



CHRISTOPHER ZERRES

MARKETING

Schriftenreihe „Arbeitspapiere für Marketing und Management“

**Herausgeber:
Prof. Dr. Christopher Zerres**

**Hochschule Offenburg
Fakultät Medien**

Arbeitspapier Nr. 80

**Marketing als zentraler Bestandteil des Übergangs
von „Green Economy“ zu „Green Entrepreneurship“
im Lebensmitteleinzelhandel (LEH)**

Breyer-Mayländer, T., Zerres, C.

Offenburg, August 2025

ISSN: 2510-4799

Impressum

**Prof. Dr. Christopher Zerres
Hochschule Offenburg
Fakultät Medien
Badstraße 24
77652 Offenburg
ISSN: 2510-4799**

Inhalt

1	„Green Entrepreneurship“ – grüne Unternehmensstrategien und Marketing.....	1
2	Lösungen in der Praxis – Fallstudie Lebensmitteleinzelhandel (LEH).....	2
2.1	Strategische Zukunftsthemen des LEH als Teil des grünen Wirtschaftens	2
2.2	„Green Entrepreneurship“ durch Kommunikations-, Produkt- und Sortimentspolitik	3
2.3	Beispiele der sieben deutschen LEH-Marktführer	6
3	Fazit – Marketing im Sinne von „Green Entrepreneurship“ – praktische Umsetzung der grünen Wirtschaft	8
4	Literatur	9
5	Autoren	11

1 „GREEN ENTREPRENEURSHIP“ – GRÜNE UNTERNEHMENSSTRATEGIEN UND MARKETING

„Grüne Wirtschaft“ beschreibt ein Konzept, bei dem die unterschiedlichen Akteure der Wirtschaft ihre Spielräume nutzen, um den Erwartungen im Hinblick auf die Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen (Sustainability Development Goals – SDG) zu entsprechen (vgl. Khoshnava et al. 2019, S. 5).

Bei der Umsetzung sind die Akteure auf institutioneller und personeller Ebene ausschlaggebend, d.h. Unternehmen und deren Führungspersonen, die in einer unternehmerischen Verantwortung und Haltung Verantwortung übernehmen, was der Einordnung als Entrepreneur oder Intrapreneur (Bleicher 1989, S. 5) entspricht. Es geht um Entrepreneure, die ihre eigene Verantwortung in allen Lebens- und Gesellschaftsbereichen anerkennen, um den Bedarf der heutigen Generation zu bedienen, ohne den Bedarf zukünftiger Generationen einzuschränken (Sharma et al. 2022).

„Green Entrepreneurship“ ist damit nicht nur ein Konstrukt für Unternehmen im Umweltsektor (Sarvari et al. 2024), sondern in allen Branchenkontexten die konkrete, praktische Umsetzung grünen Wirtschaftens, d.h. die strategische Ausrichtung des Unternehmens an den Erfordernissen der Nachhaltigkeit, mit direkter Konsequenz für die Unternehmenswerte sowie die dazugehörigen strategischen Festlegungen und Zielsetzungen. Damit ist die normative Ebene der Führung (Rüegg-Stürm & Grand 2020, S. 69) genauso betroffen wie die konkrete Umsetzung im Rahmen des Marketings auf allen Ebenen (Marketingziele, Marketingstrategien, Marketingmix).

Die Aussage “There is only one valid definition of business purpose: to create a customer” (Drucker 1973, S. 61) beschreibt das Kernproblem grünen Wirtschaftens in „nicht-grünen“ Branchenkontexten. Nur dann, wenn Unternehmen in der Lage sind, Probleme ihrer Kunden zu deren Zufriedenheit zu lösen, werden sie sich dauerhaft am Markt behaupten können. Das „sustainable marketing“ betrifft daher die zentralen unternehmerischen Entscheidungen (Mitchell, Wooliscroft & Higham 2010, S. 164) und schließt konkrete Strategien, wie die Hinwendung zur nachhaltigen Kreislaufwirtschaft, mit ein (Kreutzer 2023, S. 25).

Die Klarheit in Bezug auf Werte, Unternehmens- und Marketingstrategien ist kein Garant für eine einfache Umsetzung, da Marktdynamiken (bspw. technologische und gesellschaftliche Veränderungen) eine Neubewertung auslösen können.

