fokus der vorliegenden Arbeit, stellt Porsche selbst den Bereich der Nachhaltigkeit als besonders bedeutend hervor. Das Unternehmen erklärt als entsprechendes Ziel, bis zum Jahre 2030 über die gesamte Wertschöpfungskette treibhausgasneutral sein zu wollen.<sup>140</sup>

Als Orientierung und Ableger der Unternehmensstrategie wurde hierzu die „Nachhaltigkeitsstrategie 2030“ entwickelt. Diese Strategie bündelt die Unternehmensherausforderungen des nachhaltigen Handelns in sechs Handlungsfelder und legt die entsprechende Vision, das Ziel, die Leistungsmessung und die durchzuführenden Maßnahmen fest. Das Unternehmen gibt an, mit der konsequenten Ausrichtung demnach seine gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen, nachhaltiges und wertschaffendes Wachstum zu stärken sowie eine Reduzierung des unternehmensbezogenen ökologischen Fußabdrucks durchzuführen. Die Handlungsfelder umgreifen die Dekarbonisierung von Porsche, demgemäß über den gesamten Lebenszyklus hinweg treibhausgasneutrale Produkte und Prozesse zu gestalten, die Kreislaufwirtschaft, mit dem Nutzen nachhaltiger Materialien und eine Perspektivenvielfalt, in dem Sinne eine offenen Unternehmenskultur für gemischte Teams. Ebenso gesellschaftliches Engagement, die Schaffung nachhaltiger Lieferketten und die Verankerung der Nachhaltigkeitsaspekte in der Unternehmenssteuerung unter hoher Transparenz nach außen. Porsche erklärt, dass die Nachhaltigkeitsbestrebungen

---

<sup>139</sup> Blume, O. (2021) Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht 2021 Porsche AG, in: <https://newsroom.porsche.com/de/unternehmen/porsche-geschaefts-und-nachhaltigkeitsbericht-2021/download-center.html>, Seitenabruf am 15.09.2022, S. 3

<sup>140</sup> Vgl. Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG (18.03.2021), S. 72

durch eine interne Konzernrichtlinie der Nachhaltigkeit geregelt werden. Diese beinhaltet das Management der Themen und deren Kommunikation, die Umsetzung der Projekte und die Organisationsprozesse. Das Unternehmen verweist innerhalb des Berichtes auf die interne Struktur der Nachhaltigkeitsorganisation. So bildet der Vorstand das höchste Gremium mit der gesamthaften Verantwortung. Beratend unterstützt wird dieser seit 2016 von dem Nachhaltigkeitsbeirat. Dieser besteht nach Unternehmensangaben aus externen Spezialisten, ist nicht weisungsgebunden, unabhängig und mit weitreichenden Rechten, unter anderem Informationsrechten, ausgestattet. Als weitere Bereiche, werden die Abteilung „Politik und Gesellschaft“, welche beispielsweise die interne und externe Nachhaltigkeitskommunikation steuert und die Abteilung „Nachhaltigkeit“, in deren Verantwortung die Nachhaltigkeitsstrategie liegt, genannt. Letztere bildet zudem, gemäß der Nachhaltigkeitsrichtlinie der Volkswagen AG, die entsprechende Schnittstelle in den Konzern. Mit den Ressorts der Lenkungs- und Steuerkreisen „Umwelt und Nachhaltigkeit“ sowie Arbeitskreisen werden Schwerpunkte der Nachhaltigkeit festgelegt und die Inhalte für die Handlungsfelder ausgearbeitet und umgesetzt.<sup>141</sup>

Neben den bereits genannten Leit- und Richtlinien, werden in dem Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht 2021 diverse weitere aufgeführt, die von Porsche im Kontext der Nachhaltigkeit genannt werden. So gibt die Konzernrichtlinie zum Umwelt- und Energiemanagement vor, wie umwelt- und energierechtliche Belange bezogen auf den Schutz der Umwelt zu bestimmen, einzuhalten und zu überprüfen sind.<sup>142</sup> Die Verhaltensgrundsätze für Mitarbeiter erläutern den erwarteten Umgang als Gesellschaftsmitglied, als Geschäftspartner und am Arbeitsplatz, beispielsweise in Bezug auf Umweltschutz, Interessenkonflikte oder Arbeits- sowie Gesundheitsschutz. Der Anspruch gegenüber externen Partnern wird durch die Verhaltensgrundsätze für Geschäftspartner geregelt. Inhalt dieser ist unter anderem die Erwartung der Anerkennung ethischer Grundwerte und die Erwartung von nachhaltigem Handeln.<sup>143</sup> Im Kontext der Nachhaltigkeitsstrategie gibt Porsche an, die Förderung von Chancengleichheit und Diversität zu priorisieren und dies durch die Abteilung „Vielfalt und Chancengleichheit“ zu organisieren. Weiterhin gibt Porsche verschiedene Maßnahmen an, um Verantwortung und Attraktivität als Arbeitgeber zu zeigen. Beispielhaft sind hier Betreuungsangebote für Kinder, eine flexible Gestaltung von

---

<sup>141</sup> Vgl. Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG (18.03.2021), S. 78-81

<sup>142</sup> Vgl. Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG (18.03.2021), S. 97

<sup>143</sup> Vgl. Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG (18.03.2021), S. 126

Arbeitszeit und -ort oder vorbeugende Maßnahmen zur Gesundheitsförderung zu nennen.<sup>144</sup> Das Unternehmen beschreibt zudem seine gesellschaftliche Bedeutung, deren Verankerung innerhalb der Nachhaltigkeitsstrategie und führt diverse Beispiele, wie Geldspenden oder Sponsoring, auf. Diese Aktivitäten werden anhand der Konzernrichtlinie „Spenden und CSR-Sponsoring“ durchgeführt, welche die einheitlichen Vorgaben für Förderprojekte enthält.<sup>145</sup>

### 7.1.2.2 Strategisches Nachhaltigkeitsmarketing

Der Unternehmensbeschreibung von Porsche in Kapitel 6.2 ist zu entnehmen, dass die Produktpalette mit Sportwagen, sowie SUVs und Limousinen der Oberklasse besetzt ist. Porsche beschreibt sich selbst als „(...) ein Anbieter exklusiver sportlicher Fahrzeuge und Services.“<sup>146</sup> Das Unternehmen ist daher vollständig im Qualitätssegment anzusiedeln und vertreibt dort Fahrzeuge mit folgenden Antriebsformen: Verbrenner, Plug-in-Hybride und Elektrofahrzeuge.<sup>147</sup> Zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Arbeit, bietet Porsche sein einziges vollelektrifiziertes Modell *Taycan* in diversen Varianten zu einem Fahrzeuggrundpreis von 88.399 Euro bis 191.096 Euro an. Die Modelle *Panamera* und *Cayenne*, als Varianten der Plug-in-Hybride, zu einem Grundpreis von 97.903 Euro bis 211.905 Euro.<sup>148</sup> Bezüglich der Elektromobilität agiert Porsche demnach als Nischenanbieter im Qualitätssegment und fokussiert im Sinne der Nachhaltigkeit vor allem die Kundengruppe der sozial-ökologisch aktiven Kunden.

