

Universität St. Gallen - Institut für Marketing und Customer Insight (Ed.)

Periodical Part

Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 2/2023: Sustainable Consumption

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Universität St. Gallen - Institut für Marketing und Customer Insight (Ed.) (2023) : Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 2/2023: Sustainable Consumption, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 40, Iss. 2

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/283913>

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.

Marketing Review St.Gallen

Sustainable Consumption

Schwerpunkt

How and When to Communicate
Sustainability – An interview with Mélanie
Brinbaum, Chief Brand Officer at Nespresso

Die grüne Schweizer KonsumentIn

Sustainable Consumption Communities –
Relevance and Acceptance

Bio, vegan – oder was? – Nachhaltiger
«Fleisch»- und «Wurst»-Konsum als Aufgabe der
Kommunikations-, Produkt- und Sortimentspolitik
des Lebensmitteleinzelhandels –
Fallstudie am Beispiel EDEKA Südwest

Perceptions of Sustainability vs. Quality
Features – An Experimental Study on
Young Consumers' Quality Perceptions
of Foods and Beverages

Sind schönere Produkte nachhaltiger? –
Produktdesign-Kriterien für ein suffizientes
Kauf- und Nutzungsverhalten
im B-to-C- und B-to-B-Segment



Spektrum

In-Store-Customer-Analytics –
Messansätze zum besseren Verständnis
des ungenutzten Konversionspotenzials

Sales Transformation –
Quo Vadis, B2B Sales?



Universität St.Gallen

Institut für Marketing und Customer Insight



FÜR IHRE
BERUFLICHE
ZUKUNFT

Neue Impulse für Ihre tägliche Arbeit

Wir bieten von fokussierten Intensivseminaren bis hin zu Zertifikats- und Diplomstudiengängen zahlreiche Weiterbildungsmöglichkeiten zu allen relevanten Themen in Marketing, Sales und Einkauf an. Individuell, berufsbegleitend und flexibel.

Intensivseminar Product Management Nächster Starttermin: 28. März 2023 (3 Tage)

Intensivseminar Marketing Controlling Nächster Starttermin: 27. Juni 2023 (3 Tage)

CAS Sales Management Nächster Starttermin: 29. August 2023 (6x3 Tage)



Jetzt informieren:
imc.unisg.ch/weiterbildung

From insight to impact.

Sustainable Consumption

In den letzten Jahren haben Marken eine immer grössere Verantwortung übernommen. Man erwartet von ihnen, in der Covid-19-Krise, der Ukraine-Krise und auch bei der Förderung von Nachhaltigkeit, bei den Konsumentinnen und Konsumenten Verantwortung zu übernehmen.

Doch wie können Marken dieser steigenden Verantwortung gerecht werden, wenn viele Marketing- und Managementansätze auf Gewinnmaximierung ausgelegt sind anstatt auf Verantwortung? Marken- und Marketingmanager sind hier grossteils auf sich allein gestellt.

In dieser Ausgabe der Marketing Review St. Gallen präsentieren wir Ansätze, die es Marken ermöglichen, einen positiven Beitrag zur Gesellschaft zu leisten und effektiver zu kommunizieren. Zum Beispiel präsentieren wir eine Segmentierung der Schweizer Konsumentinnen und Konsumenten nach deren nachhaltigem Konsumverhalten. Diese erlaubt viele Rückschlüsse darauf, wie nachhaltige Marketingbotschaften formuliert sein sollten. Ausserdem führten wir ein Interview mit Mélanie Brinbaum, Chief Brand Officer bei Nespresso, das Einblicke in die Nachhaltigkeitsstrategie von Nespresso gewährt.

Wir hoffen, hiermit einen Beitrag zur Weiterentwicklung des nachhaltigen Marketings zu leisten und wünschen Ihnen viel Freude und Erkenntnis bei der Lektüre.



Illustration: © Studio Nippoldt

Prof. Dr. Johanna Gollnhofer

Ausserordentliche Professorin für Marketing und Direktorin des Instituts für Marketing und Customer Insight an der Universität St. Gallen
johanna.gollnhofer@unisg.ch



Illustration: © Studio Nippoldt

Prof. Dr. Matthias Fuchs

Assistenzprofessor für Marketing und Direktor des Institut of Customer Experience Management an der EHL Hospitality Business School, HES-SO University of Applied Sciences and Arts Western Switzerland
matthias.fuchs@ehl.ch

2 / 2023

Schwerpunkt

Interview

- 06 **How and When to Communicate Sustainability**
- In this interview Mélanie Brinbaum, Chief Brand Officer at Nespresso, offers insights into Nespresso's strategic approach to sustainability. She explains how Nespresso communicates their sustainability efforts.
- The interview is conducted by Matthias Fuchs

Service

- 27 Call for Papers
- 53 Literatur zum Thema: Sustainable Consumption
- 63 Buchrezension
- 71 Vorschau & Impressum

Nachhaltigkeit in der Gesellschaft

- 10 **Die grüne Schweizer KonsumentIn**
- Basierend auf einer repräsentativen Umfrage, werden sechs Gruppen von grünen Schweizer Konsumentinnen und Konsumenten eingeführt, die sich in Hinblick auf ihre Auffassung von Nachhaltigkeit unterscheiden.
- Julia Gisler, Johanna Gollnhofer, Matthias Fuchs
- 18 **Sustainable Consumption Communities Relevance and Acceptance**
- The authors examine which factors impact acceptance of sustainable consumption communities among the general public in Germany.
- Andreas Mann, Sven Kilian

Nachhaltigkeit im Lebensmitteleinzelhandel

- 28 **Bio, vegan – oder was?**
- Nachhaltiger «Fleisch»- und «Wurst»-Konsum als Aufgabe der Kommunikations-, Produkt- und Sortimentspolitik des Lebensmitteleinzelhandels – Fallstudie am Beispiel EDEKA Südwest
- Eine zukunftsorientierte Planung des Fleisch- und Wurstsortiments im veganen, vegetarischen, hybriden Sektor erfordert eine Neuausrichtung der Kommunikationspolitik.
- Thomas Breyer-Mayländer, Christopher Zerres



Nachhaltigkeit und Kaufverhalten

- 36 **Perceptions of Sustainability vs. Quality Features**
 An Experimental Study on Young Consumers' Quality Perceptions of Foods and Beverages
- Based on two online experiments among young consumers, the authors demonstrate that sustainability features – in contrast to common quality features – lead to higher perceived quality and purchase intention of associated products.
- [Goetz Walter](#), [Selina Leser](#), [Hannes Ottmann](#), [Kim Hartmann](#)
- 44 **Sind schönere Produkte nachhaltiger?**
 Produktdesign-Kriterien für ein suffizientes Kauf- und Nutzungsverhalten im B-to-C- und B-to-B-Segment
- Die Ergebnisse einer Online-Umfrage mit A/B-Tests unterschiedlicher Konsum- und Investitionsgüter veranschaulichen, wie sich die Designkriterien Nutzungsorientierung, Modularität/Offenheit, Zuverlässigkeit/Haltbarkeit und Ästhetik auf das suffiziente Kauf- und Nutzungsverhalten auswirken.
- [Matthias Schlipf](#), [Marie-Sophie Maier](#)

Spektrum Marketingmanagement

- 54 **In-Store-Customer-Analytics**
 Messansätze zum besseren Verständnis des ungenutzten Konversionspotenzials
- Der Beitrag systematisiert Möglichkeiten von In-Store-Customer-Analytics und untermauert deren Mehrwert beispielhaft durch einen empirischen Anwendungsfall.
- [Michael Jungbluth](#), [Anna Ulrichshofer](#), [Christian Schlereth](#)
- 64 **Sales Transformation**
 Quo Vadis, B2B Sales?
- What are the characteristics and effects of the B2B sales thrust towards digitization? This article focusses on the challenges for companies and the development of customer contact.
- [Marco Schmäh](#), [Manuel Kern](#), [Oliver Götz](#)

How and When to Communicate Sustainability

An interview with
Mélanie Brinbaum,
Chief Brand Officer
at Nespresso

Many companies are wondering whether and how they should communicate their sustainability efforts. The challenge is usually to inform customers convincingly without appearing to be bragging or “greenwashing”. Nespresso has developed a clear strategic approach to this question. In this interview, Mélanie Brinbaum, Chief Brand Officer at Nespresso, explains how Nespresso’s heritage is rooted in sustainable thinking and practices, and describes the company’s ongoing efforts to do better – and speak about it.

The interview is conducted by Prof. Dr. Matthias Fuchs, Assistant Professor of Marketing at EHL Hospitality Business School, HES-SO University of Applied Sciences and Arts Western Switzerland, Lausanne and transcribed by Janina Kauz, Research Associate and Doctoral Candidate at the Institute for Marketing and Customer Insight (IMC-HSG), University of St. Gallen



Mélanie, could you describe the sustainability efforts at Nespresso?