Eine besondere Rolle spielt in diesem Zusammenhang die Konjunktur. „Green Entrepreneurship“ ist in vielen Branchen mit einer strategischen Positionierung als Qualitätsanbieter oder gar Qualitätsführer verbunden und damit beispielsweise im Lebensmittelsektor Teil einer gezielten Differenzierungsstrategie (Peters & Zelewski 2008, S. 173). Dies setzt jedoch eine stabile Entwicklung des Marktes und der Preistoleranzen voraus, um diese Marketingstrategien umsetzen zu können. Sinkende Kaufkraft oder gar Kaufkraft erfordern in vielen Fällen eine Neukonzeption der Marketingstrategien, um das Veränderungstempo zu drosseln, oder alternative Angebote im Markt zu platzieren. Die Klarheit in Bezug auf die eigene „Green Entrepreneurship“-Strategie – beispielsweise mit entsprechenden Tools wie dem Sustainability Strategy Canvas (Bruckschwaiger & Lutsch 2023) – ist die Grundlage für eine Marketingarbeit, die das Ziel verfolgt, das Unternehmen und seine Produkte nicht nur an den Bedürf-

nissen der Märkte, sondern auch an den Erfordernissen des nachhaltigen Wirtschaftens auszurichten. Die einzelnen Maßnahmen bedürfen immer wieder der Nachjustierung. Dabei muss auf Seiten der Entrepreneur*innen (Unternehmen, wie Personen) darauf geachtet werden, dass die eigene Linie nicht so stark verwässert wird, dass sie intern (im Unternehmen und bei Kooperationspartnern) und extern (bei Kund*innen und im Unternehmensumfeld insgesamt) nicht mehr klar in Erscheinung tritt und damit die eigene Rolle im Rahmen des grünen Wirtschaftens unklar wird.

2 LÖSUNGEN IN DER PRAXIS – FALLSTUDIE LEBENSMITTELEINZELHANDEL (LEH)

Die Herausforderungen im Zusammenhang mit „Green Marketing“ sind – je nach Branche – unterschiedlich gelagert. Wenn man die SDGs analysiert, so ist SDG 12 „nachhaltiger Konsum und Produktion“ direkt mit dem LEH verbunden und wirkt sich auch auf die SDG 2 „kein Hunger“ und SDG 3 „Gesundheit und Wohlergehen“ aus.

2.1 STRATEGISCHE ZUKUNFTSTHEMEN DES LEH ALS TEIL DES GRÜNEN WIRTSCHAFTENS

Aus den SDGs lässt sich unmittelbar der Umbau der Ernährungssysteme insgesamt ableiten (Eberle et al. 2018), was dann den Rahmen für den LEH-Sektor vorgibt. Von 50 international anerkannten Zukunftsthemen der Lebensmittelindustrie, die vom Fraunhofer-Institut ISI ermittelt wurden (Moller, Voglhuber-Slavinsky, Dönitz, & Rosa 2019), sind 37 mehr oder weniger direkt mit den Anforderungen des grünen Wirtschaftens verbunden. Allein die kurze Zusammenstellung in Abb. 1 zeigt bereits, dass die Zukunftsfähigkeit der LEH-Unternehmen in hohem Maße von den Aspekten des grünen Wirtschaftens abhängig ist und die Akteure sich nach den Regeln des „Green Entrepreneurship“ verhalten müssen, wozu im Kern eine entsprechend nachhaltigkeitsorientierte Marketingstrategie gehört.

Abb. 1: Trendthemen der Ernährungsindustrie mit Bezug zum „Grünen Wirtschaften“ (eigene Darstellung auf Basis der Daten des ISI 2019)

Trends mit direktem Bezug

- Vooking (vegetarian cooking) + vegane Ernährung
- Änderung der rechtlichen Rahmenbedingungen für Einzelhändler
- lokale Kooperation
- Veränderung der Lebensmittelsysteme
- erhöhte Transparenzanforderung in der Lieferkette (inkl. Skandalvorsorge)
- nachhaltige Produktion und Wertschöpfungsketten
- Teilen statt besitzen
- Ressourcennutzung
- Verbrauchsbezogene Ressourcennutzung
- Wiederverwendung von Lebensmitteln
- Skandalisierung von Lebensmittelabfällen
- Lebensmittelverluste und Abfall
- strengere Abfallvorschriften
- Klimawandel
- versteckte Umweltauswirkungen des Verbrauchs
- nachhaltige Lebensmittel für alle
- essbare Verpackungen von Lebensmitteln
- Konflikte, Krisen und Naturkatastrophen
- Rückgang der biologischen Vielfalt
- neue Formen der Lebensmittelproduktion
- automatisierte Indoorlandwirtschaft
- Präzisionslandwirtschaft

