ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Kords, Udo

Article

Nachhaltigkeit vermitteln und verkaufen - Schritte zu einer grünen Customer Journey

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:
Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Kords, Udo (2022) : Nachhaltigkeit vermitteln und verkaufen - Schritte zu einer grünen Customer Journey, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 39, Iss. 4, pp. 44-52

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/276198

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Marketingzeitschrift für Theorie & Praxis 4/2022

Marketing Review St.Gallen

«Cognitive Biases» im Marketing

Schwerpunkt

Customer Centricity durch Biases – Ein Interview mit Monica Dreyer & Matthias Fuchs

Elaboration Likelihood im E-Mail-Marketing

Cognitive Biases as Boosters – Using Cognitive Biases to Improve Communication Recall for Emmi Jogurtpur

Behavioral Return Interventions – How Behavioral Science Helps Prevent Returns in E-Commerce

Cognitive Biases in Free-to-play Games

Spektrum

Nachhaltigkeit vermitteln und verkaufen – Schritte zu einer grünen Customer Journey

Gamifying B2B Sales – An Analysis of the Status Quo and Potential for Gamification within Sales

The Art of Social-Media-Influence – Was es für eine erfolgreiche Kampagne zu berücksichtigen gilt und welche Fauxpas man besser vermeiden sollte

Universität St.Gallen

Nachhaltigkeit vermitteln und verkaufen

Schritte zu einer grünen Customer Journey

Die Customer Journey muss sich in vielen Bereichen verändern, wenn sie als zentrales Instrument der Kundenkommunikation einen Beitrag im Rahmen der Nachhaltigkeits-Transformation von Unternehmen leisten soll. Kundinnen und Kunden müssen aktiv in den ökologischen Umbau von Unternehmen einbezogen werden, wenn dieser Veränderungsprozess gelingen soll.

Dr. Udo Kords

Nachhaltigkeit als neuer Handlungsprimat

Die klassische globale Konsum- und Wachstumswirtschaft zerstört unsere globalen Lebensgrundlagen. Die gravierenden Nebenwirkungen sind Klimaveränderungen und Artensterben, die Zerstörung überlebenswichtiger Lebensräume wie Meere oder die Verluste von Böden für die landwirtschaftliche Nutzung. Der Handlungs- und Zeitdruck, um einen globalen ökologischen Kollaps zu vermeiden, ist gewaltig (Hickel, 2022). Ökologische Nachhaltigkeit im Sinne von effizienter Ressourcennutzung, der Vermeidung ökologischer Schäden und der Unterstützung bei der Wiederherstellung von Ökosystemleistungen ist daher das Verhaltensgebot der Stunde (Bosch & Bosch, 2021). Dazu gibt es mittlerweile einen breiten Konsens, der sich auch in internationalen Initiativen, wie den Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen oder den ambitionierten Klimaschutzzielen, die die EU-Kommission in ihrem European Green Deal definiert hat, spiegelt (EU-Kommission, 2019). In Deutschland hat am 29. April 2021 das Bundesverfassungsgericht erklärt, dass nach Artikel 20 des Grundgesetzes der Staat die Verantwortung für künftige Generationen hat und deshalb die natürlichen Lebensgrundlagen schützen muss (Bundesverfassungsgericht, 2021).

Es ist die Kombination aus regulatorischem Druck, der Einsicht in Handlungsnotwendigkeiten, aber auch der Erkenntnis, dass sich daraus langfristig Wettbewerbsvorteile ergeben können, die dazu führt, dass sich immer mehr Unternehmen mit der Frage beschäftigen, wie sie nachhaltiger arbeiten, ihren Ressourcenverbrauch und ihre Treibhausgasemissionen verringern können (Englert, 2019). Das erfordert nicht nur den grundlegenden Umbau von Geschäftsmodellen, die Entwicklung neuer Zielsysteme und die Veränderung von Produkten und Serviceangeboten. Dieser Prozess wird auch Auswirkungen auf die Marktpositionierung von Unternehmen, das Verhältnis zwischen Unternehmen und Kundschaft und damit die Botschaften und die Inhalte der Kundenkommunikation haben.

Die Customer Journey als Instrument der Nachhaltigkeits-Transformation

Dieser Artikel beschäftigt sich mit der Frage, welche Herausforderungen und welcher Anpassungsbedarf sich für Unternehmen durch die Nachhaltigkeits-Transformation an der Schnittstelle zu der Kundschaft ergeben, wie die Customer Journey umgestaltet werden muss, und was dies für die Arbeitsweise und Rollenmodelle in den Bereichen Vertrieb und Marketing bedeutet.

Dr. Udo Kords
Dozent für Vertriebsmanagement
an der FOM – Hochschule für Oekonomie
& Management in Hamburg
Tel.: +49 (0) 176 48246573
udo.kords@web.de

Hier wird die These vertreten, dass die Nachhaltigkeits-Transformation, wenn damit wirklich das Ziel verfolgt wird, die Umweltauswirkungen, die sich aus den Unternehmensaktivitäten wie auch der Nutzung von Produkten ergeben, signifikant zu reduzieren, nicht nur zu tiefgreifenden Veränderungen in einem Unternehmen führt. Kundinnen und Kunden müssen dafür gewonnen werden, diese Veränderungsprozesse mitzugehen und bereit sein, ökologisch bessere Produkte vorzuziehen. Die Customer Journey ist «die Reise durch die Kommunikations- und Servicelandschaft eines Anbieters», auf der Kundinnen und Kunden Erfahrungen sammeln, sich eine Meinung bilden und sich am Ende für oder gegen ein Produkt oder einen Anbieter entscheiden (Schüller, 2016). Die Bedeutung dieser Vermittlungsfunktion nimmt deutlich zu, wenn es für ein Unternehmen wie bei der Verbesserung der Nachhaltigkeit nicht nur darum geht, neue Ziele, Handlungsmotive und den sich daraus ergebenden Veränderungen bei Produkten und Dienstleistungen zu erklären, sondern auch für die Kundschaft so attraktiv zu machen, dass diese zur Veränderung ihrer Einkaufspräferenzen und Konsumgewohnheiten bereit sind. Es geht nicht nur um Aufmerksamkeit und Begeisterung, sondern letztendlich um die Kaufentscheidung der Kundschaft.