At Nespresso, we have always believed that coffee can be a force for good. This goes back to the founding fathers of the brand and is the basis of our heritage. Twenty years ago, we started our Nespresso AAA Sustainable Quality™ program, which is all about working directly with farmers, sourcing the best coffee and establishing long-term partnerships. Back then, no one was talking about sustainability, the impact of coffee agriculture, or climate change. It was a niche topic. But we started this program nonetheless. If you ask me how sustainability is implemented at Nespresso, I have to say that first and foremost, it is in the coffee. Take our precision portioning, for instance: We know that almost half of our corporate carbon footprint comes from coffee, so we absolutely want to make sure that no gram of coffee is wasted and you still get an excellent cup of coffee. Secondly, it is in the packaging. We chose aluminum because you can recycle it ad infinitum without the material degrading. Of course, we also chose aluminum to protect the aromas and flavors of the coffee, but other materials could do that as well. We are committed to circularity, and we have established recycling programs in the markets that we serve. Now, it is great that we offer recycling but it would be even better if other companies joined in, so now we also encourage our competition to participate, as well as governments and even cities in some cases. Beyond these projects, we also have macro commitments: We are committed to decarbonizing our value chain in order to be a net zero company by 2050 at the latest. After we made this commitment, we realized that this is a huge challenge and we cannot do it alone. We believe in the power of partnerships. This is one of the reasons we applied to become a B Corp™, which in itself is a big commitment. We are reassessed every three years. It's been positive, though, because it has made it really clear both internally and externally that we are not only committed to sustainable coffee and circularity but that we want to be part of this group of companies that are set on balancing profits with purpose.

Mélanie Brinbaum
Chief Brand Officer
at Nespresso
[nespresso.com](https://www.nespresso.com)

So, becoming a B Corp™ was kind of the next logical step for you after you had already implemented all these sustainable practices. Did it also have an impact on how you communicate sustainability in your marketing?

It has been a learning curve. At first, perhaps we were a bit shy about communicating our sustainability practices and positive impacts. We are a Swiss company and understatement is part of Swiss culture. We always thought that these sustainability measures were just the normal way of doing things. We thought of them as a prerequisite. After all, how can you claim to serve the best cup of coffee if you don't make these efforts? But our customers nowadays are much more sensitive and educated about sustainability and they have more questions. We wanted to

“We are a Swiss company and understatement is part of Swiss culture.”

answer those questions. While we had lots of very detailed sustainability reports aimed at experts, we needed to address our customers directly. In order to open up this dialogue, we created the platform “Doing is Everything” (<https://www.nespresso.com/ch/en/doing-is-everything>). The aim is to make all the information accessible and transparent. While it is not as detailed as in the sustainability reports, it is there, and with one click you can also access the sustainability report if you want it. It is important to us that anyone who has a question can easily find the answer. We adapt this communication according to a customer's familiarity with our brand. Some customers have been with us for a long time and know a lot already. Others are new and we need to explain first that we source our coffee sustainably and recycle our capsules. After we have built that base, we can go into more detail. However, the most important thing always is transparency, which is also a central B Corp™ criterion.

Is there a framework behind how you communicate these messages?

It is not actually a framework, but we are always aware of our top priorities. We have worked on this with our own team of sustainability managers and

experts. With them, we have established three pillars. The first pillar is “Care for Communities”. We know if we look after our people, our employees as well as the communities in the countries where we source our coffee, we will get excellent quality in every cup. This is a small effort with a big impact. The second pillar is “Care for Circularity”, which is also the motto of our R&D. For instance, we have dedicated several years of research to developing a paper-based capsule that is home compostable. We will pilot it in France and Switzerland this year. It has taken us this long because we really wanted the best solution, with no compromise in terms of taste. If we introduce something, it is always because we are convinced that it is the right thing to do. That is also why we are a portioned coffee brand. In our view, and studies have confirmed this, it is the most sustainable way of serving a high-quality, delicious cup of coffee. And the third pillar is “Care for the Climate”. We are committed to reaching very bold targets and “to making” them transparent so we can be held accountable.

You asked what we learned from all this, and in a nutshell, it is that we needed to be more transparent and pragmatic. We can't give everyone sustainability

reports aimed at experts. So we organized our information in those three pillars. Then we also learned that it is good to be emotional about sustainability because these messages will have the most impact. Before, we did not really advertise the trips to our plants and coffee providers because we thought this level of care and detail was normal, nothing special to brag about. But now we recruit personalities such as George Clooney to come on these trips so that people can see through his eyes what we do differently. It creates an emotional impact. On these trips, we don't control the script – our guests can see any part of a plant or farm they want. We have embraced this radical transparency and it would be fantastic to be able to take many more people on these trips.

Are all these efforts something that you can use to differentiate Nespresso from competitors? Or has this issue become a hygiene factor for customers?

That's a very good question. In the past, these kinds of efforts used to be a winning argument. Nowadays, they just convey the right to play in this category. Because we are a company of a certain size, we consider it due diligence to make the effort



Source: © Nestlé Nespresso S.A.

to be transparent and comply with the best practices in the industry. But it is not enough for us because excellence is part of Nespresso's DNA. For instance, that's why we communicate so much about our recycling programs: It is not just so people know about them and buy Nespresso because of them. It is because we really want them to use the program so the whole lifecycle is sustainable.

“We believe that we cannot reasonably explain our sustainability efforts in a 15-second ad.”

An interesting thing that I noticed when looking at your more conventional marketing communication – for example your new campaign titled “Unforgettable Taste” – is that you don't communicate much about sustainability, despite it being a top priority for Nespresso. Is it a strategic choice not to include that in your marketing campaigns?

It absolutely is! We believe that we cannot reasonably explain our sustainability efforts in a 15-second ad. In our opinion, mass media, especially TV, is not the right place to disseminate those messages. What is more, it could be counterproductive and perceived as “greenwashing”. So, instead of being opportunistic and packing sustainability into every 30-second ad, our goal in these campaigns is to get more people to choose a high-quality, sustainable coffee brand. Mass media is a way to recruit people in the first step. In a second step, you can then explain your sustainability efforts, which requires a conversation that cannot be had via mass media. The only TV format we have found to work for this purpose are documentaries, which are of course much longer.

You said that you reserve topics like sustainability for channels that enable a conversation rather than mass media. Are there any other strategies that you apply to avoid being labelled as “greenwashing” by consumers?

Most importantly, we make sure we have trustworthy, independent sources. That is what B Corp™ is for us, a recognized source of trustworthy and independent information. We want to know where we stand and what we can do better. They audit us and provide this information. It is primarily for our R&D people



Source: © Nestlé Nespresso S.A.

to make improvements. But because B Corp™ is independent, we can leverage it in communications. I would say that this is currently our best practice. Secondly, we make sure we only communicate when we have already had an impact and it is something long-term. We will never communicate a one-off thing that we just do for one year. Of course, it could pay in the short term to communicate all this, but it is also where you face the risk of it being labelled as “greenwashing”, which is why people in corporate communications should act as guardians of the brand. In all companies, you need to balance profit and purpose. Sometimes, people push to communicate something for the sake of profits. The guardians of the brand need to make sure that communication is purpose-driven and not opportunistic. If you potentially expose the company to a risk, it is better not to communicate. So, we slowed down and now only communicate when we are sure. If we are unsure, we wait and investigate. We are very lucky that we were able to slow down, since it requires an effort.

Thank you very much for this interview! ■

Die grüne Schweizer KonsumentIn

Konsumentinnen und Konsumenten haben unterschiedliche Auffassungen von Nachhaltigkeit. Dieser Beitrag zeigt, dass sich die Schweizer Bevölkerung diesbezüglich in sechs Gruppen teilen lässt. Dies stellt Unternehmen vor die kommunikative Herausforderung, zielgerichtet auf das Konsumentenbedürfnis nach Nachhaltigkeit einzugehen. Ein Canvas dazu, wie die Kommunikation des nachhaltigen Engagements einer Marke optimalerweise umgesetzt werden sollte, soll hierfür Abhilfe schaffen.

Julia Gisler, Prof. Dr. Johanna Gollnhofer, Prof. Dr. Matthias Fuchs

Nachhaltigkeit ist in aller Munde (z.B. Mittelstaedt et al., 2014; White et al., 2019). Immer mehr Konsumentinnen und Konsumenten haben Interesse daran, sich nachhaltig zu verhalten (z.B. KPMG, 2022; Teoh & Gaur, 2019).

Dies zeigt sich in den unterschiedlichsten Lebensbereichen. Von der Mobilität über das Verhalten in den eigenen vier Wänden bis hin zur Finanzplanung wird ein erhöhtes Interesse an Nachhaltigkeit festgestellt (Deloitte, 2022). Dies ist auch den Marken nicht entgangen. Immer mehr Unternehmen werben mit ihrem nachhaltigen Engagement (Derqui, 2020; Leonidou & Leonidou, 2011). Oftmals jedoch ohne Erfolg oder mit dem Nachspiel, Greenwashing vorgeworfen zu bekommen.