Trends mit mittelbarem Bezug

- neue Ernährungsmuster
- Kundenbezogenheit der Produkte
- Demokratisierung der Konsumententscheidungen
- erhöhte Marktmacht der Einzelhändler
- Konvergenz von Nahrungsmittel- und Gesundheitsmärkten
- Do-it-yourself-Konkurrenz zur industriellen Produktion
- Streben der Gesellschaft nach hoher Lebensqualität
- langsame Lebensbewegung und Downshifting
- Urbanisierung
- Wettbewerb um Grundstücke in Ballungsräumen
- neue Wege der Lebensmittellagerung
- Lebensmittelsicherheit
- Grenzüberschreitende Schädlinge und Krankheiten
- Etikettengenauigkeit und -transparenz
- landwirtschaftliche Produktivität und Innovation

2.2 „GREEN ENTREPRENEURSHIP“ DURCH KOMMUNIKATIONS-, PRODUKT- UND SORTIMENTSPOLITIK

Die Auswahl der mit grünem Wirtschaften verbundenen Trendthemen im Umfeld des LEH im vorausgehenden Abschnitt zeigt, dass beim Übergang dieser Themenstellung auf die betriebsindividuelle Ebene im Rahmen des „Green Entrepreneurship“ die betriebliche Funktion des Marketings grundsätzlich in ganzer Breite davon betroffen ist. Dennoch gibt es innerhalb des Marketingbereichs typische Schwerpunkte: die Kommunikationspolitik sowie die Produkt- und Sortimentspolitik.

Die strategische Dimension des Bereichs Nachhaltigkeit im LEH ist Teil der Unternehmensstrategie, bei der aus Marketingsicht die konkrete Weiterentwicklung der Marke, der Markenwahrnehmung im Vordergrund stehen. Dies bedarf einer gezielten internen und externen Kommunikation, um das Vertrauen in die Botschaften zu stärken, den authentischen Pfad der Kommunikation weiter auszubauen und der Gefahr des (und wenn auch nur vermeintli-

chen) Greenwashings zu begegnen. Denn bei allen CSR-Themen ist die Authentizität für den Kommunikations- und Verkaufserfolg entscheidend (vgl. Mäncher et al. 2023), was eine glaubwürdige Schwerpunktsetzung im Bereich der Produkt- und Sortimentspolitik voraussetzt.

Auf der übergeordneten Unternehmensebene – beispielsweise in den LEH-Zentralen oder Regionalgesellschaften – werden von Seiten der Unternehmenskommunikation themenbezogene Publikationen, wie etwa Nachhaltigkeitsberichte herausgegeben. Sie richten sich nicht an Fachleute, und der restringierte Code (Diefenbach 2000, S. 116) schränkt die Möglichkeiten fachlich differenzierter Aussagen ein. Trotz der Bemühungen diese Themen auch über Social Media Plattformen zu verlängern und damit in eine vertikale Redaktionsstruktur zu überführen, ist der Reichweiteneffekt dieser Nachhaltigkeitsspecials begrenzt. Anders als bei Zielgruppenmedien – etwa in Biomärkten – sind solche Themenverticals für den klassischen LEH mit hohen Streuverlusten verbunden.