### 7.1.2.3 Operatives Nachhaltigkeitsmarketing

Die Handlungen im operativen Nachhaltigkeitsmarketing von Porsche lassen sich anhand des Nachhaltigkeitsmarketing-Mix einordnen. Das Unternehmen zeigt unter anderem innerhalb des Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichtes 2021 diverse Nachhaltigkeitsaspekte in der Produktpolitik auf. So gibt das Unternehmen an, im Beschaffungsprozess und bei der Vergabeentscheidung der Lieferantenverträge für Produktionsmaterialien, Nachhaltigkeit als essenziellen Bestandteil zu setzen. Mit der Durchführung eines sogenannten „Sustainability-Ratings“ werden neue Partner vor einer Geschäftsbeziehung auf Risiken in den Aspekten der Nachhaltigkeit überprüft. Porsche hebt hervor, dass die Einhaltung der Nachhaltigkeitskriterien auf einer Stufe mit den

---

<sup>144</sup> Vgl. Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG (18.03.2021), S. 108-119

<sup>145</sup> Vgl. Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG (18.03.2021), S. 148-159

<sup>146</sup> Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG (18.03.2021), S. 133

<sup>147</sup> Vgl. Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG (18.03.2021), S. 102

<sup>148</sup> Vgl. Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG (o.J.)

weiteren Kriterien, wie zum Beispiel Kosten oder Qualität stehen. Die Lieferanten werden verpflichtet, anhand der formulierten Verhaltensgrundsätze für Geschäftspartner und dem Konzept „Nachhaltigkeit in den Lieferantenbeziehungen“, Sozial-, Umwelt- und Menschenrechtsstandards einzuhalten. Hierbei wird von einer verantwortungsvollen Rohstoffbeschaffung gesprochen, welche Porsche durch enge Zusammenarbeit mit seinen direkten Lieferanten, Überprüfung von Verdachtsfällen und entsprechenden Sanktionen erreichen will. Zudem führt das Unternehmen auf, sich gemeinsam mit, beziehungsweise über den Volkswagen Konzern, an Initiativen und Allianzen wie der „Global Battery Alliance“ oder der „Responsible Minerals Initiative“ zu beteiligen.<sup>149</sup>

Im Kontext der nachhaltigen Lieferketten fordert Porsche seine rund 1300 Serienlieferanten seit Mitte 2021 auf, bei allen neu vergebenen Aufträgen erneuerbare Energien einzusetzen, wie es für die Lieferanten der Batteriezellen seit 2020 Pflicht ist.<sup>150</sup> Insgesamt gibt das Unternehmen an, umweltfreundliche, alternative und nachwachsende Rohstoffe sowie ökologisch verantwortungsvoll geförderte und beschaffte Materialien zu priorisieren. Bei der eigenen Produktion spricht Porsche von dem Zielbild der „Zero Impact Factory“, welches für eine Produktion ohne negative Auswirkungen für die Umwelt steht. Als Meilenstein führt der Hersteller die Fabrik des Modells *Taycan* im Stammwerk in Stuttgart-Zuffenhausen auf.<sup>151</sup> Laut Angaben des Unternehmens sind allgemein die Betriebsstätten in Weissach, Zuffenhausen und Leipzig seit Beginn des Jahres 2021 bilanziell treibhausgasneutral, unter Berücksichtigung einer Restkompensation der nicht vermeidbaren Emissionen.<sup>152</sup>

Spezifisch wird als Energieversorgung der beiden letztgenannten Produktionsstätten Biomethan und Naturstrom angegeben, während auf die fortlaufende Förderung von selbsterzeugten erneuerbaren Energien an den Standorten hingewiesen wird. Diesbezüglich wird unter anderem die Solarstromanlage bei dem Werk in Leipzig aufgeführt. Neugebaute Gebäude sind nach Angaben des Unternehmens deutlich energieeffizienter als es gesetzliche Vorgaben vorschreiben. Insgesamt gibt Porsche an, seit 2014 eine mehr als 90-prozentige Reduzierung des ausgestoßenen Treibhausgases pro werkseigen produziertem Fahrzeug erwirkt zu haben. Bezogen auf die Standorte,

---

<sup>149</sup> Vgl. Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG (18.03.2021), S. 131-132

<sup>150</sup> Vgl. Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG (18.03.2021), S. 201

<sup>151</sup> Vgl. Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG (18.03.2021), S. 97-98

<sup>152</sup> Vgl. Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG (18.03.2021), S. 15

führt Porsche auch den Schutz der Artenvielfalt und der Biodiversität auf. Beispielhaft für diese Bestrebung ist demnach der Standort Stuttgart-Zuffenhausen zu nennen, welcher 13 Bienenvölker auf einer werkseigenen Streuobstwiese beheimatet. Das Offroad-Gelände des Standorts Leipzig bietet, neben weiteren Honigbienen, auch Tieren wie Auerochsen oder finnischen Landschaften einen Lebensraum. Porsche thematisiert im Bericht 2021 zudem die Bereiche der Ressourceneffizienz, des Abfallmanagements, Wasser und Abwasser sowie der nachhaltigen Logistik. So gibt das Unternehmen an, durch Maßnahmen wie bedarfsgerechter Energieabschaltung von Anlagen oder Wassersparmaßnahmen in den Produktionsanlagen, zum Beispiel das Wasserrecycling in Lackieranlagen, einen schonenden Umgang mit diesen Ressourcen zu pflegen. Porsche fügt hinzu, dass seit 2014 der Wasserverbrauch pro Fahrzeug um mehr als 16 Prozent bei der eigenen Produktion reduziert werden konnte. In der Logistik der Materialanlieferung konnten durch Maßnahmen der sogenannten „Green-Logistics-Strategie“ von Porsche Erfolge erzielt werden. Das Unternehmen gibt an, Lkw mit nachhaltigen Antriebstechnologien wie Hybrid oder vollelektrisch eingesetzt und mithilfe von Lang-Lkw mit erhöhter Ladekapazität, jährlich über 3500 Fahrten eingespart zu haben.<sup>153</sup> Zum Thema Recycling führt Porsche auf, dass das Unternehmen, gemeinsam mit dem Volkswagen Konzern und weiteren Partnern, bestehende Verfahren für Hochvolt-Batterien optimiert. Ziel ist es, mehr Rohstoffe durch Recycling dem Kreislauf zurückzuführen und diese für die Produktion neuer Batterien einzusetzen. Zudem wird von einem Pilotprojekt gesprochen, bei dem gebrauchte und für Fahrzeuge nicht mehr geeignete, aber noch funktionsfähige Batteriezellmodule, zu stationären Energiespeichern umgerüstet werden.<sup>154</sup>

Die nachhaltige Kommunikationspolitik betreibt Porsche über diverse Kommunikationskanäle. So findet sich auf der Unternehmenswebseite das Themengebiet „Nachhaltigkeit“, über welches die Interessenten Informationen zu den einzelnen Handlungsfeldern der Nachhaltigkeitsstrategie von Porsche, dem Management der Anspruchsgruppen sowie dem Porsche Nachhaltigkeitsbeirat erhalten können. Zudem wird dort auf den aktuellen Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht 2021 und einer Auflistung von Umwelt-, Energie-, Sozial- sowie Personalkennzahlen verwiesen. Das Unternehmen bietet zusätzlich über ein Kontaktfeld mit hinterlegter E-Mail-Adresse die

---

<sup>153</sup> Vgl. Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG (18.03.2021), S. 97-100

<sup>154</sup> Vgl. Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG (18.03.2021), S. 186

Möglichkeit, auf einen direkten Austausch über die Nachhaltigkeit bei Porsche mit der verantwortlichen Abteilung.<sup>155</sup> Das Medien-Portal von Porsche, „newsroom“, hält einen vergleichbaren Bereich zum Aspekt der Nachhaltigkeit bereit, verweist aber auf die Unterpunkte „Nachhaltigkeitsmanagement“, „Umwelt“, „Soziales und Unternehmensführung“, „Nichtfinanzielle Kennzahlen“ sowie „Umweltpolitik“. Ebenso werden hier Unternehmensnachrichten und Medien zum Thema Nachhaltigkeit veröffentlicht und die Interessenten können auf weitere Dokumente, wie zum Beispiel der Umwelterklärung von Porsche, zugreifen.<sup>156</sup> Mit dem „E-Performance Magazin.“ betreibt Porsche eine spezielle Website rund um die unternehmenseigene Elektromobilität.<sup>157</sup> Der Hersteller präsentiert sich innerhalb der Arbeitgeberkampagne „Karriere nachhaltig“ in den sozialen Netzwerken zu Themen wie der Elektrifizierung, der Reduktion von Treibhausgasen und dem Artenschutz. Im Zuge dessen gibt Porsche an, mit dazugehörigen Filmen zur Bildung und Perspektivenvielfalt, die diversen Dimensionen der unternehmenseigenen Nachhaltigkeit abzubilden und dadurch Arbeitnehmer begeistern zu wollen.<sup>158</sup> Das erste vollelektrische Fahrzeug von Porsche, der *Taycan*, wurde weitreichend beworben. Unter anderem investierte das Unternehmen, neben den Produktionskosten, rund zehn Millionen Euro in einen reichweitenstarken Werbespot, welcher innerhalb der Halbzeit des „Super Bowl“ und damit dem größten, einzelnen Sportereignis der Welt, gespielt wurde.<sup>159</sup>