Doch wieso scheitern viele Marken dabei, ihre Kundschaft mit Werbebotschaften über Nachhaltigkeit zu erreichen?

Wie die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen, variiert die Definition von Nachhaltigkeit wie sie von Konsumentinnen und Konsumenten wahrgenommen/gesehen wird. Sie scheinen zudem sehr unterschiedliche Auffassungen von nachhaltigem Verhalten zu haben. Während die einen E-Autos fahren, um sich nachhaltiger zu verhalten, konsumieren die anderen Skyr anstelle von klassischem Joghurt. Aber auch in der Literatur existieren unterschiedliche Definitionen von Nachhaltigkeit (Moore et al., 2017). Weit verbreitet ist die Auffassung, dass Nachhaltigkeit sowohl ökologische als auch soziale und ökonomische Dimensionen (sog. Dreisäulenmodell) mitberücksichtigt (Corsten & Roth, 2012).

Die unterschiedlichen Auffassungen von Nachhaltigkeit unter den Konsumentinnen und Konsumenten stellt Unternehmen vor kommunikative Herausforderungen. Dieser Beitrag soll diesbezüglich Klarheit schaffen. Das Ziel ist es aufzuzeigen, was Nachhaltigkeit für die Schweizer Konsumentinnen und Konsumenten konkret bedeutet und was und wie Marken dahingehend kommunizieren sollen. Dafür werden nachfolgend sechs Gruppen von grünen Schweizer Konsumentinnen und Konsumenten aufgeführt und erläutert. Diese Typologisierung basiert auf den Ergebnissen einer repräsentativen Umfrage an 658 Schweizerinnen und Schweizern (siehe Methodenbox). Die Einteilung der Konsumentinnen und Konsumenten in Subgruppen von nachhaltigen Schweizer Konsumentinnen und Konsumenten kann dazu beitragen, auf die unterschiedlichen Überzeugungen von Konsumentinnen und Konsumenten mittels einer angepassten Markenkommunikation einzugehen. Im Anschluss an die Gruppenbeschreibungen wird daher ein Kommunikations-Canvas vorgestellt. Dieses soll als Anleitung für Marketer fungieren. Indem die Markenkommunikation möglichst konsumentenspezifisch und verständlich formuliert wird, soll die erfolgreiche Übermittlung vom nachhaltigen Engagement einer Marke ermöglicht werden. Darüber hinaus soll dieser Beitrag Marketer für die generellen Gefahren des «Greenmarketing» (bspw. Greenwashing) sensibilisieren.



Julia Gisler

Doktorandin und wissenschaftliche Mitarbeiterin,
Institut für Marketing und Customer Insight
Universität St. Gallen (IMC-HSG)
julia.gisler@unisg.ch
<https://imc.unisg.ch/team/julia-gisler/>

Prof. Dr. Johanna Gollnhofer

Assoziierte Professorin und Direktorin,
Institut für Marketing und Customer Insight
Universität St. Gallen (IMC-HSG)
johannafranziska.gollnhofer@unisg.ch
<https://imc.unisg.ch/team/johanna-gollnhofer/>

Prof. Dr. Matthias Fuchs

Assistenzprofessor für Marketing und Direktor,
Institut of Customer Experience Management
an der EHL Hospitality Business School,
HES-SO University of Applied Sciences
and Arts Western Switzerland
matthias.fuchs@ehl.ch
<https://www.ehl.edu/de/fakultaet-forschung/unsere-fakultaet/fuchs-matthias>

Sechs Typen der Nachhaltigkeit

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass sich die Schweiz in sechs Gruppen unterschiedlicher grüner Konsumentinnen und Konsumenten teilen lässt. Die sechs Gruppen werden in Grafik 1 in Form einer Pyramide angeordnet. Dies deshalb, weil sie in ihrer Definition an die Stufen der Bedürfnispyramide nach Maslow (1943) erinnern.

Die Spitze der Pyramide steht für das höchste Mass an Selbstverwirklichung. Diese Gruppe sieht Nachhaltigkeit als Mittel zu ihrer Erreichung. Die mittig angeordneten Gruppen sehen in Nachhaltigkeit die Befriedigung unterschiedlicher Bedürfnisse. Für die Gruppen der Basis der Pyramide bedeutet Nachhaltigkeit ein Mittel zur Erfüllung des Grundbedürfnisses nach Sicherheit und finanzieller Stabilität oder stellt gar eine Bedrohung dieser dar.

Jede Gruppe zeichnet sich zudem durch einen spezifischen Typus aus. Die Unterschiede sind mannigfaltig und beziehen sich auf diverse soziodemografische Merkmale (siehe Grafik 2),

Abb. 1: Die Subgruppen grüner Schweizer Konsumentinnen und Konsumenten



Quelle: Eigene Darstellung.

aber vor allem auf verschiedene Verhaltensweisen. Zu einem besseren Verständnis und zur Veranschaulichung werden die Gruppen mittels Persona beschrieben. Jede Persona soll eine idealtypische Person der jeweiligen Gruppe darstellen.

Die grünen Selbstverwirklicher

Gian gehört der Gruppe der grünen Selbstverwirklicher an. Damit zählt er zur deutlichen Minderheit der Schweizer Konsumentinnen und Konsumenten (9%). Er sieht in nachhaltigem Verhalten ein Mittel zur eigenen Selbstverwirklichung. Nachhaltigkeit ist für ihn eine Art Lifestyle. Hierbei geht es ihm vor allem darum, sich so zu verhalten, dass die Umwelt nicht belastet wird. Er möchte, dass sich auch noch zukünftige Generationen an ihr erfreuen können.

Für ihn bedeutet Nachhaltigkeit aber nicht nur, für die Umwelt Sorge zu tragen. Sein Nachhaltigkeitsbestreben bezieht sich auch auf weitere Aspekte und zieht sich durch diverse Lebensbereiche hindurch. Um auch gegenüber dem gesellschaftlichen Aspekt von Nachhaltigkeit seinen Beitrag zu leisten, arbeitet er in einem sozialen Beruf. In seiner Freizeit engagiert er sich zudem im gemeinnützigen Bereich. Zudem empfindet Gian es als nachhaltig, zu Hause Tiere zu halten. Aber auch das Vertrauen auf alternative Heilmethoden sieht er als nachhaltig an. Damit übereinstimmend meidet er Impfungen und hält insgesamt nicht viel von schulmedizinischen Verfahren.

Definition von Nachhaltigkeit:

«Auf die Umwelt achten, indem man seinen Lebensstil überdenkt. Nachhaltigkeit heisst für mich, gut mit begrenzten Ressourcen umzugehen.»

(Gian, 33 J.)

Abb. 2: Gesamtübersicht Typologisierung grüner Schweizer Konsumentinnen und Konsumenten

Persona	Gruppe	Geschlecht	Alter	Haushalts-einkommen; Vermögen	Anteil an Schweizer Bevölkerung	Sentiment bzgl. Nachhaltigkeit	Hauptgrund für nachhaltiges Verhalten
Gian	Die grünen Selbstverwirklicher	eher männlich	33	9300 CHF 176 000 CHF	9%	+40%	für andere
Nadine	Die Naturverbundenen	eher weiblich	47	8100 CHF 160 000 CHF	18%	+3%	für die Familie
Laura	Die Lokalen	eher weiblich	46	7600 CHF 164 000 CHF	18%	-3%	für andere
Gabriel	Die Gleichgültigen	eher männlich	36	7000 CHF 158 000 CHF	11%	+17%	für die Familie
Sandro	Die Sparfüchse	eher männlich	45	7000 CHF 95 000 CHF	23%	-5%	für das Tierwohl
Viktor	Die Verärgerten	eher männlich	47	8500 CHF 192 000 CHF	21%	-52%	für sich selbst

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Naturverbundenen

Nadine lässt sich der Gruppe der Naturverbundenen (18%) zuordnen. Sie versteht unter Nachhaltigkeit, dass gut auf die Natur und den Planeten geschaut wird. Dies kann bedeuten, dass *«im Wald nur so viel Holz [ge]schlagen [wird], wie nachwachsen kann»*.

Ihr Engagement in Bezug auf Nachhaltigkeit bezieht sich vor allem auf Aspekte der Umwelt. Hierbei hat sie einen klaren Fokus auf den Bereich der Mobilität. Sie nimmt bewusst oft den öffentlichen Verkehr und vermeidet es generell, mit dem Auto unterwegs zu sein.

Definition von Nachhaltigkeit:

«Nachhaltigkeit bedeutet, der Natur durch meinen Lebensstil und Konsum, Verbrauch von Ressourcen usw. nur so viel Schaden anzurichten, dass die Natur sich erholen kann, bzw. ich meinen Verbrauch kompensieren kann.»