Es gibt daher aus Sicht der Marketingkommunikation das Bedürfnis diese Themen so zu kommunizieren, dass der Nutzen von „Green Entrepreneurship“ allen beteiligten Stakeholdergruppen und Kommunikationszielgruppen unmittelbar eingängig erscheint. Dies geschieht meist durch die Integration in die alltägliche Kundenkommunikation, die im LEH stark produkt- und aktionsbezogen aufgebaut ist. Im nächsten Abschnitt werden Beispiele aus dem deutschen LEH analysiert, um zu untersuchen, auf welchem Weg die strategischen Marketing- und Kommunikationsziele aus dem Bereich „Green Entrepreneurship“ Eingang in den Kundenalltag finden. Dabei benötigt man eine Gliederung der LEH-Kundschaft nach ihrer Haltung zum Thema Nachhaltigkeit generell. Belz und Schmidt-Riediger (2010) nutzen eine Gliederung nach sozio-ökologischen und psychografischen Merkmalen mit vier Teilgruppen (Performers, Followers, Indecisives, Passives). Winzer und Goldschmidt sehen hingegen eine Dreiteilung in sozialökologische Aktive, Aktivierbare und Passive (2015, S. 291f.). Unabhängig davon, welche Segmentierung die LEH-Akteure in ihrem Unternehmen vorsehen – man könnte auch eine Gliederung nach sechs Teilgruppen vornehmen (Gisler et al. 2023) muss im Sinne der Marketingstrategie des Green Entrepreneurship die Teilzielgruppenaffinität geklärt sein (vgl. O’Neill et al. 2022), um eine ausreichende Klarheit im Rahmen der Marketingstrategien und der Umsetzung im Marketingmix bis in die Teilfacetten der Kommunikationsarbeit, wie etwa die Mediaplanung zu haben. Die Dekarbonisierung der Marketingkommunikation (vgl. Paperlein 2024), bei der die Nachhaltigkeit von Werbeträgern bewertet wird, ist im LEH seit dem Rückzug von REWE aus der Printprospektwerbung Branchenthema, sodass Print bereits als Ergänzungswerbung zum Digitalkanal gesehen wird (Campillo-Lundbeck 2024). Zu „Green Entrepreneurship“ im LEH gehört auch eine Überprüfung der Nachhaltigkeit des eigenen Angebots (vgl. Abb. 1) unter unterschiedlichen Gesichtspunkten, wie beispielsweise vegetarische oder vegane Ernährung (vgl. Breyer-Mayländer & Zerres 2023), Nutzung lokaler und regionaler Anbieter und Kooperationspartner, kritische Überprüfung der Lieferketten (vgl. Vogel 2021), ressourcenbewusste Produktion und Anpassung der Wertschöpfungsketten, aber auch die Nutzung von Elementen der Sharing-Economy, die Wiederverwendung von Lebensmitteln und die Vermeidung von Verschwendung (vgl. Gollnhofer 2017; Gollnhofer et al. 2019). Bezogen auf Markenstrategien haben einige Akteure im Markt die Idee „nachhaltige Lebensmittel für alle“ in ihr Marketingzielsystem aufgenommen, um damit das Nischendasein von nachhaltigen Produkten und Siegeln zu beenden.

Abb. 2: Beispiele für Nachhaltigkeitskommunikation auf Unternehmensebene des LEH (eigene Darstellung)

Kommunikationsmittel	Beispiele aus den TOP 7 in Deutschland
<p>Nachhaltigkeitsberichte (Website, gedruckt) (Bsp. EDEKA)</p>	
<p>Themenflyer / -videos etc. (Bsp. REWE)</p>	
<p>Nachhaltigkeitskommunikation auf Produktebene (Prospekt) (Bsp. Aldi Süd)</p>	
<p>Hinweis auf Nachhaltigkeit im Angebotsprospekt als Themenseite (Bsp. Netto Marken-discount)</p>	
<p>Nachhaltigkeit bei Sortimentsauswahl durch Themenseite (Bsp. Penny)</p>	
<p>Label im Angebotsprospekt (Bsp. Lidl)</p>	

Im Sinne des „Green Entrepreneurship“ stellt sich die Frage, in welchen Organisations- und Führungssystemen Führungskräfte tatsächlich als Entrepreneurre agieren können. Es geht dabei um die „Beinfreiheit“, d.h. die formale und faktische Möglichkeit eigene unternehmerische Entscheidungen zu treffen. Auch wenn viele Faktoren einer „Corporate Entrepreneurship Culture“ (vgl. Breyer-Mayländer & Zerres 2022) innerhalb des deutschen LEH ähnlich sind (LEH-bezogene Professionskulturen, Prägung im deutschen Markt etc.), bleiben dennoch deutliche kulturelle Unterschiede, die sich aus der ge- und erlebten Unternehmenskultur ergeben. Die Filial- bzw. Ladenleitungen vor Ort sind als Entrepreneurre gefordert, die vor allem die Führungs- und Personalentscheidungen selbständig treffen und auch in Verbindung mit der Kundschaft eigenständig agieren können. Dennoch ist im Rahmen von „Green Entrepreneurship“ das Maß an autonomen unternehmerischen Entscheidungen begrenzt. Bei den Konzernunternehmen wie den Discountern Lidl oder Aldi sind die Möglichkeiten auf die Sortiments- und Produktpolitik als Filialleitung Einfluss zu nehmen genauso begrenzt, wie die Spielräume einer filialbezogenen eigenen Kundenkommunikation.