Wird der aktuelle Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht 2021 der Porsche AG betrachtet, so finden die Interessenten auf 270 Seiten, neben dem Geschäftsrückblick, Informationen über die Tätigkeiten, Entwicklungen und Ziele im Sinne der Nachhaltigkeit.<sup>160</sup> Porsche selbst spricht innerhalb des Berichtes die Bedeutung der Kommunikation und des

---

<sup>155</sup> Vgl. Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG (o.J.) Nachhaltigkeit, in:

<https://www.porsche.com/germany/aboutporsche/sustainability/#a2f26d2a95201913796091bd41544e84edb854505d1f0ad165ae02f15d3f61c6>, Seitenabruf am 17.09.2022

<sup>156</sup> Vgl. Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG (o.J.) Porsche Newsroom/Nachhaltigkeit, in:

<https://newsroom.porsche.com/de/nachhaltigkeit.html>, Seitenabruf am 17.09.2022

<sup>157</sup> Vgl. Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG (o.J.) E-Performance Magazin, in:

<https://www.porsche.com/germany/aboutporsche/e-performance/magazine/#from=/germany/aboutporsche/e-performance/magazine/better-future/>, Seitenabruf am 17.09.2022

<sup>158</sup> Vgl. Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG (19.04.2021) „Karriere nachhaltig“: Porsche startet neue Arbeitgeberkampagne, in: <https://newsroom.porsche.com/de/2021/unternehmen/porsche-employer-branding-kampagne-arbeitgeber-karriere-nachhaltig-24149.html>, Seitenabruf am 17.09.2022

<sup>159</sup> Vgl. Buchenau, M.-W. (02.02.2020) Super-Bowl-Halbzeit: Porsche zahlt zehn Millionen Euro für Taycan-Spot, in: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/werbegelder-super-bowl-halbzeit-porsche-zahlt-zehn-millionen-euro-fuer-taycan-spot/25495230.html>, Seitenabruf am 17.09.2022

<sup>160</sup> Vgl. Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG (18.03.2021)



Dialoges mit seinen Anspruchsgruppen an. Zusätzlich zu den bereits erläuterten Informationsquellen, werden unter anderem das Porsche Magazin „Christophorus“, die Social-Media-Kanäle oder das Web-TV-Format „9:11 Magazin“ aufgelistet.<sup>161</sup> Das Unternehmen legt auch bei der Herstellung von Publikationen, wie dem Magazin „Christophorus“, den Fokus auf Nachhaltigkeit und gibt an, durch innovative Drucktechnologien Emissionen zu sparen sowie durch zertifiziertes Papier einen nachhaltigen Herstellungsprozess, ausgehend vom Rohstoff Holz, sicherzustellen.<sup>162</sup> Porsche legt vor, durch Dialogveranstaltungen in den Unternehmensstandorten den persönlichen Kontakt zu den Anspruchsgruppen zu suchen und ebenso eine, im zweijährigen Rhythmus, stattfindende Befragung dieser durchzuführen. Die Anspruchsgruppen äußern hierbei anonym ihre Erwartungen und Bewertung zu den Bereichen der Nachhaltigkeit und der zukünftigen Herausforderung von Porsche. Das Unternehmen erklärt, diese Erkenntnisse zur Weiterentwicklung der Porsche Strategie 2030 zu nutzen.<sup>163</sup>

Bezüglich der nachhaltigkeitsorientierten Preispolitik von Porsche konnten in den öffentlich zugänglichen Quellen keine Informationen gefunden werden. Eine entsprechende schriftliche Anfrage per E-Mail an das Unternehmen blieb ebenfalls ohne Ergebnis.

Im Zuge der nachhaltigkeitsorientierten Distributionspolitik spricht Porsche wie bei der Logistik zur Materialanlieferung, beim Fertigfahrzeugtransport von der „Green-Logistics-Strategie“. So gibt der Hersteller an, auch in dieser Richtung der Logistik, unter anderem Lkws mit diversen nachhaltigen Antrieben eingesetzt zu haben. Auch kommen hier Lang-Lkws mit erhöhter Ladekapazität zum Einsatz, die entsprechend mehr Fahrzeuge transportieren können. Laut Unternehmensangaben können aufgrund dessen bis zu 2000 Fahrten im Jahr eingespart werden. Zusätzlich erfolgt der Bahntransport der Exportfahrzeuge zu den Häfen Bremerhaven und Emden seit 2018 unter Einsatz erneuerbarer Energien, in dem Fall durch Naturstrom. Porsche verweist im selben Kontext auf die Zugehörigkeit zum Volkswagen Konzern, welcher angibt, als einer der ersten Automobilhersteller die Transporte der Konzernfahrzeuge von Emden nach Nordamerika, unter anderem mit zwei emissionsarmen, flüssigerdgasbetriebenen

---

<sup>161</sup> Vgl. Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG (18.03.2021), S. 82

<sup>162</sup> Vgl. Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG (18.03.2021), S. 177

<sup>163</sup> Vgl. Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG (18.03.2021), S. 82-86

Schiffen durchzuführen. Diese können laut Angaben des Unternehmens bis zu 4800 Fahrzeuge aufnehmen.<sup>164</sup>

#### 7.1.2.4 Transformatives Nachhaltigkeitsmarketing

Die Beteiligung und Kooperationen von Porsche in Organisationen und Branchenverbänden ist vielfältig. Das Unternehmen gibt an, ökologische, ökonomische und soziale Themen durch dieses Engagement voranbringen zu wollen und nennt im Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht 2021 diverse Beispiele. So ist Porsche unter anderem Mitglied des „Bündnisses für Luftreinhaltung“, der „Plattform Urbane Mobilität“, der „Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik“ und, gemeinsam mit dem Volkswagen Konzern, seit 2019 der „Value Balancing Alliance“. Diese Allianz hat zum Ziel, eine vereinheitlichte Methode zur Messung und anschließender Monetarisierung der Folgen von Unternehmenstätigkeiten auf Umwelt und Gesellschaft zu entwickeln. Hierbei wird der Wert des Unternehmens nicht nur über finanzielle, sondern auch über die ökologische und soziale Wertschöpfung ausgedrückt. Zusätzlich zu den, im Zuge der Rohstoffbeschaffung des operativen Nachhaltigkeitsmarketings von Porsche erwähnten Branchenverbänden, ist der Hersteller Mitglied der „Responsible Mica Initiative“. Diese industrieübergreifende Initiative fördert eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Transparenz beim Abbau des Rohstoffes Mica. Weiterhin führt Porsche seine seit 2016 bestehende Mitgliedschaft bei dem „Bundesdeutschen Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management e.V.“ auf.<sup>165</sup> Die Organisation arbeitet das Konzept aus, durch nachhaltiges Wirtschaften, eine lebenswerte Zukunft innerhalb der planetaren Grenzen zu erreichen und vertritt diese Interessen innerhalb diverser Gremien.<sup>166</sup>

Die Interessenvertretung innerhalb der Politik erfolgt ohne unternehmenseigene Repräsentanzen, da sich der Volkswagen Konzern und Porsche als Teil dessen, gesamt vertritt. Porsche ist Mitglied diverser politischer und wirtschaftlicher Organisationen, wie dem „Verband der Automobilindustrie e.V.“ (VDA) und weiteren Industrieverbänden. Darüber hinaus von Industrie- und Handelskammern, der „Gesellschaft zur Förderung des Instituts für Weltwirtschaft e.V.“ sowie weiteren Handelsinteressengesellschaften. Das Unternehmen gibt an, mit diesen Aktivitäten unter anderem nachhaltige und faire

---

<sup>164</sup> Vgl. Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG (18.03.2021), S. 99

<sup>165</sup> Vgl. Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG (18.03.2021), S. 82

<sup>166</sup> Vgl. Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management (B.A.U.M.) e.V. (01.11.2014) Wer wir sind und wofür wir stehen, in: [https://www.baumev.de/wer\\_wir\\_sind.html](https://www.baumev.de/wer_wir_sind.html), Seitenabruf am: 18.09.2022