(Nadine, 47 J.)

Die Lokalen

Laura gehört der Gruppe der Lokalen (18%) an. Sie versteht unter Nachhaltigkeit, sich regional zu organisieren. Darunter fällt für sie *«lokal einkaufen und entsorgen»* sowie *«regionale Lebensmittel zu kaufen»*. Bei ihr hängt Nachhaltigkeit stark mit Gemeinschaft zusammen.

Laura strebt Nachhaltigkeit insbesondere durch das Einkaufen in lokalen Geschäften an. Dies stimmt damit überein, dass sie bevorzugt zu Fuss unterwegs ist. Zudem achtet sie darauf, dass die gekaufte Ware fair produziert und gehandelt wurde (z.B. Fairtrade). Nicht selten setzt sie dabei auf Bio-Labels. Ihr Engagement in Bezug auf Nachhaltigkeit zeigt sich insbesondere im Bereich der Finanzen. Sie investiert bewusst nicht in umweltschädigende Unternehmen, wie beispielsweise konventionelle Autohersteller, die Ölindustrie o.ä.

Definition von Nachhaltigkeit:

«Auch an andere und folgende Generationen denken.»

(Laura, 46 J.)

Die Gleichgültigen

Gabriel gehört der Gruppe der Gleichgültigen (11%) an. Grundsätzlich ist er Nachhaltigkeit gegenüber positiv eingestellt. Er bemüht sich aber nicht aktiv darum, nachhaltig zu sein. Wenn sich sein Verhalten im Nachhinein zufälligerweise als nachhaltig herausstellt, schätzt er dies aber dennoch.

Methodenbox

1 Erhebung nachhaltiger Verhaltensweisen:

Basierend auf vier qualitativen Interviews mit zwei Experten aus der Werbebranche sowie einer Expertin und einem Experte aus der Wissenschaft, wurde eine Liste mit 77 Verhaltensweisen aus acht Lebensbereichen (Arbeit, Finanzen, Freizeit, Gesundheit, Kommunikation, Konsum, Mobilität und Zuhause) erstellt. Daraus wurde ein Online-Fragebogen generiert.

2 Befragung einer repräsentativen Stichprobe:

Es wurden 658 Schweizerinnen und Schweizer gebeten anzugeben, ob sie diesen 77 nachhaltigen Verhaltensweisen nachgehen. Aufbau der repräsentativen Stichprobe nach Zensus: 377 Männer, 274 Frauen, 7 Diverse. Durchschnittsalter: 44 Jahre.

Ein Beispiel für eine solche nachhaltige Verhaltensweise aus dem Bereich «Zuhause» ist «Ich beziehe Ökostrom.»

Den Studienteilnehmenden wurden zudem auch generelle Fragen zum Thema Nachhaltigkeit gestellt. Die Stichprobe ist in ihrer Zusammensetzung in Bezug auf Geschlecht, Alter und Wohnkanton gemäss Zensus repräsentativ für die Deutschschweizer Bevölkerung. Die Teilnahme wurde finanziell vergütet.

3 Identifikation der Anzahl Segmente:

Mithilfe von statistischer Software (Maechler et al., 2012) und Segmentierungsalgorithmen (Lloyd, 1982) wurde die «Gap Statistic» eruiert (Tibshirani et al., 2001).

Diese gibt an, wie viele Segmente sich in einer Population befinden.

4 Zuteilung der Befragten in die Segmente:

Die Befragten wurden von einem Segmentierungsalgorithmus in Segmente eingeteilt.

Die Segmente wurden demografisch und psychografisch – mittels der erhobenen Daten – beschrieben.

5 Exploration der Segmente:

Die Segmente wurden weiter untersucht und beschrieben, um feststellen zu können, wofür die Segmente stehen.

Von den anderen unterscheidet er sich unter anderem in Bezug auf sein Einkommen. Diesbezüglich gehört er zu den geringer verdienenden Konsumentinnen und Konsumenten. Nachhaltigkeit zeigt sich bei ihm insbesondere im Bereich der Fortbewegung. Er besitzt ein Elektroauto, er nutzt aber auch gerne E-Scooter-Verleihdienste. Nachhaltiges Verhalten zeigt sich bei ihm auch in diversen Finanzangelegenheiten. So macht er bewusst «Impact Investing» und investiert in Aktien und Fonds, welche nachhaltige Labels haben (bspw. ESG).

Definition von Nachhaltigkeit:

«Finde ich sehr wichtig.»

(Gabriel, 36 J.)

Die Sparfüchse

Sandro gehört zu den Sparfüchsen. Diese stellen mit einem Anteil von 23% der Schweizer Bevölkerung die grösste Gruppe grüner Konsumentinnen und Konsumenten dar. Für Sandro stellt Nachhaltigkeit ein Beiprodukt seiner notwendigen Sparsamkeit dar. Er verfügt über ein geringes Einkommen und Vermögen. Aufgrund dessen ist er zur Sparsamkeit gezwungen. Dies führt dazu, dass er sich nachhaltig verhält. Denn nachhaltiges Verhalten ist oftmals günstiger (bspw. keine Flugreisen oder durch Recycling weniger Abfall für die gebührenpflichtigen Abfallsäcke). Seine Sparsamkeit zeigt sich deutlich in seinem Verhalten. Sandro kauft meist in genossenschaftlich organisierten Läden, wie beispielsweise der Migros oder Coop, ein. Hierbei bringt er jeweils seine eigenen Tüten mit. Auch Zuhause setzt er auf Nachhaltigkeit, sofern

es zu Kostenersparnissen führt. Deswegen betreibt er auch Recycling. Denn durch das fachgerechte Entsorgen unterschiedlicher Materialien kann er meist Geld sparen. Auch was die Fortbewegung betrifft, setzt Sandro auf kostengünstigere Varianten und vermeidet daher Flugreisen. Trotz der vielen nachhaltigen Verhaltensweisen, denen er nachgeht, führt der gesamtgesellschaftliche Fokus auf Nachhaltigkeit dazu, dass er Nachhaltigkeit als negativ wahrnimmt. Er befürchtet, dass durch diese Trendrichtung vieles teurer werden wird (bspw. Umweltabgaben und -steuern). Das bedroht unter allen Konsumentinnen und Konsumenten der Schweizer Bevölkerung solche wie ihn am meisten.

Definition von Nachhaltigkeit:

«Sachen wieder zu verwerten oder wenigstens auf Recycling [zu] achten.»

(Sandro, 45 J.)

Die Verärgerten

Viktor empfindet Nachhaltigkeit als lästig. Mit dieser negativen Einstellung ist er aber keineswegs ein Sonderling. Über ein Fünftel der Schweizer Bevölkerung (21%) teilt diese Ansicht.

Viktor hat ein vergleichsweise hohes Haushaltseinkommen und Vermögen. Seine Verärgerung Nachhaltigkeit gegenüber zeigt sich deutlich in seinem Verhalten. Er unternimmt diesbezüglich sehr wenig. Er betreibt weder Recycling noch spart er zu Hause Wasser. Auch in der Freizeit achtet er nicht sonderlich auf eine klimaneutrale Gestaltung oder

Zusammenfassung

- 1 Was Konsumentinnen und Konsumenten unter Nachhaltigkeit verstehen und was sie diesbezüglich tun, variiert stark.
- 2 Die Schweizer Bevölkerung lässt sich in sechs Gruppen von grünen Schweizer Konsumentinnen und Konsumenten teilen. Dies wiederum erschwert das Nachhaltigkeitsmarketing von Unternehmen.
- 3 Das Canvas «Nachhaltige Kommunikation» bietet eine Hilfestellung für Marketer zur optimalen Kommunikation des Nachhaltigkeitsengagements von Marken.

Kernthesen

- 1 Schweizer Konsumentinnen und Konsumenten haben ein unterschiedliches Verständnis von Nachhaltigkeit.
- 2 Anhand dieses Verständnisses lässt sich die Schweizer Bevölkerung in sechs Gruppen von grünen Konsumentinnen und Konsumenten einteilen.
- 3 Das diffuse Verständnis von Nachhaltigkeit stellt Marketer vor kommunikative Herausforderungen.
- 4 Eine spezifische Kommunikation des eigenen Nachhaltigkeitsengagements von Marken, das zudem mehrere Benefits beinhaltet, scheint am erfolgversprechendsten.

bedenkt mögliche Auswirkungen auf die Umwelt. Zur Fortbewegung nutzt er sowohl Flugzeug als auch Auto. Alles, was mit Nachhaltigkeit in Verbindung steht, scheint ihm zu widerstreben.

Definition von Nachhaltigkeit:

«Das hat die Industrie erfunden.
Es kostet den armen Bürger viel Geld.»
(Viktor, 47 J.)