Selbst EDEKA-Märkte, die keine Regiebetriebe, sondern im Besitz von privaten Kaufleuten sind, haben in zentralen Bereichen von „Green Entrepreneurship“ keine komplette Handlungsfreiheit. Die Kundenkommunikation ist von den Regionalgesellschaften geprägt und wird durch lokale Anpassungen und eigene Maßnahmen ergänzt. Auf der Ebene der Produkt- und Sortimentspolitik können Sortimente lokal angepasst werden, dennoch gibt es in Bezug auf Nachhaltigkeit, Tierwohl etc. Standards, die aus Sicht des Qualitätsmanagements und der Markenführung notwendig sind. Der Aktionsradius „Green Entrepreneurship“ ist auf der Ebene der Zentralen (Konzernzentralen, Geschäftsführung von Regionalgesellschaften etc.) am stärksten ausgeprägt und muss aufgrund der Bedeutung für die Zukunft (vgl. Abb. 1) nicht nur auf der Ebene von Stabsstellen/Beauftragungen, sondern auch auf der Ebene der Geschäftsführung verankert werden.

2.3 BEISPIELE DER SIEBEN DEUTSCHEN LEH-MARKTFÜHRER

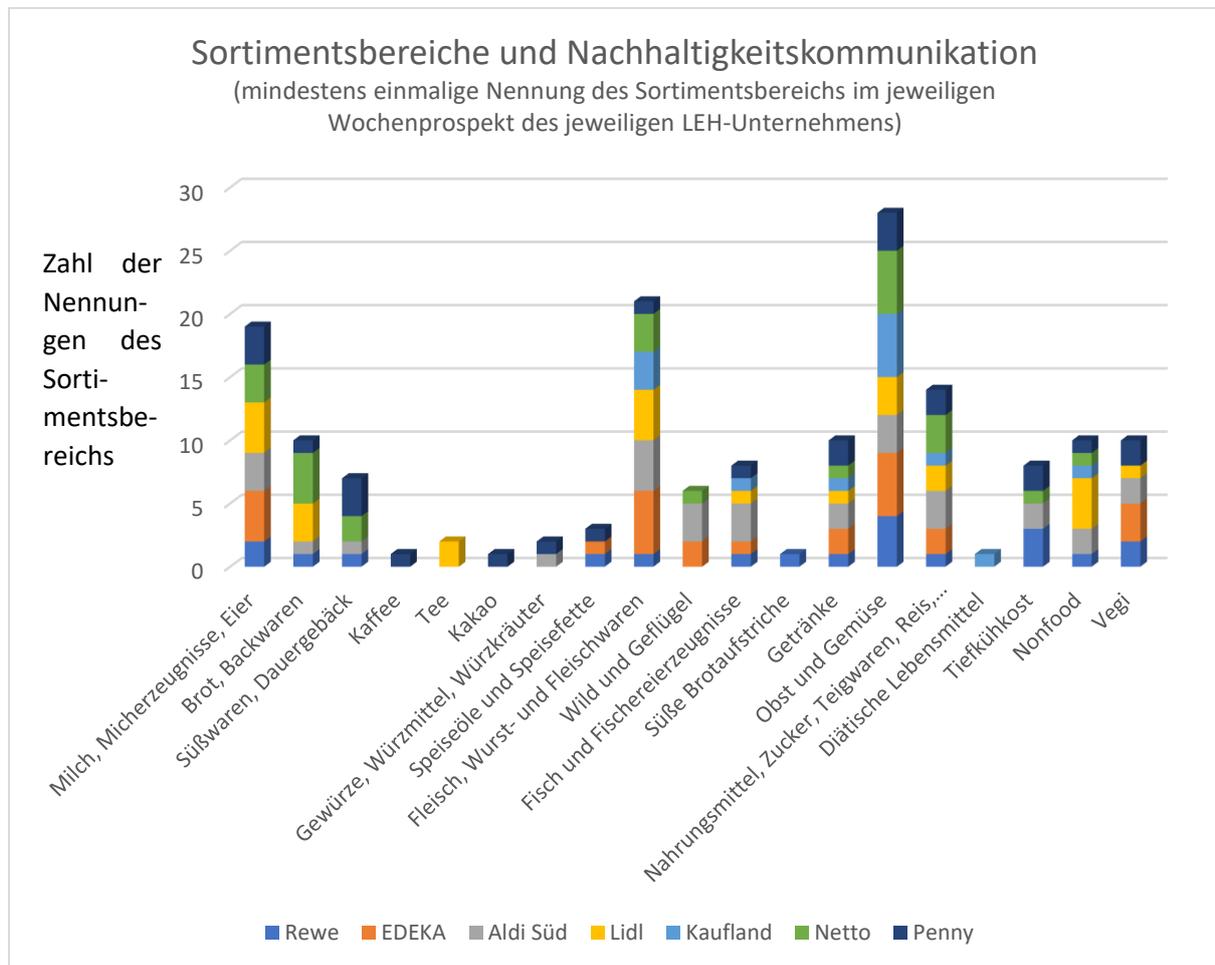
Der deutsche LEH-Markt wird intensiven Wettbewerb und eine Oligopolstruktur geprägt, weshalb die Analyse einer begrenzten Anzahl von Anbietern Aussagen über das Marktverhalten ermöglicht. Bei den Marktanteilen liegt die EDEKA-Gruppe mit 25,3% Marktanteil vor der REWE-Gruppe und die großen vier (inkl. Schwarz-Gruppe und Aldi) vereinigen 76% des Marktes (Mihr 2024). Die gesellschaftlichen Veränderungen haben dazu geführt, dass „Green Entrepreneurship“ das strategische Verhalten im LEH prägt, aber auch ein Thema der Marktdifferenzierung darstellt. Die Vollsortimenter EDEKA und REWE verbinden grundsätzlich im Rahmen der strategischen Weiterentwicklung das Thema Qualität mit dem Themenfeld Nachhaltigkeit. Bei EDEKA war 2022 und 2023 die nachhaltigkeitsorientierte Kommunikation geringer ausgeprägt, da man die konjunkturbedingten Kaufkraftprobleme im Blick hatte. Die Weiterentwicklung der Sortimente unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit wurde fortgesetzt. Dies erscheint auch sinnvoll, da auf Seiten der Discounter eine qualitative Verbesserung der Sortimente angestrebt wird. Aldi bewirbt beispielsweise unter dem Slogan „Haltungswechsel“ die Premiumstufen der Tierhaltung bei Fleischsortimenten und den Wechsel der Haltung von Handel und Verbrauchern gleichermaßen.