Handelsbeziehungen zu fördern, die einen Schutz der Menschenrechte und insgesamt Wohlstands mit sich bringen.<sup>167</sup>

## 7.2 Vergleich

Die vorangegangene Analyse des Nachhaltigkeitsmarketings der Hersteller Tesla und Porsche zeigt weitreichende Präsenzen der Nachhaltigkeit in den Unternehmensleitbildern auf. Während bei Porsche die Nachhaltigkeit und die damit verbundene Nachhaltigkeitsstrategie den bedeutendsten Punkt einer übergeordneten Unternehmensstrategie darstellt, wird sie von Tesla ganzheitlich als zentrales Element des Handelns gesetzt. Teslas Mission ist hierbei deutlicher auf die Verbreitung von nachhaltigen Produkten ausgerichtet, während Porsche vornehmlich unternehmensinterne nachhaltige Bestrebungen nennt. Beide Unternehmen stellen in ihren Veröffentlichungen nachhaltige Ziele, Maßnahmen und orientierende Leitbeziehungsweise Richtlinien vor, die beiderseits Überschneidungen aufweisen und den ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimensionen der Nachhaltigkeit entsprechen. Speziell Tesla betont im Vergleich deutlicher die Mitarbeiter und die entsprechenden Leistungen als Arbeitgeber. Beide Firmen geben an, bei der Unternehmensführung von Nachhaltigkeitsbeiräten unterstützt zu werden. Tesla besitzt, anders als Porsche es betont, keinen externen und unabhängigen Beirat, sondern besetzt diesen mit internen Führungskräften. Darüber hinaus kommuniziert Porsche die interne Struktur der Nachhaltigkeitsorganisation und gestaltet die Informationen generell umfangreicher.

Porsche platziert sich mit dem aktuellen Fahrzeugangebot durchweg im Qualitätssegment. Dabei konkurriert der Hersteller mit seinem vollelektrischen Modell *Taycan* mit den Fahrzeugen der Oberklasse von Tesla. Tesla agiert mit dem derzeitigen Fahrzeugangebot ausnahmslos in der vollelektrischen Nische des Qualitätssegmentes, bietet durch Mittelklasse Modelle jedoch einen Einstieg für preissensiblere, sozial-ökologisch passive Kunden.

Beide Firmen kommunizieren eine nachhaltigkeitsorientierte Produktpolitik. Im Vergleich geben Tesla und Porsche ähnliche Maßnahmen an, formulieren deutliche und verbindliche Richtlinien gegenüber Lieferanten und sind Mitglied in verschiedenen Brancheninitiativen innerhalb der Rohstoffbeschaffung der Batterielieferkette. Bei der

---

<sup>167</sup> Vgl. Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG (18.03.2021), S. 84

nachhaltigen Beschaffung weiterer Rohstoffe beziehungsweise Materialien, neben der Batterielieferkette, äußert Tesla sich nur oberflächlich, während Porsche konkreter wird und dem Interessenten nachhaltige Aspekte der Beschaffungslogistik aufzeigt. Bei der Produktion priorisiert Tesla den Bau neuer und effizienterer Fabriken, die auf einen reduzierten Ressourcenverbrauch, wie Wasser und Energie sowie der Abfallvermeidung ausgelegt sind. Dies wird sowohl mit erhobenen Zahlen als auch mit internen und externen Vergleichen belegt. Porsche greift bei der Definierung eines nachhaltigen Zielbildes für seine Produktionsstätten deutlich tiefer. So wird neben der vergleichbaren Ressourceneffizienz und dem vorhandenen Abfallmanagement, auch die bestehende Treibhausgasneutralität diverser Standorte mit prozentualen Kennzahlen belegt. Besonders hervorzuheben sind die aufgeführten Anstrengungen zum Schutz der Artenvielfalt und Biodiversität an den Porsche-Standorten. Tesla zeigt in einer Hochrechnung ausgewählter Fahrzeuge die Nachhaltigkeit innerhalb des gesamten Lebenszyklus und darüber hinaus. Hierbei führt das Unternehmen umfangreiche Informationen zum Recycling der Batteriematerialien auf und verweist auf eigene Recyclinganlagen. Porsche bleibt mit der Erwähnung der laufenden Optimierung der Recyclingprozesse und der Durchführung eines weiterführenden Pilotprojektes im Vergleich oberflächlicher.

In der nachhaltigkeitsorientierten Kommunikationspolitik finden sich deutliche Unterschiede. Während Tesla auf traditionelle Marketingmaßnahmen verzichtet und die nachhaltigen Themen ausschließlich über Inhalte der Unternehmenswebsite, den jährlichen Ergebnisbericht und vereinzelt in den sozialen Netzwerken kommuniziert, nutzt Porsche eine große Bandbreite an Kommunikationskanälen. Speziell Dialogveranstaltungen sowie das stetige Angebot des direkten Kontakts sprechen von einer dialogoffenen, nachhaltigen Kommunikationspolitik Porsches.

Innerhalb der nachhaltigkeitsorientierten Preispolitik konnten von Porsche keine Anstrengungen, Pläne oder Ziele vermerkt werden, da das Unternehmen keine Informationen hierzu veröffentlicht hat. Teslas Anstrengung, ein kostengünstigeres Modell der Mittelklasse im Preissegment zu platzieren, spricht für eine konkrete Umsetzung der erklärten Mission. Tesla führt zudem im Ergebnisbericht 2021 eine Vergleichsrechnung der Grund- und Betriebskosten des Modells zu ähnlichen Verbrennerfahrzeugen durch und bietet somit dem Interessenten eine finanzielle motivierende Grundlage zu einem nachhaltigen Konsum.

Bestrebungen innerhalb der nachhaltigkeitsorientierten Distributionspolitik konnten von Tesla im Zuge der Recherche nicht gefunden werden. Im Gegensatz dazu handelt Porsche anhand einer entsprechenden Logistikstrategie umfassender und erklärt innerhalb des Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichts 2021, die Transporte der Fertigfahrzeuge zu Land, Schiene sowie Wasser möglichst effizient und umweltfreundlich durchgeführt zu haben. Dies geschah laut dem Unternehmen, speziell bei dem Transport per Schiff, in Verbindung mit dem Volkswagen Konzern.

Sowohl Tesla als auch Porsche geben Kooperationen mit zahlreichen Verbänden, Initiativen und Organisationen an und arbeiten somit an der Veränderung der gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen mit. Die Mitgliedschaften und Kooperationen bei Tesla orientieren sich durchweg an dem Bereich der Batterielieferkette. Porsche setzt sein Engagement in diesen und diversen weiteren Bereichen, wie zum Beispiel der Luftreinhaltung. Auf politischer Ebene ist Tesla in zwei Branchenverbänden organisiert, während Porsche auch hier in einer umfangreicheren Bandbreite bei verschiedenen Interessenvertretungen, Branchenverbänden und Kammern zugehörig ist sowie über den Volkswagen Konzern vertreten wird.

## 8 FAZIT

Innerhalb dieses Kapitels werden die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zusammengefasst, dargestellt und bedeutende Schlussfolgerungen herausgestellt. Darüber hinaus erfolgt eine kritische Betrachtung der gesamten Thematik und des methodischen Vorgehens. Abschließend wird ein weiterführender Ausblick der Untersuchung gegeben.

### 8.1 Ergebnisdarstellung

Ziel der Arbeit war es, das Nachhaltigkeitsmarketing der Hersteller Tesla und Porsche aufzuzeigen, anschließend die Unterschiede der Konzepte herauszuarbeiten und diese miteinander zu vergleichen. Durchgeführt wurde dies anhand einer abgewandelten Form des Konzepts der sechs Schritte des Nachhaltigkeitsmarketings nach Belz. Die Ergebnisse zeigen auf, dass beide Hersteller ein umfangreiches Nachhaltigkeitsmarketing betreiben und ihre Handlungen an den definierten Nachhaltigkeitsdimensionen orientieren.