Grüne Kommunikation

Aus Konsumentensicht wird immer mehr nachhaltiges Engagement von Unternehmen erwartet (Carrington et al., 2010). Mit dem Wissen, dass Nachhaltigkeit bei einem Grossteil der Konsumentinnen und Konsumenten gut ankommt, möchten aber auch immer mehr Marken sich für Nachhaltigkeit engagieren und dies nach aussen kommunizieren. Marken, die sich nachhaltig verhalten, werden zudem meist positiv wahrgenommen (Chen & Chai, 2010; Tezer & Bodur, 2020). Die Studienergebnisse zeigen jedoch, dass Nachhaltigkeit nicht für jeden Schweizer Konsumierenden dasselbe bedeutet. Dies stellt Unternehmen vor kommunikative Herausforderungen. Denn in Abhängigkeit davon, was das Nachhaltigkeitsversprechen der Marke ist und wie es in Werbebotschaften kommuniziert wird, werden unterschiedliche grüne Schweizer Konsumentinnen und Konsumenten angesprochen. Zudem besteht generell bei unpassendem und intransparentem nachhaltigem Marketing die Gefahr, in die Greenwashing-Falle zu tappen.

Kernstück einer Nachhaltigkeitskampagne stellt die richtige Kommunikation des getätigten Engagements dar.

Um Marken die Umsetzung der Erkenntnisse der Studie in die Praxis zu veranschaulichen, haben wir ein Canvas für nachhaltige Kommunikation entwickelt (Grafik 3). Dieses soll für Marketer eine Unterstützung in der Formulierung von Werbebotschaften in Bezug auf Nachhaltigkeit sein.

Ohne Fleiss kein Preis

Bevor es an die Kommunikation von Nachhaltigkeit geht, muss die Marke sich in gewisser Weise nachhaltig verhalten. Es gibt diverse Möglichkeiten, wie sich eine Marke für mehr Nachhaltig-

Abb. 3: Canvas «Nachhaltige Kommunikation»

Zielgruppencharakteristik	
• Alter	
• Geschlecht	
• Finanzielle Verhältnisse	
Nachhaltigkeitsengagement	
• Was ist nachhaltig?	
• Was passt zu mir/zur Marke? (Achtung: Greenwashing!)	
• Was kann gut kommuniziert werden?	
Kommunikation des Nachhaltigkeitsengagements	
Was (Nachhaltigkeitsaspekt)	Wann
• Natur / Umwelt	• pre-purchase
• Lokalität / Regionalität	• post-purchase
Gefahren	
• Greenwashing	
• Keine Verhaltensänderungen forcieren	
• Keinen finanziellen Mehraufwand erzeugen	

Quelle: Eigene Darstellung.

keit einsetzen kann. Was eine Marke diesbezüglich unternehmen soll, hat Auswirkungen auf alle nachfolgenden Punkte. Die folgenden Überlegungen können diese Entscheidung unterstützen.

Zunächst muss bekannt sein, welche Massnahmen tatsächlich nachhaltig sind. Nicht alle Aktivitäten, die sich nach Nachhaltigkeit anhören, tragen auch wirklich zur Nachhaltigkeit bei. Darüber hinaus ist es empfehlenswert, das Nachhaltigkeitsengagement in sich stimmig und zur Marke passend zu wählen. Nur so kann Authentizität gewährleistet werden. Ansonsten läuft die Marke Gefahr, Greenwashing vorgeworfen zu bekommen. Diesbezüglich empfiehlt es sich, dass das nachhaltige Engagement strukturiert festgehalten wird, in welchem Ausmass dies die Marke tatsächlich nachhaltiger macht. Damit schafft die Marke Transparenz und Glaubwürdigkeit und reduziert somit das Risiko eines Greenwashing-Skandals.

Im Hinblick auf die Kommunikation der Nachhaltigkeitsbemühungen sollte die Marke insbesondere Massnahmen in Erwägung ziehen, die sich auch gut vermitteln lassen. Hierfür eignen sich Aktionen, die keinen allzu grossen Erklärungsbedarf verlangen und einfach und schnell verständlich sind.

Kernstück einer Nachhaltigkeitskampagne stellt die richtige Kommunikation des getätigten Engagements dar. Hierzu können die Erkenntnisse der vorliegenden Studie zugezogen werden.

Handlungsempfehlungen

- 1 Wenn eine Marke mit Nachhaltigkeit werben möchte, muss sie sich zunächst nachhaltig verhalten. Um Greenwashing zu vermeiden, sollte das Engagement zur Marke passen und in sich stimmig sein.
- 2 Die Kommunikation des eigenen Nachhaltigkeitsengagements sollte definiert und nicht generalisiert formuliert werden. Es sollte klar sein, welches Verständnis von Nachhaltigkeit damit angesprochen wird. Dabei sollten zudem mehrere Benefits abgedeckt werden.
- 3 Um keine Konsumentengruppe zu verpassen, sollte die Nachhaltigkeitsaktion sowohl pre- als auch post-purchase und über den gesamten Sales-Funnel hinweg kommuniziert werden.
- 4 Um keine Konsumentengruppen mit einer Kampagne zur Nachhaltigkeit der Marke abzuschrecken, sollten der Konsumentin und dem Konsumenten durch das Engagement keine potenziellen Nachteile suggeriert werden.

Klare Kommunikation

Da die unterschiedlichen Subgruppen grüner Konsumentinnen und Konsumenten äusserst spezifische Vorstellungen von Nachhaltigkeit haben, hat es eine generische Nachhaltigkeitskommunikation schwer, alle Konsumentinnen und Konsumenten vollumfänglich anzusprechen. Es sollte daher klar ersichtlich sein, wie das Nachhaltigkeitsengagement der Marke genau aussieht und welche Benefits dadurch entstehen. Eine definierte Nachhaltigkeitskommunikation macht deutlich, auf welchen Aspekt von Nachhaltigkeit (bspw. Umwelt, Gesellschaft) eine Massnahme abzielt. Eine undefinierte Nachhaltigkeitskommunikation, die lediglich ganz generell Nachhaltigkeit verspricht, zieht im Marketing nicht.

Zwei Fliegen mit einer Klappe

Insbesondere die beiden Aspekte Natur bzw. Umwelt und Regionalität zeigen sich als besonders weit verbreitet im Verständnis von Nachhaltigkeit. Demzufolge sollten insbesondere diese beiden Benefits – bevorzugt gemeinsam – in der Nachhaltigkeitskommunikation aufgegriffen werden. Damit kann

bereits ein Grossteil der Schweizer Konsumentinnen und Konsumenten (36%) erreicht werden.

Bei den Naturverbundenen hängt Nachhaltigkeit eng mit der Umwelt zusammen. Konkret bedeutet dies, dass Eigenschaften wie eine ressourcen- oder umweltschonende Produktion insbesondere bei dieser Konsumentengruppe ziehen. Hierfür eignet sich im Besonderen die Darstellung von Naturattributen (z.B. Wald, Holz) oder das Verwenden von Farben, die mit Natur assoziiert werden (z.B. grün oder braun). Diese Attribute lassen sich über den gesamten Sales-Funnel gleichermassen einsetzen.

Die Lokalen sehen Nachhaltigkeit insbesondere in Regionalität. Wenn durch die Kommunikation des Nachhaltigkeitsengagements zum Ausdruck kommt, dass sich die Marke beispielsweise für regionale Produkte und eine lokale Herstellung einsetzt, kann insbesondere diese Gruppe angesprochen werden. Hierfür eignet sich das Vermitteln von gesellschaftlichen Aspekten (z.B. Gemeinschaftsgefühl) oder traditionellen Werten als Symbolik für Regionalität. Auch diese Persona kann unter Verwendung dieser Methoden über den gesamten Sales-Funnel angesprochen werden.

Alles eine Frage des Timings

Bei der Kommunikation des Nachhaltigkeitsengagements ist nicht nur der Inhalt, sondern auch der Zeitpunkt relevant. In Abhängigkeit davon, wann das Nachhaltigkeitsengagement gespielt wird, können die unterschiedlichen Gruppen besser oder weniger gut erreicht werden. Während bei einem Grossteil der Konsumentinnen und Konsumenten Nachhaltigkeitsinformationen über den gesamten Sales-Funnel hinweg und über die Kaufhandlung hinaus sinnvoll sind,

Bei der Kommunikation des Nachhaltigkeitsengagements ist nicht nur der Inhalt, sondern auch der Zeitpunkt relevant.

zieht Greenmarketing bei den Gleichgültigen zum *Pre-Purchase*-Zeitpunkt eher weniger. Diese bemühen sich nicht aktiv um Nachhaltigkeit, schätzen es aber dennoch, wenn sich ein Verhalten im Nachhinein als nachhaltig herausstellt. Dieses positive Gefühl wird daraufhin mit der Marke verbunden. Um die Gleichgültigen ebenfalls anzusprechen, empfiehlt es sich deshalb, das Nachhaltigkeitsengagement zusätzlich zum *Pre-Purchase*-Zeitpunkt auch noch *post-*

purchase zu kommunizieren. Hierfür eignen sich insbesondere Angaben zur Nachhaltigkeit des soeben getätigten Erwerbs des Produktes oder Inanspruchnahme der Dienstleistung (z.B. Angabe darüber, dass die Verpackung aus recycelten Materialien besteht).