In der nachfolgenden Analyse wurde die Kundenkommunikation der sieben führenden LEH-Anbieter (knapp 90% des deutschen Marktes) über einen exemplarischen Monat von 02. April bis 03. Mai 2024 auf Bestandteile der Nachhaltigkeitskommunikation hin untersucht.

Der Schwerpunkt liegt auf der Angebotskommunikation, da mit anderen Kanälen lediglich die Teilzielgruppen der ökologischen Performer, bzw. ökologisch Aktiven erreicht werden.

Die Auswertung bezieht sich auf die Kundensituation im Flächenlandkreis Ortenau (Baden-Württemberg). Dabei wurde deutlich, dass wegen Zustellproblemen für die Verbraucher*innen die Parallelität von digitalen und gedruckten Angebotsprospekten nicht problemlos funktioniert.

Abb. 3: Kundenorientierte Nachhaltigkeitskommunikation im Kontext der Angebotskommunikation



Die quantitative Auswertung der Prospektseiten zeigt eine klare Tendenz. Auf der Ebene der Produkte sind die Warengruppen Obst & Gemüse, Fleisch & Wurst sowie Molkereiprodukte (Mopro) im Blickfeld der nachhaltigkeitsbezogenen Marketingkommunikation, was gerade bei Fleisch durch die gesellschaftliche Wahrnehmung (Harms et al. 2023) nachvollziehbar ist. Dabei sind Mopro sowie Fleisch & Wurst vor allem bei den Vollsortimentern regelmäßig im Fokus, während bei Obst & Gemüse auch die großen Discountmarken permanent mit Themen des „Green Entrepreneurship“ vertreten sind. Der theoretisch mögliche Höchstwert für eine Sortimentskategorie liegt bei einem fünfwöchigen Vergleich mit sieben LEH-Unternehmen bei 35, wenn bei jedem Wochenprospekt aller LEH-Firmen diese Kategorie unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit beworben würde. Obst & Gemüse erreicht im

untersuchten Monat den Wert 28, was deutlich macht, dass diese Form der Nachhaltigkeitskommunikation inzwischen Branchenstandard ist.

Die Kommunikation der Themen des „Green Entrepreneurship“ ist stark durch Gütesiegel und Labels geprägt, wobei gemeinsame Label Dritter, wie „Bioland“, „demeter“ oder „grüner Knopf“ (nachhaltige Textilien) sowie markenspezifische Labels wie „Natur Gut“, „Hofglück“ etc. zum Einsatz kommen. Ob die Vielzahl der Labels – allein in der Stichprobe waren es 32 Gütesiegel mit Bezug zu „grünem Wirtschaften“ – die Verbraucher in die Lage versetzt, „ihre Konsumgüter entsprechend auszuwählen“ (Riphan & Schmidt 2022, S. 330), kann infrage gestellt werden.