Wenn Unternehmen neue Produkte entwickeln und anbieten, dann folgt daraus nicht unbedingt, dass die Customer Journey grundlegend verändert werden muss, weil der Zweck der Customer Journey und die Anforderungen grundsätzlich die gleichen bleiben: Aufbau von Bekanntheit und Reputation, positive Erfahrungen für Kundinnen und Kunden bei jedem Kontakt mit dem Unternehmen und die Entwicklung von langfristigen Kundenbeziehungen. Die besondere Herausforderung für Unternehmen ergibt sich daraus, dass bei der Nachhaltigkeits-Transformation nicht die Kundschaft im Vordergrund steht, sondern grundsätzliche ökologische Anforderungen. Die Änderung von Geschäftsmodellen, Produkten und Dienstleistungen erfolgt nicht, um zentrale Kundenbedürfnisse nach

Preisvorteilen, Bequemlichkeit, Schnelligkeit, Verfügbarkeit und Sortimentsvielfalt zu bedienen, sondern um Umweltschäden zu reduzieren oder zu vermeiden. Nachhaltigkeits-Transformation ist deshalb nicht nur eine unternehmensinterne Angelegenheit, sondern ist immer auch verbunden mit dem Anspruch, gesellschaftliche Veränderungen auszulösen und voranzubringen.

Kundenverhalten über Strukturen verändern

Unser Verhalten wird stark von unserer Umwelt geprägt. Der Sozialpsychologe Harald Welzer beschreibt diesen Zusammenhang griffig: «Es ist extrem schwer richtig zu leben, wenn das Gewebe der Infrastrukturen die falschen Möglichkeitsräume schafft» (Welzer, 2020). Die von Unternehmen zu Verkaufszwecken gestaltete Customer Journey ist eine solche verhaltensbeeinflussende Struktur, die Verhaltensweisen befördern oder hemmen kann. Werden diese strukturellen Rahmenbedingungen für den Konsum geändert, passt sich in der Regel auch das Kaufverhalten an (Neckel, 2021). Amazon liefert dafür lehrreiches Anschauungsmaterial. Der Tech-Gigant entwickelt kontinuierlich neue Einkaufsstrukturen, die das Verhalten, die Erwartungen und Bedürfnisse von Menschen zum Teil grundlegend verändert haben. Amazon hat entschieden, welche Innovationen Kundinnen und Kunden erhalten, hat die Probleme selbst definiert, die es damit zu lösen galt. Das Unternehmen reagierte nicht auf vorgetragene Kundenwünsche, sondern gestaltet Märkte proaktiv nach seinen Vorstellungen. Wenn Unternehmen auf das Verhalten von Kundinnen und Kunden Einfluss nehmen wollen, dann liegt der wirkungsvollste Hebel in der Customer Journey, weil diese Kommunikationsinstrument und Konsuminfrastruktur in einem ist.

> Wenn Unternehmen auf das Verhalten von Kundinnen und Kunden Einfluss nehmen wollen, dann liegt der wirkungsvollste Hebel in der Customer Journey.

Von der Werbe-Rhetorik zur Aufklärung

Brent Adamson vom Beratungsunternehmen Gartner sieht es als eine zentrale Herausforderung speziell für den B-to-B-Vertrieb, sich zu einem Sensemaker zu entwickeln, also Kundinnen und Kunden dabei zu unterstützen, Ordnung und Struktur in die verfügbare Informationsflut zu bringen, dabei zu helfen, die richtigen Fragen zu stellen und Vertrauen in die eigene Entscheidungsfähigkeit aufzubauen. Es reicht also nicht aus, den Anspruch zu verfolgen, möglichst umfassende Informationen bereitzustellen (Adamson, 2022). Mit diesem Sensemaking-Ansatz wird sehr gut beschrieben, worauf es bei der Nachhaltigkeits-Kommunikation ankommt, und das gilt für B-to-B wie B-to-C gleichermassen.

Mit dem Anspruch der Nachhaltigkeit werden sich die Inhalte und die Art der Kommunikation verändern. Wissensvermittlung wird mehr Raum einnehmen. Das Handlungsprinzip Nachhaltigkeit und die dafür ergriffenen Massnahmen, die angestrebten Ziele und erreichten positiven Umwelteffekte müssen vermittelt werden. Die Kundschaft muss wahrnehmen, wenn Unternehmen ihren Unternehmenszweck neu denken, um den Anforderungen an die langfristige Erhaltung und Regenerationsfähigkeit unserer Lebensgrundlagen gerecht zu werden. Für Unternehmen ist es wichtig, dass ihre Kundinnen und Kunden verstehen, warum Produkte neu gestaltet werden oder die Herstellung sogar eingestellt wird, weil sie aus ökologischen Gründen einfach falsch und nicht grundlegend verbesserbar sind. Der Kundschaft muss erklärt werden, warum Produkte teurer werden und sich ihre Eigenschaften ändern. Es ist wichtig zu thematisieren, warum ressourcenintensive Dienstleistungen wie kostenlose Retouren nicht mehr angeboten und neue Serviceangebote entwickelt werden, um Produkte auch leihen zu können, reparieren zu lassen oder am Ende der Lebenszeit zurückzugeben, um recycelt zu werden. Und Kundinnen und Kunden müssen natürlich davon überzeugt werden, dass Nachhaltigkeit nicht zu Kompromissen bezüglich von Kundenanforderungen führt, sondern sich im Gegenteil auch Vorteile gegenüber herkömmlichen Produkten ergeben (Green & Peloza, 2014). Die Nachhaltigkeits-Transformation erfordert deshalb weniger Werbung und Unterhaltung als Aufklärung (Bosch & Bosch, 2021).