Gefahren grüner Kommunikation

Aus den Studienergebnissen wird ersichtlich, dass nicht alle Konsumentinnen und Konsumenten Nachhaltigkeit gegenüber positiv eingestellt sind. Die Sparfüchse wie auch die Verärgerten denken mehrheitlich negativ über Nachhaltigkeit. Mit einem Anteil von 44 Prozent machen sie einen nicht unbeachtlichen Teil der Schweizer Konsumentinnen und Konsumenten aus. Bei der Kommunikation des Nachhaltigkeitsengagements ist daher insbesondere wichtig, dass dieser Teil der Konsumentinnen und Konsumenten zu keiner Phase im Sales-Funnel abgeschreckt wird.


Bei den Sparfüchsen kann dies gut über den finanziellen Aspekt reguliert werden. Führen die Aktionen des Unternehmens dazu, dass die Konsumentinnen und Konsumenten mit einem finanziellen Mehraufwand rechnen müssen (z.B. Angabe, dass ein gewisser Teil des Kaufpreises an Umweltorganisationen gespendet wird), wird diese Konsumentengruppe eher abgeschreckt.

Bei den Verärgerten bezieht sich die negative Einstellung gegenüber Nachhaltigkeit insbesondere auf die befürchtete erzwungene Verhaltensänderung. Daher ist hier besonders darauf zu achten, dass die Kommunikation kein Verhalten forciert, sondern das nachhaltige Verhalten auf freiwilliger Basis beruht.

Darüber hinaus sollte jede Marke für sich zu Beginn entscheiden, ob nachhaltige Produkte überhaupt an Kundinnen und Kunden, die Nachhaltigkeit ablehnen, vermarktet werden sollen.

Fazit

Schweizer Konsumentinnen und Konsumenten haben kein einheitliches Verständnis von Nachhaltigkeit. Auch in Bezug auf das Verfolgen von nachhaltigen Verhaltensweisen unterscheiden sie sich stark. Diesbezüglich lässt sich die Schweizer Bevölkerung in sechs Gruppen grüner Konsumentinnen und Konsumenten einteilen. Um die unterschiedlichen Gruppen mit Werbebotschaften gleichermassen anzusprechen, empfiehlt sich für Marketer eine klar definierte Kommunikation des Nachhaltigkeitsengagements der Marke. Diese sollte

zudem auf mehrere Benefits abzielen und je nach Persona zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Sales-Funnel sowie auch *pre-* und *post-purchase* gespielt werden. Dabei sollten die Gefahren eines finanziellen Mehraufwands sowie einer forcierten Verhaltensänderung im Blick behalten werden. Darüber hinaus sollte auch immer die allgemeine Gefahr des Greenwashings bei Nachhaltigkeitskampagnen im Hinterkopf behalten werden. 

Literatur

Carrington, M. J., Neville, B. A. & Whitwell, G. J. (2010). Why ethical consumers don't walk their talk: Towards a framework for understanding the gap between the ethical purchase intentions and actual buying behaviour of ethically minded consumers. *Journal of business ethics*, 97(1), 139–158. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0501-6>

Chen, T. B. & Chai, L. T. (2010). Attitude towards the environment and green products: Consumers' perspective. *Management science and engineering*, 4(2), 27–39. <http://dx.doi.org/10.3968/j.mse.1913035X20100402.002>

Corsten, H. & Roth, S. (2012). Nachhaltigkeit als integriertes Konzept. In H. Corsten & S. Roth (Hrsg.), *Nachhaltigkeit* (S. 1–13). Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3746-9_1

Deloitte. (2022). How consumers are embracing sustainability. <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/consumer-business/articles/sustainable-consumer.html>

Derqui, B. (2020). Towards sustainable development: Evolution of corporate sustainability in multinational firms. *Corporate social responsibility and environmental management*, 27(6), 2712–2723. <https://doi.org/10.1002/csr.1995>

KPMG. (2022). Consumer barometer. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ch/pdf/consumer-barometer-en.pdf>

Leonidou, C. N. & Leonidou, L. C. (2011). Research into environmental marketing/management: A bibliographic analysis. *European journal of marketing*, 45(1/2), 68–103. <https://doi.org/10.1108/0309056111095603>

Lloyd, S. (1982). Least squares quantization in PCM. *IEEE transactions on information theory*, 28(2), 129–137. <https://doi.org/10.1109/TIT.1982.1056489>

Maechler, M., Rousseeuw, P., Struyf, A., Hübner, M. & Hornik, K. (2012). *Cluster: Cluster analysis basics and extensions*.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>

Mittelstaedt, J. D., Shultz, C. J., Kilbourne, W. E. & Peterson, M. (2014). Sustainability as megatrend: Two schools of macromarketing thought. *Journal of macromarketing*, 34(3), 253–264. <https://doi.org/10.1177/0276146713520551>

Moore, J. E., Mascarenhas, A., Bain, J. & Straus, S. E. (2017). Developing a comprehensive definition of sustainability. *Implementation science*, 12(1), 1–8. <https://doi.org/10.1186/s13012-017-0637-1>

Teoh, C. W. & Gaur, S. S. (2018). Environmental concern: An issue for poor or rich. *Management of environmental quality: An international journal*, 30(1), 227–242. <https://doi.org/10.1108/MEQ-02-2018-0046>

Tezer, A. & Bodur, H. O. (2020). The greenconsumption effect: How using green products improves consumption experience. *Journal of consumer research*, 47(1), 25–39. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucz045>

Tibshirani, R., Walther, G. & Hastie, T. (2001). Estimating the number of clusters in a data set via the gap statistic. *Journal of the royal statistical society: Series B (Statistical Methodology)*, 63(2), 411–423. <https://doi.org/10.1111/1467-9868.00293>

White, K., Hardisty, D. J. & Habib, R. (2019). The elusive green consumer. *Harvard Business Review*, 11(1), 124–133.

Sustainable Consumption Communities

Relevance and Acceptance

Sustainable consumption communities are voluntary associations of private individuals who aim to contribute to the sustainable transformation of the society and the economy. In this paper, the public acceptance of such communities as well as corresponding determinants and barriers are empirically analysed and recommendations for action are derived.

Prof. Dr. Andreas Mann, Dr. Sven Kilian

Climate change and the natural disasters it triggers around the world, oceans polluted by plastic waste and many other problems drive more and more (especially younger) people in the affluent industrial nations to become more sensitive to the consequences of thoughtless consumption (Whelan & Kronthal-Sacco, 2019). Aside from the often-documented attitude-behaviour gap, there is an increasing number of consumers that join together in communities in order to contribute «bottom-up» to the creation of foundations for the desired, more sustainable ways of living and consumption that are not available through established markets (Gollnhofer et al., 2019; Thompson & Coskuner-Balli, 2007). However, most of these communities do not grow beyond a niche existence as grassroots initiatives unless they are able to manage the challenge of engaging a broad and supportive community base. This presupposes a general willingness of consumers to take part in such communities – actively or at least passively (Kump & Fikar, 2021). This is the starting point of the present article. The aim is to analyse the determinants and barriers of consumers' general willingness to participate in sustainable consumption communities and to derive possible approaches for an effective community marketing.

Within academic marketing literature, consumption communities have been an important research subject for decades; however, the overall body of research has mostly focused on brand-based (McAlexander et al., 2002; Schau et al., 2009) or experience-based consumption communities (Belk & Costa, 1998). It is only recently that marketing research began to extend its focus to sustainability-oriented consumption communities and to the question of underlying motives that drive participants to engage in them (Gummerus et al., 2017; Papaoikonomou et al., 2012). Since most of this research focuses on already committed community participants, the present

article contributes to this infant body of research with a specific focus on the beliefs and attitudes towards sustainable consumption communities within the general public, a public that can mainly be expected not (yet) to be members of such communities.

Characteristics and Types of Sustainable Consumption Communities

Sustainable consumption communities (SCCs) are voluntary associations of private individuals that seek to promote the transformation of society and the economy towards more sustainability (Hossain, 2018; van Lunenburg et al., 2020). Typical approaches are developing (new) solutions or deploying specific projects regarding consumption behaviour that contribute bottom-up to reducing or avoiding environmental and social problems (Seyfang & Smith, 2007). In general, they do not pursue profit objectives, but are geared towards establishing resource conservation and fair business practices in their dealings with producers or suppliers (Hoelscher

Prof. Dr. Andreas Mann
Chair of Marketing,
University of Kassel,
Kassel, Germany
mann@wirtschaft.uni-kassel.de

Dr. Sven Kilian
Chair of Marketing,
University of Kassel,
Kassel, Germany
kilian@wirtschaft.uni-kassel.de

& Chatzidakis, 2021). The main characteristic of such initiatives is the initiation and organisation of service provision by private persons, whereby this is not to be understood as a fixed group of people, but primarily as a space for joint action (so-called shared spaces). SCCs are open organisations that generally allow all interested persons to participate actively or passively.