Die erklärenden Themenseiten nehmen im Rahmen der Prospekte eine besondere Rolle ein, da sie die Darstellung von Zusammenhängen und Hintergründen gestatten und damit einen journalistischen Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit im Sortimentsumfeld bieten. Je nach LEH-Marke werden dabei im Bereich Vollsortiment und Großfläche kontinuierlich (jede Woche) oder schwerpunktmäßig (in einzelnen Wochen, bspw. bei Discountern) Themenseiten in die Angebotsprospekte integriert.

3 FAZIT – MARKETING IM SINNE VON „GREEN ENTREPRENEURSHIP“ – PRAKTISCHE UMSETZUNG DER GRÜNEN WIRTSCHAFT

„Green Entrepreneurship“ im LEH ist ein Phänomen des Massenmarkts und stellt die Unternehmen vor die Herausforderung kundennah im Rahmen der Produkt- und Angebotskommunikation die produkt- und unternehmensbezogene Nachhaltigkeitskommunikation zu leisten. Die digitalen und gedruckten Flyer nehmen bei allen Handelsformen des LEH eine Schlüsselstellung ein. Vor allem Vollsortimenter und Großflächenmärkte nutzen dabei auch die Chance der produktnahen Schilderung grundsätzlicher Nachhaltigkeitsprinzipien durch eigene Themenseiten. Auf der Ebene der Produkte prägen Siegel das Kommunikationsgeschehen und sind vor allem mit den Produktgruppen Obst & Gemüse, Fleisch & Wurst sowie Mopro verbunden.

Die exemplarische Auswertung zeigt dabei, dass die grundsätzliche Bedeutung des Themas so groß ist, dass sich im deutschen Markt aktuell kein relevanter Akteur den Anforderungen des „Green Entrepreneurship“ verschließt.

4 LITERATUR

Bleicher, K. (1989). *Chancen für Europas Zukunft*. Campus.

Belz, F.M. & Schmidt-Riediger, B. (2010). Marketing strategies in the age of sustainable development: Evidence from the food industry. *Business Strategy and the Environment*, 19(7), 401. <https://doi.org/10.1002/bse.649>

Breyer-Mayländer, T., & Zerres, C. (2022). An approach to the phenomenon of corporate entrepreneurial culture. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 10(2). <https://doi.org/10.37335/ijek.v10i2.165>

Breyer-Mayländer, T., & Zerres, C. (2023). Bio, vegan–oder was?–Nachhaltiger «Fleisch»- und «Wurst»-Konsum als Aufgabe der Kommunikations-, Produkt- und Sortimentspolitik des Lebensmitteleinzelhandels–Fallstudie am Beispiel EDEKA Südwest. *Marketing Review St. Gallen*, 40(2), 28-35.

Bruckschwaiger, C., & Lutsch, C. (2023). Nachhaltigkeit früh greifbar machen – der Sustainability Strategy Canvas. *Wirtschaftsinformatik & Management*, 15(2), 117–122.

Campillo-Lundbeck, S. (2024, 26. Januar). Die Handelswerbung zwischen KI und Prospekt. *Horizont.net*. <https://www.horizont.net/marketing/nachrichten/ehi-marketingmonitor-die-handelswerbung-zwischen-ki-und-prospekt-217498> [Abruf: 21.04.2024]

Diefenbach, H. (2000). Stichwort: Familienstruktur und Bildung. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 3(2), 169–187.

Drucker, P. F. (1973). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Harper & Row.

Eberle, U., Teufel, J., Quack, D., Antoni-Komar, I., Langen, N., & Hirschnitz-Garbers, M. (2018). Ernährungssysteme nachhaltig umbauen: Vier Handlungsfelder für die Politik. *GAIA-Ecological Perspectives for Science and Society*, 27(4), 394-395.

Gisler, J., Gollnhofer, J., & Fuchs, M. (2023). Die grüne Schweizer KonsumentIn. *Marketing Review St. Gallen*, 40(2), 10-17.

Gollnhofer, J. F. (2017). Normalising alternative practices: the recovery, distribution and consumption of food waste. *Journal of Marketing Management*, 33(7/8), 624–643.

Gollnhofer, J. F., Weijjo, H. A., & Schouten, J. W. (2019). Consumer Movements and Value Regimes: Fighting Food Waste in Germany by Building Alternative Object Pathways. *Journal of Consumer Research*, 46(3), 460–482.