Eine Customer Journey mit Hindernissen

Die Kundenreise durch einen Einkaufsprozess sollte so unkompliziert und barrierefrei wie möglich sein. Idealerweise wie eine neu geteerte breite Strasse, ohne Tempolimit und Warnschilder, mit einem unterhaltsamen Panorama und einfach zu verstehenden Wegweisern, die erklären, wie das Ziel schnell erreicht werden kann. Gemessen wird der Grad der Umsetzung dieser klassischen Anforderung an eine Customer Journey über Konvertierungsraten, die zeigen, wie viele Kundinnen und Kunden den jeweils nächsten Schritt in einem

Einkaufsprozess gehen. Eine Customer Journey zu optimieren, bedeutet normalerweise zu verhindern, dass Kundinnen und Kunden die Reise abbrechen. Das vertriebsstrategische Ziel ist es, Barrieren, die dazu führen, dass Kundinnen und Kunden abspringen, zu identifizieren und abzubauen (Morys, 2018). Die Customer Journey hat vorrangig die Funktion eines Konsumstimulators. Und damit steht das klassische Verständnis der Customer Journey als Wachstumsinstrument in einem Spannungsverhältnis zur Nachhaltigkeit.

> Nach Meinung des Unternehmensberaters und Management-Experten Simon Sinek kaufen Menschen nicht, «was man macht, sie kaufen, warum man etwas macht» (Sinek, 2014).

Veränderungen, Informationen über ökologisch vorteilhafte Handlungsalternativen oder Fragen, mit denen Kaufroutinen infrage gestellt werden, haben immer das Potenzial, zusätzliche Hindernisse im Entscheidungsprozess für Kundinnen und Kunden darzustellen. Und diese eigentlich in einem kundenfreundlichen Einkaufsprozess nicht gewollten Barrieren werden nun bewusst in die Customer Journey eingebaut. Diese Massnahmen sollen dazu führen, auch bei Kundinnen und Kunden eine kritische Selbstreflektion und einen Transformationsprozess auszulösen. Nicht mehr der möglichst schnelle Abschluss wird angestrebt, sondern die aus Sicht der Nachhaltigkeit richtige und sinnvolle Kundenentscheidung. Damit wird die Customer Journey tendenziell komplizierter.

So hinterfragt der Outdoor-Ausstatter Patagonia den Kundenwunsch nach einer neuen Winterjacke, weil dieser Kunde erst im letzten Jahr eine neue Jacke erworben hat. Das Unternehmen bietet zudem eine «kompromisslose Garantie», um Abfälle zu reduzieren: «Falls Sie mit einem unserer Produkte unzufrieden sind oder wenn es Ihre Erwartungen nicht erfüllt, so bringen Sie es Ihrem Händler zurück oder wenden Sie sich an Patagonia. Wir werden es reparieren, umtauschen oder den Kaufpreis erstatten» (Patagonia, 2022).

Eine andere Barriere kann dadurch entstehen, dass Unternehmen Restriktionen bei Online-Bestellungen implementieren, um Retouren zu reduzieren. Dafür werden Kundinnen und Kunden bei der Ermittlung der passenden Grösse unterstützt. Zudem könnten Kosten für Retouren einen Anreiz für die Kundschaft bilden, sorgfältiger auszuwählen, was bestellt wird. Doch damit tun sich die Händler schwer, «weil sie meinen, sich dann selbst das Geschäft abzugraben», sagt der Logistik-Professor Christian Kille (Sywottek, 2016). Nachhaltigkeit ist häufig mit Veränderungen verbunden, die Konflikte verursachen, die wiederum moderiert und konstruktiv genutzt werden müssen. Retouren sind nur ein Beispiel dafür.

Werte und Transparenz

Haben Unternehmen bislang sehr viel Energie und Geld investiert, um immer mehr über ihre Kundschaft zu erfahren, erfordert eine Nachhaltigkeitsstrategie, dass Unternehmen nun ihrerseits Kundinnen und Kunden Einblicke in einem Umfang ermöglichen, wie es bislang meistens vermieden wird. Denn nun wollen und müssen sie zeigen, was sie wirklich bewegt, an welchen Handlungsmaximen die Strategie ausgerichtet ist und wie sich dies in ihrer Arbeitsweise und ihren Produkten widerspiegelt. Nach Meinung des Unternehmensberaters und Management-Experten Simon Sinek kaufen Menschen nicht, «was man macht, sie kaufen, warum man etwas macht» (Sinek, 2014). Das gilt sicherlich nicht uneingeschränkt für alle Produkte und auch nicht für alle Kundinnen und Kunden. Aber es ist bereits heute wichtig für Unternehmen, sich gegenüber der Kundschaft klar zu positionieren, und dabei ihr spezielles Werte- und Anspruchsprofil zu präsentieren, mit dem sich Zielkunden identifizieren können und sollen. Damit wird auch die wichtige Abgrenzung gegenüber Wettbewerbern möglich.