Tesla und Porsche kann innerhalb der Eingrenzung des normativen Nachhaltigkeitsmarketings eine Verankerung der sozialen und ökologischen Verantwortung im Unternehmensleitbild nachgewiesen werden. Im Vergleich zu Porsche zeigt Tesla eine ausdrücklichere Schwerpunktsetzung, da Nachhaltigkeit als Kern allen Handelns definiert wird. Im Rahmen des strategischen Nachhaltigkeitsmarketings lassen sich Ähnlichkeiten der Marktpositionierung der konkurrierenden Fahrzeugmodelle beider Unternehmen feststellen. Durch das Angebot des vergleichsweise günstigeren *Model 3*, erreicht Tesla eine breitere Käuferschicht.

Die Betrachtung des operativen Nachhaltigkeitsmarketings zeigt Unterschiede und Defizite beider Unternehmen im Umfang des Nachhaltigkeitsmarketing-Mix auf. Beiderseits ist die nachhaltigkeitsorientierte Produktpolitik umfangreich aufgeführt und von ähnlichem Inhalt. Unternehmensspezifische Gewichtungen werden anhand der veröffentlichten Informationen sichtbar. Diese liegen bei Tesla im Bereich des Recyclings und bei Porsche innerhalb der Produktionsstätten. Porsche weist aufgrund der vielfältigeren Nutzung von Kommunikationskanälen und der dialogorientierten Ausrichtung dieser, eine umfassendere nachhaltigkeitsorientierte Kommunikationspolitik als Tesla auf. Durch die Marktplatzierung des vergleichsweise günstigeren *Model 3* und angeführte Kostenvergleichsrechnungen verfolgt Tesla eine nachhaltigkeitsorientierte

Preispolitik. Derartige Anstrengungen von Porsche sind nicht nachweisbar. Porsche orientiert sich in der nachhaltigkeitsorientierten Distributionspolitik anhand einer definierten Logistikstrategie, während es Tesla an dementsprechenden Maßnahmen fehlt. Somit ist das operative Nachhaltigkeitsmarketing beider Unternehmen ausbaufähig, da nicht der volle Umfang der Möglichkeiten genutzt wird. Die Erkenntnisse des transformativen Nachhaltigkeitsmarketings zeigen beiderseitiges Engagement, nachhaltigkeitsorientierte Veränderungen in Politik und Gesellschaft voranzubringen. Hierbei weist Porsche eine quantitative Mehrheit an Kooperationen mit breit gefächerten Schwerpunkten auf.

Insgesamt zeigt Tesla Schwächen in der Transparenz der nachhaltigen Bestrebungen, was für eine Kritisierung der Glaubwürdigkeit sorgen könnte. Das Unternehmen besetzt den Nachhaltigkeitsbeirat ausschließlich mit internen Führungskräften, während dieser bei Porsche aus externen und unabhängigen Spezialisten besteht. Im Vergleich zu Porsche gibt Tesla in diversen Bereichen ausschließlich oberflächliche, beziehungsweise keine Informationen an und verfolgt eine deutlich reduziertere nachhaltigkeitsorientierte Kommunikationspolitik. Tesla und insbesondere Porsche, mit dem steten Angebot des Dialoges zur unternehmenseigenen Nachhaltigkeit, geben Möglichkeiten zur Kontaktaufnahme. Dennoch wurden die diesbezüglichen Fragen per E-Mail hinsichtlich der Recherche im Zuge der vorliegenden Arbeit, beiderseits lediglich ausweichend oder nicht beantwortet. Dies zeigt eine klare Schwäche in der Ausführung der nachhaltigkeitsorientierten Kommunikationspolitik der Unternehmen.<sup>168</sup>

Zusammenfassend zeigen die Erkenntnisse der durchgeführten Analyse Unterschiede in der Konzeption, der Schwerpunktsetzung und Durchführung des Nachhaltigkeitsmarketings beider Unternehmen. Überschneidungen sind durch die Ausrichtung der Handlungen an die Nachhaltigkeitsdimensionen und deren allgemeinen übergreifendem Verständnis zu beobachten. Insgesamt betrachtet können sich beide Bestandteile der These, welche Tesla als Best Practice-Beispiel darstellt und Porsche überwiegende Defizite im Nachhaltigkeitsmarketing unterstellt, nicht bestätigen.

---

<sup>168</sup> Eine nachgehende Anfrage bezüglich der Veröffentlichung entsprechender E-Mails, blieb sowohl von Tesla als auch von Porsche unbeantwortet. Aus diesem Grund sind diese nicht als Anhang beigefügt.

## 8.2 Kritische Betrachtung und Ausblick

Um das Ziel der vorliegenden Arbeit zu erreichen, wurde das Nachhaltigkeitsmarketing der Hersteller Tesla und Porsche analysiert. Die Analyse basiert, bis auf vereinzelte Ausnahmen wie Veröffentlichungen in unabhängigen Internetquellen, vollständig auf unternehmenseigene Publikationen und Darstellungen. Es ist daher von einem subjektiven Standpunkt des entsprechenden Unternehmens auszugehen, welcher keinen vollumfänglichen Überblick bieten kann. Unternehmenseigene Quellen, die den Verbraucher über Defizite oder Missstände bezüglich der Nachhaltigkeit im Unternehmen unterrichten, können nicht erkannt werden. Ebenso lässt das verwendete Konzept zur Analyse des Nachhaltigkeitsmarketings Spielraum für eine subjektive Einordnung der erhaltenen Daten, da keine klaren Richtlinien definiert werden. Ziel der Arbeit war es nicht, die Nachhaltigkeitsbestrebungen der beiden Hersteller zu bewerten, sondern diese im Kontext des Nachhaltigkeitsmarketings aufzuzeigen, einzuordnen und gegenüberzustellen.

Aufbauend auf diese Bachelorthesis können in zukünftigen Arbeiten unabhängige Untersuchungen in dem Unternehmen durchgeführt werden. Die Analyse anhand objektiver Daten, würde eine authentische Einordnung zulassen. Zudem könnte eine Ausweitung der Anzahl untersuchter Fahrzeughersteller ein repräsentatives Ergebnis des Nachhaltigkeitsmarketings der gesamten Branche aufzeigen. Der vergleichende Blick zwischen den Herstellern verschiedener Fahrzeugsegmente stellt ebenfalls einen interessanten Ansatz für weitere Untersuchungen dar.

Als abschließender Ausblick bleibt zu erwähnen, dass das Thema Nachhaltigkeit vermutlich auch zukünftig einen Aufschwung erleben und weiterhin in der Gesellschaft an Präsenz gewinnen wird. Aktuellen Entwicklungen ist nahezulegen, dass der Verbraucher von Unternehmen eine kritische Auseinandersetzung mit der Thematik in Anbetracht des unternehmerischen Handelns erwartet. Durch das damit einhergehende Nachhaltigkeitsmarketing bietet sich die Möglichkeit, ein langfristig positives Image zu erreichen, den Kunden zu binden und Marktchancen zu erlangen. Insbesondere für die Automobilindustrie gilt es, das Nachhaltigkeitsmarketing glaubwürdig und transparent zu gestalten, um die fortschreitende Transformation in Richtung der nachhaltigen Mobilität weder zu gefährden noch das benötigte Vertrauen der Verbraucher zu riskieren.