Khoshnava, S. M.; Rostami, R.; Zin, R. M.; Štreimikienė, D.; Yousefpour, A.; Strielkowski, W.; Mardani, A. (2019). Aligning the Criteria of Green Economy (GE) and Sustainable Development Goals (SDGs) to Implement Sustainable Development. *Sustainability*, 11(17). <https://doi.org/10.3390/su11174615>

Kreutzer, R.T. (2023). Nachhaltige Markenführung. *transfer – Zeitschrift für Kommunikation und Markenmanagement*, 69(4), 21-30

Mäncher, L., Zerres, C., & Breyer-Mayländer, T. (2023). Authentic corporate social responsibility: antecedents and effects on consumer purchase intention. *European Journal of Management Studies*, 28(2), 115-134.

- Mihr, R. (2024, 15. März). Top 30 Ranking im deutschen LEH 2023. *Lebensmittelpraxis*. <https://lebensmittelpraxis.de/top-30-unternehmen-im-leh.html>
- Mitchell, R. W., Wooliscroft, B., & Higham, J. (2010). Sustainable Market Orientation: A New Approach to Managing Marketing Strategy. *Journal of Macromarketing*, 30(2), 160-170.
- Moller, B., Voglhuber-Slavinsky, A., Dönitz, E., & Rosa, A. (2019). 50 Trends influencing Europe's food sector by 2035. Fraunhofer ISI. <https://doi.org/10.24406/publica-fhg-299916>
- O'Neill, C., McCarthy, M. B., O'Reilly, S., & Alfnes, F. (2023). Food interests, preferences and behaviours: a profile of the sustainable food consumer. *British Food Journal*, 125(13), 352–374.
- Paperlein, J. (2024). „Jeder kann einen Beitrag leisten“, *Horizont* 14-15, 10.
- Peters, M. L., & Zelewski, S. (2008). Wettbewerbsstrategische Implikationen nachhaltigen Wirtschaftens in der Lebensmittelproduktion. *UmweltWirtschaftsForum*, 16(3), 171–174.
- Riphahn, R. T., & Schmidt, K. M. (2022). Nachhaltigkeit in Wirtschaft und Gesellschaft. Wirtschaftsdienst: *Journal for Economic Policy*, 102(5), 328–330. <https://doi.org/10.1007/s10273-022-3181-9>
- Rüegg-Stürm, J., & Grand, S. (2020). *Das St. Galler Management-Modell: Management in einer komplexen Welt*. utb.
- Sarvari, R., Jabarzadeh, Y., Karami, A., & Jabarnejad, M. (2024). An interpretive structural modeling—analytic network process approach for analysing green entrepreneurship barriers. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 20(1), 367–391.
- Sharma, N., Pundir, V., Goel, M., & Bhatt, V. (2022). Green Entrepreneurship: Prospects and Challenges. *2022 International Conference on Fourth Industrial Revolution Based Technology and Practices (ICFIRTP)*, 96–100. <https://doi.org/10.1109/ICFIRTP56122.2022.10059446>
- Vogel, C. (2022). Nachhaltige Lieferkettengestaltung im Lebensmitteleinzelhandel. *Ifo-Schnelldienst*, 75(1), 69–72.
- Winzer, P., & Goldschmidt, S. (2015). Nachhaltigkeitsmarketing in Lebensmittelindustrie und -handel am Praxisbeispiel der EDEKA-Gruppe. *UmweltWirtschaftsForum*, 23(4), 289–298.

5 AUTOREN

Prof. Dr. Thomas Breyer-Mayländer (Dipl.-Wirt-Ing., Dipl. Inf.wiss., Dr. phil.) ist seit 2001 Professor für Medienmanagement an der Hochschule Offenburg. Vor seiner Hochschulzeit war er Referent für Betriebswirtschaft und Multimedia beim Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger (BDZV) sowie später Geschäftsführer der Gattungsmarketingorganisation der deutschen Zeitungsbranche, der Zeitungs Marketing Gesellschaft – ZMG, Frankfurt a. M. Er ist Autor zahlreicher Fachbücher zum Themenfeld Marketing, Medien und Management und als Berater und Leiter des „Steinbeis-Beratungszentrums Leadership in Science and Education“ nach wie vor eng mit der Praxis verbunden.

Dr. Christopher Zerres ist Professor für Marketing an der Hochschule Offenburg. Seine Schwerpunkte in Lehre und Forschung liegen auf dem Online-Marketing und dem Marketing-Controlling. Christopher Zerres ist Autor zahlreicher Publikationen zu den Bereichen Management und Marketing.