Daraus folgt die Notwendigkeit, offen und detailliert über Themen und Zusammenhänge zu kommunizieren, zu denen Unternehmen tendenziell sehr zurückhaltend informieren, wenn diese Themen überhaupt proaktiv angesprochen werden. Wo kommen Produkte und deren Bestandteile her? Unter welchen Bedingungen arbeiten die Beteiligten der Wert-

Zusammenfassung

Für Unternehmen, die die Nachhaltigkeits-Transformation in Angriff nehmen, ergeben sich vielfältige Herausforderungen an der Schnittstelle zur Kundschaft. Dieser muss nicht nur die neue Vision eines Unternehmens erklärt und vermittelt werden, welche Vorteile ökologisch verbesserte Produkte und Dienstleistungen haben. Die wichtigste und schwierigste Aufgabe wird es sein, durch die Ansprache über die Customer Journey Einfluss auf ein nachhaltiges Konsumverhalten zu nehmen, um die häufig tiefe Kluft zwischen Bewusstsein und tatsächlichem ökologischen Handeln bei Kundinnen und Kunden zu überwinden.

schöpfungskette? Wie setzen sich Preise zusammen? Wer verdient was an einem Produkt? Welche negativen Umwelteffekte hat ein Produkt und woraus ergeben sich diese? Welche ressourcenschonenderen Alternativen gibt es zu einem Kauf? Nachhaltigkeit kann deshalb nicht als rein internes Unternehmensprojekt behandelt werden. Das Unternehmen Tchibo verzichtet mittlerweile aus ökologischen Gründen auf die Vermarktung von Kreuzfahrtreisen, stillschweigend, ohne diese Entscheidung zu erklären. Eine verpasste Gelegenheit zur Thematisierung von Nachhaltigkeit, der Darstellung eigener Werte.

Zum anderen besteht diese Vermittlungsaufgabe auch und an erster Stelle gegenüber den eigenen Mitarbeitenden. Nur wenn eine ausformulierte neue Zweckbeschreibung an der Spitze einer Unternehmensarchitektur steht und die Mitarbeitenden die neue Vision und den neuen strategischen Rahmen verstanden haben und ihn mittragen, wird ein Unternehmen in der Lage sein, sich grundlegend zu transformieren (Strottner & Huck-Sandhu, 2021). Und auch die Vermittlung der neuen strategischen Unternehmensausrichtung gegenüber der Kundschaft wir nur dann gelingen, wenn die Mitarbeitenden wirklich dahinterstehen. In einer Umfrage unter deutschen Topmanagern wurden von den Nachhaltigkeitszielen des Unternehmens überzeugte Mitarbeitende als einer der zentralen Erfolgsfaktoren für den Transformationsprozess genannt (Bain & Company et al., 2021).

Kernthesen

1. Nachhaltigkeits-Transformation bedeutet zwangsläufig eine Neudefinition des Unternehmens und damit eine Neupositionierung gegenüber Kunden.
2. Der Customer Journey kommt als verhaltensbeeinflussender Struktur, die Verhaltensweise der Kundschaft befördern oder hemmen kann, eine zentrale Rolle bei der Umsetzung der Nachhaltigkeits-Transformation zu.
3. Eine zentrale Herausforderung für Unternehmen ist die Überwindung der Diskrepanz zwischen geäusserter Haltung und tatsächlicher Handlung bei der Kundschaft.
4. Die Nachhaltigkeit-Transformation führt zu einer neuen Qualität der Kundenorientierung, weil die Kundschaft in dem Sinne ernst genommen wird, dass sie mit neuen Ideen herausgefordert, sie umfassend informiert, sie als denkende, umweltbewusste, veränderungsfähige Menschen ernst genommen und entsprechend angesprochen wird.
5. Vertrieb und Marketing werden zu Veränderungsagenten, die die Veränderungen, die sich im Unternehmen vollziehen, auch in ihrem Umfeld auszulösen versuchen.

Die Grenzen rationaler Kundenentscheidungen

«Bewusstsein ist mit Handeln nur lose verbunden. Das erschliesst sich sofort, wenn man die Werte zur Umwelt- und Klimabesorgnis in Umfragen mit dem radikal gestiegenen Umweltverbrauch korreliert» (Welzer, 2019). Überzeugungen führen nicht zwingend zu entsprechenden Entscheidungen. Die Einflussnahme auf die Kundschaft durch Informationen und Aufklärungsbemühungen hat Grenzen. In diesem Knowledge-Action-Gap liegt die vermutlich grösste Herausforderung für nachhaltig wirtschaftende Unternehmen (Trümber & Beck 2021). Selbst wenn es einem Unternehmen in den ersten Stufen der Customer Journey gelingt, als ökologisch vorbildlich wahrgenommen und aufgrund dieser Eigenschaft positiv bewertet zu werden, führt dies noch lange nicht dazu, dass Kundinnen und Kunden ökologische vorteilhafte Produkte und Dienstleistungen auch tatsächlich kaufen. Wie die Beratungsgesellschaft BCG festgestellt hast, endet die Sustainability Journey der Kundinnen und Kunden meistens zu früh und endet dann im Vergleich mit herkömmlichen Substitutionsprodukten (BCG, 2021). Damit stellt sich für die Gestaltung der Customer Journey zur Unterstützung der Nachhaltigkeits-Transformation die Frage, wie nicht nur Interesse und Sympathie für nachhaltigere Produkte und Dienstleistungen geweckt werden können, sondern auch die offensichtlich bestehenden psychologischen und monetären Barrieren überwunden werden können, die die Kundschaft von ökologisch verantwortungsbewussten Kauf-

«Bewusstsein ist mit Handeln nur lose verbunden. Dass erschliesst sich sofort, wenn man die Werte zur Umwelt- und Klimabesorgnis in Umfragen mit dem radikal gestiegenen Umweltverbrauch korreliert» (Welzer, 2019).

entscheidungen abhalten. «Die Rolle der Kundschaft ist ambivalent. Sie wünscht sich immer häufiger nachhaltige Produkte, entscheidet sich dann doch häufig für weniger nachhaltige Alternativen» (Bain & Company et al., 2021).