SCCs can be designed in different ways. They can be organised as online (e.g., social media groups) or offline formats (with face-to-face meetings) (Gummerus et al., 2017; Hoelscher & Chatzidakis, 2021). They can be implemented as loose forms of cooperation without a formal legal status or as communities with a formal legal status, such as an association or cooperative. In addition,

Acknowledgement

The project is supported on an ongoing basis by funds of the Federal Ministry for the Environment, Nature Conservation, Nuclear Safety and Consumer Protection (BMUV) based on a decision of the Parliament of the Federal Republic of Germany via the Federal Office for Agriculture and Food (BLE) under the innovation support programme.

SCCs can focus on specific topics (e.g., the cultivation of organic food) or have a broader orientation (e.g., the ecological transformation of regions/cities). In doing so, they can employ completely self-created methods and technologies to achieve community goals (indigenous approach) or adopt and apply established concepts and technologies from other sectors as part of an adaptive approach (Smith & Stirling, 2018). Similarly, SCCs can have very different objectives (Pel & Kemp, 2020), e.g., aiming for profound and far-reaching changes in their respective thematic areas (radical novelty) or focusing more on the preservation, maintenance and revitalisation of traditional social values and relationships through socially (re)embedded modes of production and consumption as well as community lifestyles (restoration). The geographical scope can be local and regional or national and even international in terms of the composition of members and the radius of action.

Sustainable consumption communities are mostly typical grassroots initiatives,

characterised by open and rather idealistic values, which can provide a basis for social innovation, even if they are not mainstream at the outset (Seyfang, 2007). However, if they succeed in attracting a wider range of participants and retaining existing ones, they can become powerful institutions that could trigger changes in market and industry structures (Hermans et al., 2016; Seyfang & Longhurst, 2016). Decisive for their success – apart from effective community marketing – is, above all, the general acceptance by consumers.

Conceptual Basis for an SCC Acceptance Model

Acceptance can basically be understood as a kind of confirmation, approval, recognition or endorsement of certain facts, objects, or subjects. In this paper, acceptance is to be understood as the (positive) willingness of consumers to participate in SCCs passively or actively, which arises due to a positive evaluation of SCCs.

Willingness to participate is an important prerequisite for actual, possibly lasting participation in SCCs (Ajzen & Fishbein, 1970). According to Ajzen's (1991) theory of planned behaviour (TPB), the willingness to perform an action is influenced by the general attitude towards the action, the subjective norm, and the behavioural control of a person. Attitudes are understood as evaluations of behaviour, which can be positive or negative and are associated with a behavioural tendency (Eagly & Chaiken, 1998). In the classical expectancy-value model, attitudes are formed as a result of evaluating the consequences of certain attributes of an evaluation object or behaviour and the extent to which these attributes are given (Ajzen & Fishbein, 1970). Subjective norms represent the perceived social pressure on a person

to perform or not to perform a certain behaviour (Ajzen, 1991). Perceived behavioural control includes a person's belief that they can actually implement and control a particular behaviour by having the skills and other necessary resources (e.g., time and money) to do so.

The TPB provides the essential basis for a model that the authors developed and tested to measure the acceptance of SCCs among private individuals. Figure 1 shows the conceptual framework.

To the perceived characteristics and their consequences, which according to the TPB are major determinants of attitude, the SCC acceptance model ascribes various benefits and cost aspects that can be associated with an engagement in an SCC and ultimately represent the associated characteristics and their respective expected consequences. Potential benefits comprise (1) societal, (2) functional, (3) hedonistic, (4) personal-social, and

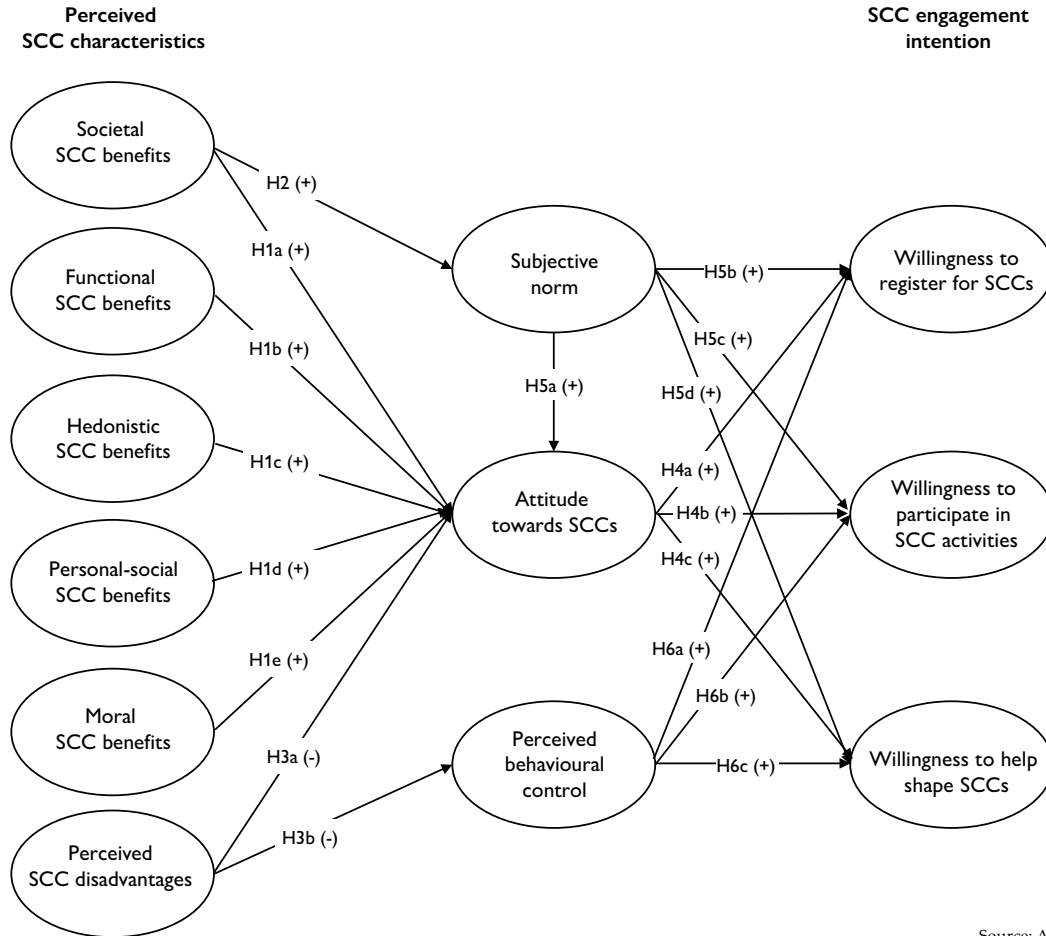
SCC can become powerful institutions that could trigger changes in market and industry structures.

(5) moral benefits. Societal benefits entail aspects such as the promotion of sustainable consumption, the public highlighting of issues that have so far received too little/no attention and the promotion of important (social-ecological) values (Hornsey et al., 2006). Functional benefits of SCCs include, for instance, access to useful information/advice, opportunities for useful experiences and meaningful activities (Claffey & Brady, 2017; Hartmann et al., 2015). Hedonistic benefits are related to experiencing fun and appreciation (Claffey & Brady, 2017; Teichmann et al., 2015). Personal-social benefits comprise, for instance, increas-

Management Summary

In recent years, various kinds of communities that form around the common goal of facilitating sustainable lifestyles with practical approaches (e.g., food sharing) have sprung up all over the globe. This article examines beliefs, expectations and intentions of the general public in Germany with regard to joining such community forms. The presented findings are valuable for community organizers, public policy, and social marketers for developing adequate measures for attracting new members and thus increasing the transformative potential of sustainable consumption communities.

Fig. 1: Research Model for SCC Acceptance



Source: Authors' presentation.

ing one's social reputation or making new friends (Claffey & Brady, 2017). Moral benefits include aspects such as the opportunity to "give back" to society and to help shape it (Papaoikonomou et al., 2012; Teichmann et al., 2015).

Potential cost aspects or possible personal disadvantages of SCCs are related to aspects such as expenditure of time and/or money, and potential for conflicts in opinions/beliefs (Almeida et al., 2014; Wang et al., 2012).