**LITERATURVERZEICHNIS**

- Balderjahn, I./Specht, G. (2020) Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 8. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, S. 173
- Balderjahn, I. (2016) Nachhaltiges Marketing-Management: Möglichkeiten einer umwelt- und sozialverträglichen Unternehmenspolitik, Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg, S. 187-194
- Battenfeld, D. (2015) Nachhaltigkeitsorientierte Preispolitik, in: Griese, K.-M. (Hrsg.), Nachhaltigkeitsmarketing. Wiesbaden: Springer Gabler, 2015, S. 279
- Belz F.-M. /Hildesheimer G./ Bilharz M. (2005) Aktive Verantwortungsübernahme von Unternehmen durch Nachhaltigkeits-Marketing: Implikationen für Theorie und Praxis, in: Belz, F.-M./Bilharz, M., (Hrsg.), Nachhaltigkeits-Marketing in Theorie und Praxis, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2005, S. 243
- Belz, F.-M. (2001) Integratives Öko-Marketing. Neue betriebswirtschaftliche Forschung., Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, S. 97-99
- Belz, F.-M. (2005) Nachhaltigkeits-Marketing: Konzeptionelle Grundlagen und empirische Ergebnisse, in: Belz, F.-M./Bilharz, M., (Hrsg.), Nachhaltigkeits-Marketing in Theorie und Praxis, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2005, S. 20-25
- Belz, F.-M. (2005) Wachsen mit Werten, in: Ökologisches Wirtschaften - Fachzeitschrift, Bd. 20, Nr. 3, S. 15-16
- Belz, F.-M./Bilharz, M. (2005) Nachhaltigkeits-Marketing in Theorie und Praxis, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 5-20
- Bröring, S. (2015) Nachhaltigkeitsorientierte Produktpolitik, in: Griese, K.-M. (Hrsg.), Nachhaltigkeitsmarketing, Wiesbaden: Springer Gabler, Wiesbaden, 2015, S. 213
- Bruhn, M. (2014) Marketing, 12. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, S. 30
- Brunnengräber, A. (2020) Zum E-Auto gezwungen., in: Ökologisches Wirtschaften - Fachzeitschrift, Bd. 33, Nr. 2, S. 31
- Dietsche, K.-H./Kuhlgatz, D./Reif, K. (2017) Geschichte des Automobils., in: Reif, K. (Hrsg.), Grundlagen Fahrzeug- und Motorentechnik. Bosch Fachinformation Automobil., Wiesbaden: Springer Vieweg, 2017, S. 2-4
- Diez, W. (2017) Wohin steuert die deutsche Automobilindustrie?, 2. Aufl., Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg, S. 29
- Diez, W./Reindl, S./Brachat, H. (2016) Grundlagen der Automobilwirtschaft. Das Standardwerk der Automobilbranche, 6. Aufl., München: Springer Automotive Media in der Springer Fachmedien München, S. 3-4
- Fabisch, N. (2010) Nachhaltigkeitsmarketing als innovativer Strategieansatz, in: Loock, H., Steppeler, H. (Hrsg.) Marktorientierte Problemlösungen im Innovationsmarketing. Wiesbaden: Gabler, 2010, S. 463
- Gelbrich, K./Wünschmann, S./Müller, S. (2018) Erfolgsfaktoren des Marketing, 2. Aufl., München: Franz Vahlen, S. 1-3
- Götte, S. (2017) Marketing: Einführung mit Fallbeispielen und Übungsaufgaben, 2. Aufl., München: Franz Vahlen, S. 3-4
- Griese, K.-M. (2015) Nachhaltigkeitsmarketing: Eine fallstudienbasierte Einführung, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3

- Gutzmer, P., Todsén, E.C. (2021) Mobilität für morgen – notwendig, herausfordernd, machbar, in: Siebenpfeiffer, W. (Hrsg.) Mobilität der Zukunft. Berlin, Heidelberg: Springer Vieweg, 2021, S. 3
- Maaß, F., Icks, A. (2017) Wider Greenwashing: Wie integre CSR-Akteure sich absichern können, in: Bungard, P., Schmidpeter, R. (Hrsg.) CSR in Nordrhein-Westfalen. Management-Reihe Corporate Social Responsibility. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, 2007, S. 381-382
- Maschke, M./Zimmer R. (2013) CSR – Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, Frankfurt am Main: Bund-Verlag GmbH, S. 13-17
- Pufé, I. (2017) Nachhaltigkeit, 3. Aufl., Konstanz, München: UVK Verlagsgesellschaft mbH, S. 20-113
- v. Carlowitz, H. C. (1713) Sylvicultura oeconomica, oder haußwirthliche Nachricht und Naturmäßige Anweisung zur wilden Baum-Zucht, Leipzig: Braun, S. 105–106
- v. Hauff, M. (2014) Nachhaltige Entwicklung - Grundlagen und Umsetzung, 2. Aufl., München: De Gruyter Oldenbourg, S. 167-168

### Internetquellen:

- ACEA (30.03.2022) Economic and Market Report 2021, in: [https://www.acea.auto/files/economic\\_and\\_market\\_report-full-year\\_2021.pdf?utm\\_source=mailpoet&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=newsletter-post-title\\_191](https://www.acea.auto/files/economic_and_market_report-full-year_2021.pdf?utm_source=mailpoet&utm_medium=email&utm_campaign=newsletter-post-title_191), Seitenabruf am 20.07.2022, S. 5
- Autokiste (o.J.) Fahrzeugklassen und Bestseller > Übersicht und Erläuterung der Segmente, in: <https://www.autokiste.de/service/segmente/>, Seitenabruf am 04.08.2022
- AVERE – The European Association for Electromobility – aisbl – ivzw (21.01.2020) Our Members, in: <https://www.avere.org/our-members/>, Seitenabruf am 14.09.2022
- AVERE – The European Association for Electromobility – aisbl – ivzw (01.03.2019) About AVERE, in: <https://www.avere.org/what-is-avere/>, Seitenabruf am 14.09.2022
- Blume, O. (2021) Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht 2021 Porsche AG, in: <https://newsroom.porsche.com/de/unternehmen/porsche-geschaefts-und-nachhaltigkeitsbericht-2021/download-center.html>, Seitenabruf am 15.09.2022, S. 3
- Bormann, R., et al. (2018) Die Zukunft der deutschen Automobilindustrie: Transformation by Disaster oder by Design?, in: [https://www.academia.edu/79584777/Die\\_Zukunft\\_der\\_deutschen\\_Automobilindustrie\\_Transformation\\_by\\_Disaster\\_oder\\_by\\_Design](https://www.academia.edu/79584777/Die_Zukunft_der_deutschen_Automobilindustrie_Transformation_by_Disaster_oder_by_Design), Seitenabruf am 20.08.2022, S. 11
- Brodmerkel, F. (08.10.2015) VW Dieselgate: Greenwashing ist Betrug am Verbraucher, in: <https://pr-journal.de/fragen-und-meinungen/autoren-beitraege-themen-der-zeit/16635-vw-dieselgate-greenwashing-ist-betrug-am-verbraucher.html>, Seitenabruf am 18.08.2022
- Buchenau, M.-W. (02.02.2020) Super-Bowl-Halbzeit: Porsche zahlt zehn Millionen Euro für Taycan-Spot, in: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/werbegelder-super-bowl-halbzeit-porsche-zahlt-zehn-millionen-euro-fuer-taycan-spot/25495230.html>, Seitenabruf am 17.09.2022
- Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland (BUND), Landesverband Baden-Württemberg e.V. (o.J.) Nachhaltige Entwicklung, in: <https://www.bund-bawue.de/themen/mensch-umwelt/nachhaltigkeit/begriff-nachhaltige-entwicklung/>, Seitenabruf am 10.08.2022

- Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management (B.A.U.M.) e.V. (01.11.2014) Wer wir sind und wofür wir stehen, in: [https://www.baumev.de/wer\\_wir\\_sind.html](https://www.baumev.de/wer_wir_sind.html), Seitenabruf am: 18.09.2022
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) - Referat "CSR" – Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (15.01.2021) Automobilindustrie, in: <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/CSR-Allgemein/CSR-in-der-Praxis/Branchen/Automobilindustrie/automobilindustrie.html;jsessionid=4718C5B90DBD9F0EFE850B1529900E24.delivery2-master>, Seitenabruf am 23.08.2022
- Bundesministerium für Gesundheit (10.09.2022) Coronavirus kurz erklärt, in: <https://www.zusammengengencorona.de/faqs/covid-19/coronavirus-kurz-erklart/>, Seitenabruf am 25.09.2022
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (BMUV), (06.07.2022) Nachhaltigkeit als Integrationsaufgabe, in: <https://www.bmu.de/themen/nachhaltigkeit-digitalisierung/nachhaltigkeit/strategie-und-umsetzung/nachhaltigkeit-als-integrationsaufgabe>, Seitenabruf am 08.08.2022
- Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (o.J.) Automobilindustrie, in: <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Textsammlungen/Branchenfokus/Industrie/branchenfokus-automobilindustrie.html#:~:text=Die%20Automobilindustrie%20ist%20die%20gr%C3%B6%C3%9Fte,besch%C3%A4ftigten%20direkt%20knapp%20786.000%20Personen>, Seitenabruf am 30.07.2022
- Bundeszentrale für politische Bildung (o.J.) Krieg in der Ukraine, in: <https://www.bpb.de/themen/europa/krieg-in-der-ukraine/>, Seitenabruf am 29.09.2022
- Capgemini Invent (30.03.2021) Sustainable Mobility, in: <https://www.capgemini.com/de-de/wp-content/uploads/sites/5/2021/03/Sustainable-Mobility-PoV-1.pdf>, Seitenabruf 20.09.2022, S. 5-9
- Cieschinger, A., et al. (23.09.2016) Die wichtigsten Daten und Fakten zur Abgasaffäre, in: <https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/volkswagen-skandal-die-wichtigsten-daten-und-fakten-zur-abgasaffaere-a-1058920.html>, Seitenabruf am 18.08.2022
- Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (18.02.2019) Verantwortung als Chance: das Transformationsthema Sustainability, in: <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/risk/articles/sustainability-transformation.html>, Seitenabruf am 20.09.2022
- Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG (18.03.2021) Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht 2021 der Porsche AG, in: <https://newsroom.porsche.com/de/unternehmen/porsche-geschaefts-und-nachhaltigkeitsbericht-2021/download-center.html>, Seitenabruf am 04.09.2022, S. 15-201
- Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG (19.04.2021) „Karriere nachhaltig“: Porsche startet neue Arbeitgeberkampagne, in: <https://newsroom.porsche.com/de/2021/unternehmen/porsche-employer-branding-kampagne-arbeitgeber-karriere-nachhaltig-24149.html>, Seitenabruf am 17.09.2022
- Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG (o.J.) Alle Porsche Modelle, in: <https://www.porsche.com/germany/models/>, Seitenabruf am 04.09.2022
- Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG (o.J.) E-Performance Magazin, in: <https://www.porsche.com/germany/aboutporsche/e->

- performance/magazine/#from=/germany/aboutporsche/e-performance/magazine/better-future/, Seitenabruf am 17.09.2022
- Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG (o.J.) Nachhaltigkeit, in: <https://www.porsche.com/germany/aboutporsche/sustainability/#a2f26d2a95201913796091bd41544e84edb854505d1f0ad165ae02f15d3f61c6>, Seitenabruf am 17.09.2022
- Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG (o.J.) Porsche Newsroom/Nachhaltigkeit, in: <https://newsroom.porsche.com/de/nachhaltigkeit.html>, Seitenabruf am 17.09.2022
- Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG (o.J.) Unsere Standorte, in: <https://www.porsche.com/germany/aboutporsche/overview/locations/>, Seitenabruf am 04.09.2022
- Europäische Kommission — Generaldirektion Wettbewerb (31.07.2002) Kraftfahrzeugvertrieb und -kundendienst in der europäischen Union, in: [https://ec.europa.eu/competition/sectors/motor\\_vehicles/legislation/explanatory\\_brochure\\_de.pdf](https://ec.europa.eu/competition/sectors/motor_vehicles/legislation/explanatory_brochure_de.pdf), Seitenabruf am 04.08.2022, S. 82
- Hüls, D. (11.10.2021) Mit massiven Investitionen in die Zukunft der Mobilität, in: <https://www.vda.de/de/themen/elektromobilitaet/investitionen-der-automobilwirtschaft>, Seitenabruf am 20.08.2022
- Kannengießer, C. (17.03.2022) Nachhaltigkeitsmodelle im Vergleich, in: <https://www.net4energy.com/de-de/smart-living/nachhaltigkeitsmodelle>, Seitenabruf am 18.09.2022
- Kirchgeorg, M. (15.02.2018) Nachhaltigkeitsmarketing, in: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/nachhaltigkeitsmarketing-37763/version-261194>., Seitenabruf am 15.08.2022
- Köllner, C. (27.03.2020) So wirkt sich die Corona-Krise auf die Automobilindustrie aus, in: <https://www.springerprofessional.de/automobilproduktion/corona-krise/so-wirkt-sich-die-corona-krise-auf-die-automobilindustrie-aus/17831442>, Seitenabruf am 29.07.2022
- Kopp, M. (24.04.2021) Die Tesla-Geschichte: Der Weg des E-Auto-Pioniers, in: <https://insidetesla.de/tesla-geschichte-weg-des-e-auto-pioniers/>, Seitenabruf am 01.09.2022
- Kraftfahrt-Bundesamt (08.2022) Neuzulassungen von Personenkraftwagen nach Segmenten und Modellreihen im Juli 2022 (FZ 11), in: [https://www.kba.de/DE/Statistik/Fahrzeuge/Neuzulassungen/Segmente/n\\_segmente\\_no\\_de.html](https://www.kba.de/DE/Statistik/Fahrzeuge/Neuzulassungen/Segmente/n_segmente_no_de.html), Seitenabruf am 04.08.2022
- Kraftfahrt-Bundesamt (15.05.2011) Fachartikel: Marken und Modelle, in: [https://www.kba.de/SharedDocs/Downloads/DE/Statistik/Fahrzeuge/Fachartikel/marke\\_n\\_modelle\\_20110515.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.kba.de/SharedDocs/Downloads/DE/Statistik/Fahrzeuge/Fachartikel/marke_n_modelle_20110515.pdf?__blob=publicationFile&v=1), Seitenabruf am 04.08.2022, S. 6
- Kraftfahrt-Bundesamt. (06.2022) Amtliche Statistik im Kraftfahrt-Bundesamt, in [https://www.kba.de/DE/Statistik/amtliche\\_statistik\\_im\\_kba\\_pdf.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=7](https://www.kba.de/DE/Statistik/amtliche_statistik_im_kba_pdf.pdf?__blob=publicationFile&v=7), Seitenabruf am 31.07.2022
- Krause, M. (15.07.2022) Internationale Automobilmärkte mit durchwachsenem Halbjahr, in: [https://www.vda.de/de/presse/Pressemeldungen/220715\\_PM\\_Internationale-Automobilm-rkte-mit-durchwachsenem-Halbjahr](https://www.vda.de/de/presse/Pressemeldungen/220715_PM_Internationale-Automobilm-rkte-mit-durchwachsenem-Halbjahr), Seitenabruf am 30.07.22