Wenn die Wirksamkeit, Kundinnen und Kunden auf der Ebene der Rationalität zu erreichen, beschränkt ist, dann liefert die Verhaltenspsychologie ein weitreichendes Arsenal an Instrumenten für die transformative Nachhaltigkeits-Kommunikation (White et al., 2019a). Dabei geht es um die gezielte Aktivierung kognitiver Verhaltensmuster, um gewünschte Verhaltensweisen auszulösen. Ein Beispiel ist die Nutzung sozialer Faktoren, indem beispielsweise darauf hingewiesen wird, welches Verhalten für bestimmte soziale Gruppen typisch ist oder akzeptierten sozialen Normen entspricht. Solaranlagen verkaufen sich besser, wenn es in der Nachbarschaft bereits installierte Anlagen gibt. Es kann hilfreich sein, der Kundschaft auf der Rechnung ein positives Feedback für den Kauf eines Produkts aus recycelten Materialen zu geben. Studien belegen den positiven Effekt, nachhaltige Verhaltensweise öffentlich zu machen. So ist die Quote der mehrfachen Handtuchnutzung in Hotels stark angestiegen, nachdem Hotelgäste gebeten wurden, mit einem Türhänger zu signalisieren, dass sie keine frischen Handtücher möchten (White et al., 2019b). Wichtig ist es auch, auf konkrete persönliche Vorteile hinzuweisen, die ein bestimmtes Produkt oder Verhalten mit sich bringt. Kaum eine Käuferin oder ein Käufer denkt an die Stromkosten eines Gerätes, was jedoch zum Kaufargument werden kann, wenn ein Aufkleber über die Gesamtstromkosten bei einer Lebensdauer von fünf Jahren hinweist. Ziel dieser Massnahmen ist es, dass nachhaltiger Konsum bei der Kundschaft ein gutes Gefühl erzeugt.

Die Kundschaft neu kennenlernen

Eines der Kernthemen der Customer Journey ist die Personalisierung der Kundenansprache. Kundinnen und Kunden erhalten nicht mehr Einheitskost, sondern sie werden idealerweise mit speziell auf sie zugeschnittenen Inhalten und Angeboten, aber auch unter dem Gesichtspunkt verhaltenspsychologischer Kommunikationsmittel angesprochen. Das Ziel ist die passgenaue, individuell zugeschnittene Konsumwelt für die Kundschaft.

Mit der Nachhaltigkeits-Transformation müssen die meisten Unternehmen ihre Kundschaft neu kennenlernen, weil sie ihre Kundinnen und Kunden bislang noch nicht aus der Perspektive der Nachhaltigkeit beobachtet haben. Ist bekannt, wie die Kundschaft über Nachhaltigkeit und Umweltschutz denkt? Welche Kundinnen und Kunden sind gegenüber nachhaltigen Produkten aufgeschlossen? Worauf achten Kundinnen und Kunden beim Kauf von Produkten? Wie sollte Nachhaltigkeit bei welchen Kundinnen und Kunden thematisiert werden? Wie wird der Begriff Nachhaltigkeit wahrgenommen? Welche Nachhaltigkeits-Aspekte sind welchen Kundinnen und Kunden besonders wichtig? Wie hoch ist die tatsächliche Bereitschaft, nachhaltigere Produkte zu wählen, auch wenn diese teurer sind? Welche Kundinnen und Kunden können für Reparaturleistungen, den Tausch oder das Ausleihen begeistert werden?

Wichtig ist aber auch, die Kundschaft unter verhaltenspsychologischer Sicht einschätzen zu können. Welche Art der An-

Handlungsempfehlungen

1. Mit der strategischen Neuausrichtung muss die grundsätzliche Überprüfung der Customer Journey einhergehen, weil es bei der Nachhaltigkeit um andere Inhalte, andere Werte und ein anderes unternehmerisches Selbstverständnis geht, das Kundinnen und Kunden vermittelt werden muss.
2. Unternehmen sollten sich nicht nur auf digitale Kundendaten konzentrieren, sondern entlang der Customer Journey auch Gelegenheiten zum direkten Austausch schaffen, um die Erkenntnisse zu erhalten, die ein digitaler Datenschatz nicht liefern kann.
3. Mit der Nachhaltigkeits-Transformation müssen die meisten Unternehmen ihre Kundschaft neu kennenlernen, weil ihnen keine Informationen vorliegen, wie Kundinnen und Kunden über Nachhaltigkeit denken, wie neue Produkte und Dienstleistungen am besten bei unterschiedlichen Segmenten adressiert werden sollten und welche neuen Zielkundengruppen sich ergeben.
4. Unternehmen müssen transparent und offen über ihre Nachhaltigkeits-Aktivitäten informieren, über Erfolge wie Probleme berichten und die positiven Effekte messbar machen, weil Glaubwürdigkeit und Greifbarkeit ein zentrales Verkaufsargument von Nachhaltigkeit ist.
5. Ebenso wichtig wie die Kommunikation gegenüber der Kundschaft ist die interne Vermittlung der Nachhaltigkeits-Transformation. Mitarbeitende müssen überzeugt werden, um als Treiber der Nachhaltigkeits-Transformation nach innen und aussen gewonnen zu werden. Die Überzeugung von der Kundschaft wird nur gelingen, wenn die Mitarbeitenden hinter der Vision und der Nachhaltigkeits-Strategie stehen.

sprache findet Resonanz und ist verhaltensrelevant? Welche emotionalen Barrieren gilt es, bei Kundinnen und Kunden zu adressieren? Darüber hinaus müssen sich Unternehmen fragen, ob sie wirklich verstanden haben, wer neue Zielgruppen sein könnten. Unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit werden sich vermutlich neue Zielkundensegmente ergeben.