- Lexikon der Nachhaltigkeit (14.10.2015) Starke und schwache Nachhaltigkeit, in: [https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/schwache\\_vs\\_starke\\_nachhaltigkeit\\_1687.htm](https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/schwache_vs_starke_nachhaltigkeit_1687.htm) Seitenabruf am 15.08.2022
- Lexikon der Nachhaltigkeit (18.11.2015) Nachhaltigkeit in der Forstwirtschaft: von Carlowitz, in: [https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/nachhaltigkeit\\_i\\_d\\_forstwirtschaft\\_1725.htm?sid=ktftjdml93uan5g25v84htant3](https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/nachhaltigkeit_i_d_forstwirtschaft_1725.htm?sid=ktftjdml93uan5g25v84htant3), Seitenabruf am 06.08.2022
- Lin-Hi, N. (25.08.2021) Corporate Social Responsibility, in: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/corporate-social-responsibility-51589/version-384768>, Seitenabruf am 17.08.2022
- Lin-Hi, N. (26.08.2021) Greenwashing, in: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/greenwashing-51592/version-384777>, Seitenabruf am 17.08.2022
- Niedenthal, M. (11.10.2021) Wie die Mobilität der Zukunft aussieht – in Städten, in: <https://www.vda.de/vda/de/themen/mobilitaetspolitik/urbane-mobilitaet>, Seitenabruf am 21.08.2022
- OICA (24.03.2022) 2021 Production Statistics - passenger cars, in: <https://www.oica.net/wp-content/uploads/Passenger-Cars-2021.pdf>, Seitenabruf am 20.07.2022
- Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (o.J.) Klimaschutzgesetz 2021, in: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/klimaschutz/klimaschutzgesetz-2021-1913672#:~:text=Mit%20der%20%C3%84nderung%20des%20Klimaschutzgesetzes,August%202021%20in%20Kraft%20getreten.>, Seitenabruf am 20.08.2022
- puls Marktforschung GmbH (22.03.2022) puls Studie zu den führenden Elektroautomarken bei 1.033 Autokäufern in Deutschland, in: <https://www.puls-marktforschung.de/images/pressemitteilungen/2022/2022-03-22-pressemitteilung-puls-studie-fuehrende-elektroautomarken.zip>, Seitenabruf 21.09.2022, S. 4
- Reif, S. (18.05.2021) Porsche: Modelle, Eigentümer, wirtschaftliche Entwicklung - alle Infos zum Sportwagen-Hersteller aus Zuffenhausen., in: <https://www.merkur.de/wirtschaft/porsche-stuttgart-zuffenhausen-volkswagen-sportwagen-911-carrera-356-90025944.html>, Seitenabruf am 04.09.2022
- rothmund insights (06.05.2021) Nachhaltigkeit im Fokus, in: <https://rothmund-insights.de/blogbeitrag-nachhaltigkeit-im-fokus>, Seitenabruf am 20.09.2022
- Statistisches Bundesamt (16.03.2022) Beschäftigte und Umsatz der Betriebe im Verarbeitenden Gewerbe: Deutschland, Jahre, Wirtschaftszweige, in: <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online?operation=previous&levelindex=2&step=1&titel=Tabellenaufbau&levelid=1659212925414&levelid=1659212909021#abreadcrumb>, Seitenabruf am 30.07.2022
- Tesla Germany GmbH (10.12.2021) Tesla Unternehmens-Ethikkodex, in: [https://tesla-cdn.thron.com/static/AEETOW\\_CodeOfEthics\\_de-DE\\_91YABW.pdf?xseo=&response-content-disposition=inline%3Bfilename%3D%22codeofethics\\_de-de.pdf%22](https://tesla-cdn.thron.com/static/AEETOW_CodeOfEthics_de-DE_91YABW.pdf?xseo=&response-content-disposition=inline%3Bfilename%3D%22codeofethics_de-de.pdf%22), Seitenabruf am 10.09.2022, S. 2
- Tesla Germany GmbH (19.10.2021) Produktion, in: [https://www.tesla.com/de\\_de/manufacturing](https://www.tesla.com/de_de/manufacturing), Seitenabruf am 01.09.2022
- Tesla Germany GmbH (o.J.) Model 3, in: [https://www.tesla.com/de\\_de/model3/design#overview](https://www.tesla.com/de_de/model3/design#overview), Seitenabruf am 11.09.2022

- Tesla Germany GmbH (o.J.) Model S, in: [https://www.tesla.com/de\\_de/models/design#overview](https://www.tesla.com/de_de/models/design#overview), Seitenabruf am 11.09.2022
- Tesla Germany GmbH (o.J.) Model X, in: [https://www.tesla.com/de\\_de/modelx/design#overview](https://www.tesla.com/de_de/modelx/design#overview), Seitenabruf am 11.09.2022
- Tesla Germany GmbH (o.J.) Tesla-Homepage Ergebnis, in: [https://www.tesla.com/de\\_de/impact](https://www.tesla.com/de_de/impact), Seitenabruf am 13.09.2022
- Tesla Germany GmbH (o.J.) Über Tesla, in: [https://www.tesla.com/de\\_DE/ABOUT](https://www.tesla.com/de_DE/ABOUT), Seitenabruf am 01.09.2022
- Tesla, Inc. (04.02.2022) FORM 10-K, in: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1318605/000095017022000796/tsla-20211231.htm>, Seitenabruf am 02.09.2022, S. 13
- Tesla, Inc. (26.01.2022) Q4 and FY2021 Update, in: [https://tesla-cdn.thron.com/static/WIIG2L\\_TSLA\\_Q4\\_2021\\_Update\\_O7MYNE.pdf?xseo=&response-content-disposition=inline%3Bfilename%3D%22tsla-q4-and-fy-2021-update.pdf%22](https://tesla-cdn.thron.com/static/WIIG2L_TSLA_Q4_2021_Update_O7MYNE.pdf?xseo=&response-content-disposition=inline%3Bfilename%3D%22tsla-q4-and-fy-2021-update.pdf%22), Seitenabruf am 02.09.2022, S. 5-8
- Tesla, Inc. (31.12.2021) Impact Report 2021, in: [https://www.tesla.com/ns\\_videos/2021-tesla-impact-report.pdf](https://www.tesla.com/ns_videos/2021-tesla-impact-report.pdf), Seitenabruf am 10.09.2022, S. 5-131
- Umweltbundesamt (24.08.2021) Ressourcennutzung und ihre Folgen, in: <https://www.umweltbundesamt.de/themen/abfall-ressourcen/ressourcennutzung-ihre-folgen>, Seitenabruf am 08.08.2022
- Umweltbundesamt, (18.03.2022) Car-Sharing, in: <https://www.umweltbundesamt.de/themen/verkehr-laerm/nachhaltige-mobilitaet/car-sharing#angebotsformen-des-car-sharing>, Seitenabruf am 21.08.2022
- VDI Verlag GmbH (o.J.) Autoindustrie, in: <https://www.ingenieur.de/tag/autoindustrie/#tag-description-split>, Seitenabruf am 20.07.2022
- Velten, A.-K. (11.08.2020) Warum Tesla nicht werben will, in: <https://www.absatzwirtschaft.de/warum-tesla-nicht-werben-will-225786/>, Seitenabruf am 13.09.2022
- Verband der Automobilindustrie e.V. (VDA) (01.2021) Zielbild Automobilproduktion, in: <https://www.vda.de/vda/de/aktuelles/publikationen/publication/vda-6000-zielbild-automobilproduktion>, Seitenabruf am 23.08.2022, S. 27
- Verband der Automobilindustrie e.V. (VDA) (12.05.2022) Automobilproduktion, in: <https://www.vda.de/de/aktuelles/zahlen-und-daten/jahreszahlen/automobilproduktion>, Seitenabruf am 30.07.2022
- Verband der Automobilindustrie e.V. (VDA) (12.11.2020) Jahresbericht 2020, in: <https://www.vda.de/vda/de/aktuelles/publikationen/publication/jahresbericht-2020>, Seitenabruf am 21.08.2022, S. 50-126
- Verband der Automobilindustrie e.V. (VDA) (15.11.2021) Umweltschutz in der Produktion, in: <https://www.vda.de/de/themen/automobilindustrie/produktion/umweltschutz-in-der-produktion>, Seitenabruf am 20.08.2022
- Volkswagen AG, (22.09.2015) Nachrichten, in: [https://web.archive.org/web/20150923004458/http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info\\_center/de/news/2015/09/Volkswagen\\_AG\\_has\\_issued\\_the\\_following\\_information.html](https://web.archive.org/web/20150923004458/http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/de/news/2015/09/Volkswagen_AG_has_issued_the_following_information.html), Seitenabruf am 18.08.2022

World Commission on Environment and Development (1987) Our Common Future, in:  
<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>,  
Seitenabruf am 06.08.2022, Kap. 1

Zero Emission Transportation Association (15.07.2021) Member Profile Tesla, in:  
<https://www.zeta2030.org/members/tesla>, Seitenabruf am 14.09.2022

**Internetquellen ohne redaktionellen Fokus:**

[https://twitter.com/elonmusk/with\\_replies](https://twitter.com/elonmusk/with_replies), Seitenabruf am 13.09.2022

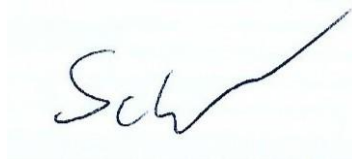
<https://www.instagram.com/teslamotors/>, Seitenabruf am 13.09.2022

## **SELBSTSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG**

Hiermit erkläre ich an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig angefertigt und die verwendeten Hilfsmittel angegeben habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften übernommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keinem anderen Prüfungsamt vorgelegen.

Brokeloh, den 05. Oktober 2022

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Sch', with a long, sweeping horizontal stroke extending to the right.

*Léon Schomburg*