Eigentlich sollte die Auseinandersetzung mit den neuen Fragen zum Verhältnis von Kundschaft und Nachhaltigkeit für Unternehmen keine grosse Herausforderung darstellen. Die Beobachtung von der Kundschaft, die Sammlung von Transaktionsdaten und deren Übersetzung in Verkaufsstrategien werden von den meisten Unternehmen als strategische Kernkompetenzen betrachtet. Aber selbst für erfahrene Kundendatenmanager handelt es sich hier um neue Fragestellungen und einen neuen Blickwinkel auf die Kundschaft, der im bestehenden Kundensegmentierungsuniversum meistens noch fehlt und neu aufgebaut werden muss.

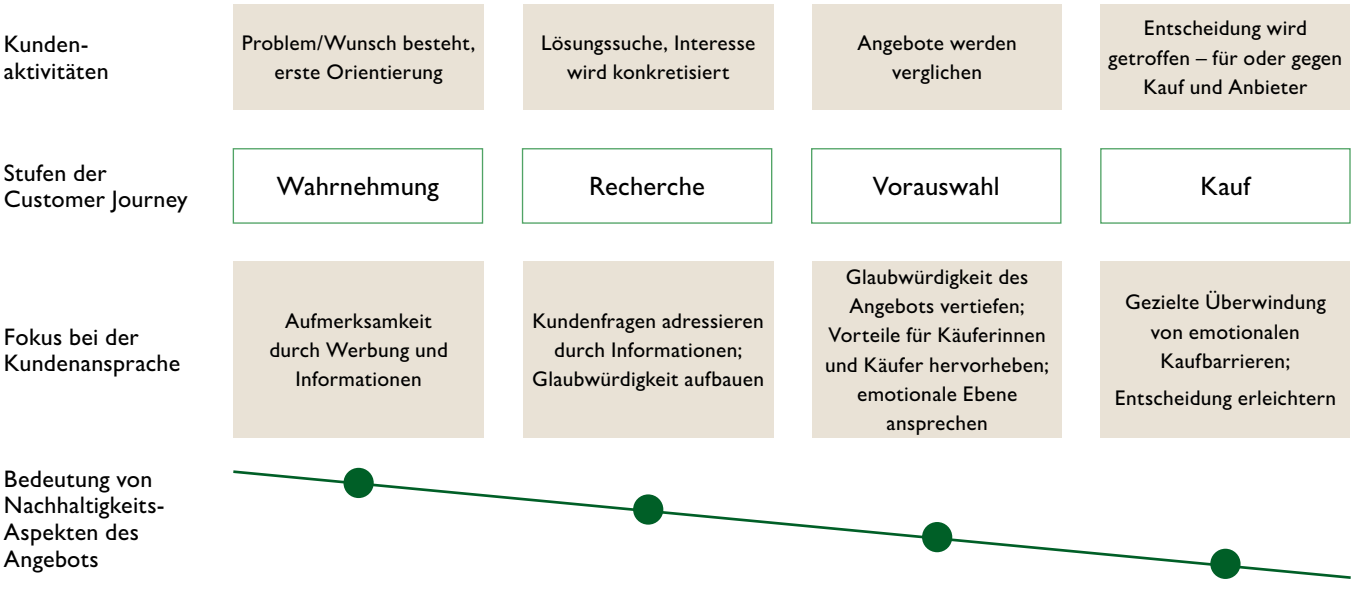
> Wer die Kundschaft zu Partnern machen möchte, muss sie aktiv befragen, mit ihnen diskutieren und sie einbeziehen (Kenny, 2019).

Die Kundschaft einbinden und als Partner gewinnen

Dabei sollten sich Unternehmen nicht nur auf digitale Kundendaten konzentrieren, sondern entlang der Customer Journey auch Gelegenheiten zum direkten Austausch schaffen, um die Erkenntnisse zu erhalten, die ein digitaler Datenschatz nicht liefern kann, nämlich welche Beweggründe, Bedenken, Wünsche, Ideen Kundinnen und Kunden haben. Unternehmen, die nachhaltiger werden wollen, sind darauf angewiesen, dass sie dabei von ihren Kundinnen und Kunden unterstützt werden, durch ihre Kaufentscheidung, aber auch durch Ideen.

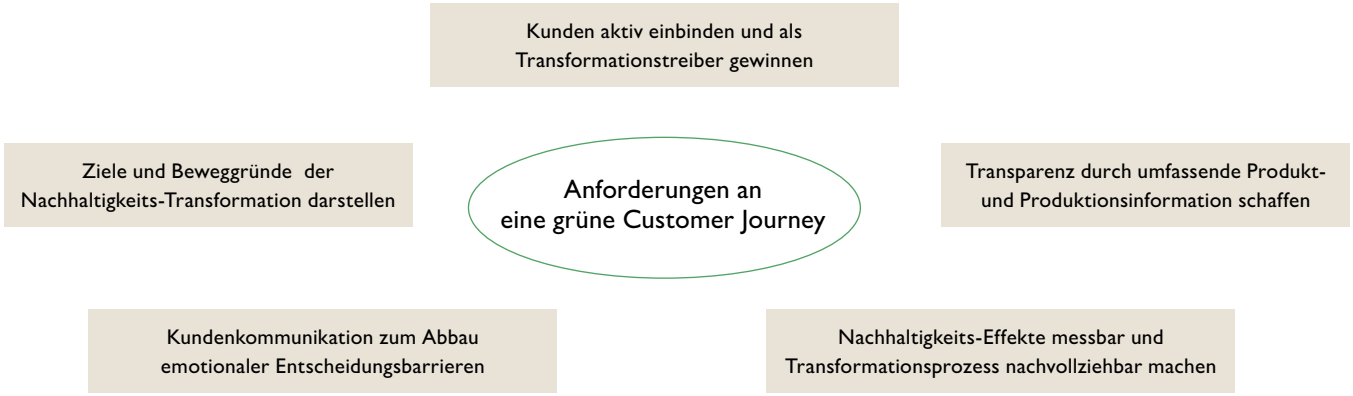
Wer die Kundschaft zu Partnern machen möchte, muss sie aktiv befragen, mit ihnen diskutieren und sie einbeziehen (Kenny, 2019). Das machen die meisten Unternehmen schon heute viel zu wenig. Für die erfolgreiche Umsetzung der Nachhaltigkeits-Transformation, bei der mit einem erheblichen Mass an Skepsis, Unverständnis und schlichter Ignoranz der Kundschaft zu rechnen ist, wird dieser aktive

Abb. 1: Nachhaltigkeits-Orientierung von Kunden in der Customer Journey



Quelle: Eigene Darstellung.

Abb. 2: Anforderungen an eine Customer Journey als Instrument der Nachhaltigkeits-Transformation



Quelle: Eigene Darstellung.

Austausch mit Kundinnen und Kunden an Bedeutung zunehmen. Partizipation befördert soziale Identifikation der Kundinnen und Kunden mit Unternehmen und kann wichtige Beiträge für die Gestaltung der Nachhaltigkeits-Transformation liefern (Trümper & Beck, 2021). Dafür müssen innerhalb der Customer Journey entsprechende Möglichkeiten und Strukturen geschaffen werden, gewissermassen Tore, durch die die Kundschaft Zugang zum Unternehmen erhalten und sich einbringen kann.

Nachhaltigkeit messbar machen

Umfassende Information und Transparenz setzen voraus, dass Unternehmen neue Kennzahlen entwickeln, um der Kundschaft die Orientierung im komplexen Feld der Nachhaltigkeit zu erleichtern und mit konkreten Zahlen die ökologisch positiven Effekte der ergriffenen Massnahmen belegen zu können. Die Messbarkeit von positivem Impact ist von zentraler und wachsender Bedeutung, um die Nachhaltigkeits-Transformation für Kundinnen und Kunden nachvollziehbar und nachprüfbar zu machen. Im Interesse der Glaubwürdigkeit müssen Unternehmen in der Lage sein, detailliert Auskunft über ihre Ziele, Massnahmen und die tatsächlich erzielten Resultate zu geben. Und sie sollten nicht nur darüber reden, welche Ziele erreicht wurden, sondern auch über Misserfolge und Hindernisse bei der Umsetzung ihrer Nachhaltigkeitsziele sprechen, denn ein Transformationsprozess verläuft nur selten gradlinig und nach Plan. Laut einer Studie von Bain & Company werden nur 2% der verkündeten Nachhaltigkeitsziele tatsächlich erreicht (Davis-Peccoud et al., 2016).

Ein Transformationsprozess ist ein Marathon, bei dem es um das schrittweise ökologische Immer-besser-Werden geht. Und die Kundschaft muss als unverzichtbare Begleiter auf diesem Weg mitgenommen werden. Ein Beispiel für eine gelungene Kombination aus Aufklärung und Engagement ist der Carbon Footprint Calculator von Mastercard. Kundinnen und Kunden erfahren bei der Bezahlung mit ihrer Mastercard-Karte, wie gross der CO_2-Rucksack ihrer Einkäufe ist, um sie für die Klimarelevanz ihres Konsums zu sensibilisieren. Gleichzeitig wird berechnet, was zum Ausgleich dieser Emissionen erforderlich ist. Kundinnen und Kunden erhalten direkt in der Zahlungsapp die Möglichkeit, per Knopfdruck für Baumanpflanzungsprojekte zu spenden, zu denen umfassende Informationen bereitgestellt werden (Mastercard, 2021).

Die Kundenperspektive verändern

Der Begriff Nachhaltigkeit ist häufig noch negativ besetzt. Nachhaltiges Konsumverhalten kann aber auch «cool» sein. Hier vollzieht sich ein langsamer gesellschaftlicher Perspektivwechsel. Verzicht wird nicht mehr nur mit Verbot, staatlicher Bevormundung gleichgesetzt, sondern mit der Freiheit einer bewussten Entscheidung (Lepenies, 2022). Es ist eine Frage der Perspektive. Was von einem Kunden als völlig unattraktive Verzichtskultur beurteilt wird, kann für eine andere Kundin Ausdruck eines im Trend liegenden, modernen Lebensstils sein. Wie die Kundschaft nachhaltige Produkt- und Serviceangebote beurteilt, hängt stark davon ab, wie die Interaktion mit Kundinnen und Kunden in der Customer Journey gestaltet und kommuniziert wird. Umweltschutz wird meistens als Problem und

Bedrohung dargestellt, statt als Lösung und als eine attraktive Vision für eine lebenswertere Gesellschaft.

Es wird möglicherweise neue Mitarbeitende in vielen Marketingabteilungen erfordern, um

- ein sich auf Nachhaltigkeit umstellendes Unternehmen neu im Markt zu positionieren,
- nicht nur Wachstumsziele, sondern auch Veränderungsziele zu verfolgen,
- mehr aufzuklären als zu werben,
- mehr Transparenz zu schaffen, als Schwachpunkte zu verdecken,
- Nachhaltigkeit nicht nur zu versprechen, sondern messbar und für die Kundschaft greifbar zu machen,
- Kundinnen und Kunden wirklich in den Transformationsprozess einzubinden,
- vielfältige Kommunikationsformen zu entwickeln, die insbesondere die emotionale Ebene der Kundinnen und Kunden ansprechen, um das Knowledge-Action-Gap bei der Kundschaft zu schliessen.

Vertrieb und Marketing werden zu Veränderungsagenten, die die Veränderungen im Denken und Handeln, die sich im Unternehmen vollziehen, auch in ihrem Marktumfeld und bei ihrer Kundschaft zu stimulieren versuchen.

In dieser Hinsicht führt Nachhaltigkeit auch zu einer neuen Qualität der Kundenorientierung, weil Kundinnen und Kunden in dem Sinn ernst genommen werden, dass sie mit neuen Ideen herausgefordert werden, sie umfassend informiert, sie als denkende, veränderungsfähige Menschen gesehen und entsprechend herausgefordert werden.

Literatur

Adamson, B. (2022). Sensemaking for Sales. Harvard Business Review, January-February 2022. https://hbr.org/2022/01/sensemaking-for-sales

Bain & Company, Futuristik & PIK (2021). Von Haltung zu Handlung. Wie Deutschlands CEOs ihre Unternehmen auf Nachhaltigkeitskurs bringen. Bain & Company. https://www.bain.com/de/insights/nachhaltigkeitsstudie-von-haltung-zu-handlung/

BCG (2021). The Consumer Sustainability Journey. Understanding Attitudes to Maximise Business and Environmental Impact. BCG. https://www.bcg.com/publications/2021/the-consumer-sustainability-journey

Bosch, J. & Bosch, L. (2021). ÖKOnomie. So retten führende Unternehmensaktivist*innen unsere Zukunft. Campus Verlag.

Bundesverfassungsgericht (2021). Verfassungsbeschwerden gegen das Klimaschutzgesetz teilweise erfolgreich. http://www.bundesverfassungsgericht.de/SharedDocs/Pressemitteilungen/DE/2021/bvg21-031.html

Davis-Peccoud, J., Stone, P. & Tovey, C. (2016). Nachhaltigkeit: Vom Lippenbekenntnis zum Erfolgsfaktor. Bain & Company. https://www.bain.com/de/insights/achieving-breakthrough-results-in-sustainability/

Englert, M. (2019). Road to Excellence: Potential des Sustainable Management im 21. Jahrhundert. In M. Englert & A. Ternès (Hrsg.), Nachhaltiges Management (pp. 3–22). Springer Verlag.

European Commission (2019). A European Green Deal. European Commission. https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en

Green, T. & Peloza J. (2014). Finding the right shade of green: The effect of advertising ap-peal type on environmentally friendly consumption. Journal of Advertising, 43(2), 128–141.

Hickel, J. (2022). Weniger ist mehr. Warum der Kapitalismus den Planeten zerstört und wir ohne Wachstum glücklicher sind. Oekom Verlag.

Kenny, G. (2019). Customer surveys are no substitute for actually talking to customers. Har-vard Business Review. https://hbr.org/2019/01/customers-surveys-are-no-substitute-for-actually-talking-to-customers

Lepenies, P. (2022). Verbot und Verzicht. Politik aus dem Geiste des Unterlassens. Suhrkamp Verlag.

Mastercard (2021). Mastercard unveils new carbon calculator tool for banks as consumer passion for the environment grows. Mastercard. https://www.mastercard.com/news/europe/en/newsroom/press-releases/en/2021/april/mastercard-unveils-new-carbon-calculator-tool-for-banks-as-consumer-passion-for-the-environment-grows

Morys, A. (2018). Die digitale Wachstumsstrategie. 10 Prinzipien für ein profitables Online-Geschäft. Springer.

Neckel, S. (2021). Die Klimakrise und das Individuum. Über selbstinduziertes Scheitern und die Aufgaben der Politik. Soziopolis. https://www.soziopolis.de/die-klimakrise-und-das-individuum.html

Patagonia (2022). Kompromisslose Garantie. Patagonia. https://eu.patagonia.com/de/de/ironclad-guarantee.html

Schüller, A. M. (2016). Touch. Point. Sieg. Kommunikation in Zeiten der Digitalen Transformation. Gabal.

Sinek, S. (2014). Frag immer erst: Warum. Wie Top-Firmen und Führungskräfte zum Erfolg inspirieren. Redline Verlag.

Strottner, L. & Huck-Sandhu, S. (2021). Mit Herz und Verstand: Rolle der internen Kommunikation für die Etablierung neuer Nachhaltigkeitsstrategien. Nachhaltigkeits-Management Forum, 29, 197–216.

Sywottek, C. (2016). Rolle rückwärts. Für Onlinehändler sind Retouren ein Graus. Für Logistiker sind sie ein Geschäft. Brandeins, 03/2016, 84–89.

Trümper S. & Beck, M.-L. (2021). Transformative Klimakommunikation: Veränderungsprozesse in Wissenschaft und Gesellschaft anstossen. GAIA, 30(3), 162–167.

Welzer, H. (2020). Alles könnte anders sein. Fischer Verlag.

Welzer, H. (2019). Wissen wird überbewertet. Nachhaltigkeits-Transformation ist eine Sache der Praxis. Aus Politik und Zeitgeschichte, 47/48, 16–20.

White, K., Hardisty, D. J. & Habib, R. (2019a). The elusive green consumer. Harvard Business Review, July–August 2019, 124–133.

White, K., Hardisty, D. J. & Habib, R. (2019b). How to shift consumer behaviour to be more sustainable: A literature review and guiding framework. Journal of Marketing, 83(3), 22–49.