The behavioural intention as the dependent variable was differentiated into three

degrees of participation with regard to different levels of possible engagement, from more passive (willingness to register) to more active forms of engagement in SCCs (willingness to participate and to shape the organisation).

Based on the core assertions of the TPB, the following hypotheses on the acceptance of SCCs can be derived (see Figure 1):

- H1: The greater the perceived (a) societal, (b) functional, (c) hedonistic, (d) personal-social, (e) moral benefits of SCCs, the more positive is the attitude towards SCCs.

- H2: The greater the perceived societal benefit, the stronger is the subjective norm.
- H3: The greater the perceived disadvantages of SCCs, the (a) more negative is the attitude towards SCCs and (b) the lower is the perceived behavioural control.
- H4: The more positive the attitude towards SCCs, the greater is the willingness to (a) register with an SCC, (b) participate in SCC activities, (c) help shape an SCC.
- H5: The stronger the subjective norm, the (a) more positive is the attitude towards SCCs and the greater is the willingness to (b) register with an SCC, (c) participate in SCC activities, (d) help shape an SCC.
- H6: The greater the perceived behavioural control, the greater is the willingness to (a) register with an SCC, (b) participate in SCC activities, (c) help shape an SCC.

Table 1: Awareness of Different SCCs

		n*	Do not know	By hearsay	(was / am) active myself
Awareness of specific sustainable consumption communities	Essbare Stadt	931	86.4%	13.0%	0.6%
	Foodsharing.de	937	38.5%	56.0%	5.4%
	Freecycle.de	928	91.3%	8.2%	0.5%
	Future.Coop	936	95.4%	4.30%	0.3%
	Kleidertausch.de	937	44.2%	50.2%	5.7%
	Nachbarschaftshilfe.de	938	30.7%	64.9%	4.4%
	Solidarische Landwirtschaft	932	72.3%	25.4%	2.3%
	Toogoodtogo.de	935	67.7%	18.3%	14.0%
	Transition Town	932	95.8%	3.5%	0.6%

*n varies due to missing answers in the paper and pencil questionnaires. Source: Own illustration.

(c) participate in SCC activities, (d) help shape an SCC.

- H₆: The greater the perceived behavioural control, the greater is the willingness to (a) register for an SCC, (b) participate in SCC activities, (c) help shape an SCC.

study materials and a cover letter asking for participation in the study. The cover letter also described two options to take part in the study: (a) by answering the enclosed paper and pencil questionnaire and (b) by completing an identical online questionnaire. 544 persons answered the paper and pencil questionnaire, and 425 the online questionnaire.

For the measurement of the various constructs, we adopted validated rating scales from other studies, which are used in the context of research on sustainable consumption. In addition, Ajzen's (2005) recommendations for measuring the TPB constructs were taken into account. Except for 'attitude towards SCCs', all multi-item scales were formatively specified to account for the TPB's conceptualisation of the variables as sums of different attributes (Ajzen, 1991). The operationalisation of the constructs is listed in the online Appendix. All measurement models of the constructs have a high measurement quality according to the usual quality criteria. The reflective attitude construct, for example, has a Cronbach's alpha value of 0.904 and an average explained variance of 77.7%. There is no multicollinearity in the formative measurement models. The variance inflation factor (VIF) for the formative indicators ranges from 1.068 to 2.425, well below the maximum values (Hair et al., 2012), and can be considered ideal (Hair, 2019). The three different levels of engagement were measured with single-item scales, as these options are sufficiently unambiguous and thus do

Empirical Study of SCC Acceptance

In order to test the hypotheses and the acceptance model, a total of 969 respondents were surveyed in Germany from December 2021 to February 2022.

Methodological Procedure and Sample Structure

The survey participants were selected at random from the database of a German address broker (Deutsche Post Direkt GmbH). The database for our chosen target population of individuals between 18 and 65 years of age that was held by the address broker consisted of 17,958,267 addresses in Germany. From this database, 8000 addresses were randomly chosen and contacted by mail with the

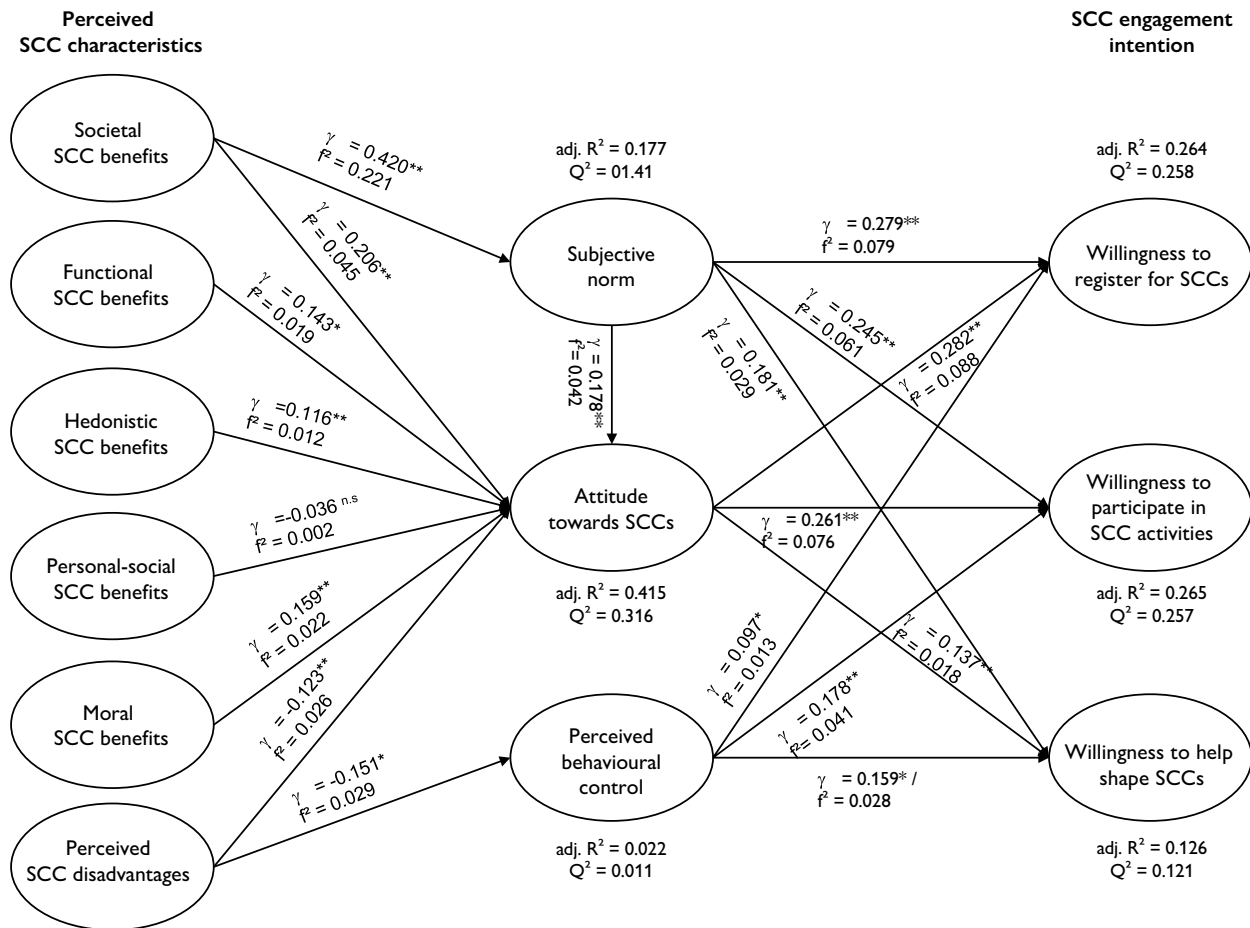
Main Propositions

- 1 Sustainable consumption communities (SCCs) can be an important factor in promoting sustainable consumption in societies.
- 2 Most SCCs emerge from grassroots initiatives and never move beyond a niche existence.
- 3 In order to leverage their transformative potential, SCCs need acceptance by consumers.
- 4 In addition to societal and moral benefits, the main determinants of acceptance are the functional and hedonistic benefits that consumers associate with a potential SCC engagement. Time and monetary expenditures represent the greatest barriers to acceptance.
- 5 SCCs should engage in professional community marketing that explicitly takes into account the acceptance determinants and barriers.



For a further supplementary table to the article, visit: unisg.link.mrsg-mann-kilian

Fig. 2: Results of the Acceptance Model Test



** $p < 0.001$; * $p < 0.01$. Source: Authors' presentation.

not require extensive multi-item scales to capture their content (Bergkvist & Rossiter, 2009).

To test the model and the respective hypotheses, structural equation modelling based on partial least squares (PLS) estimation was carried out since the procedure has proven successful for models with formative constructs in business research (Hair et al., 2019). For bootstrapping, which is common for PLS, 5000 iterations were performed.

The sample consists of 59.8% women and 40.2% men. Subjects with non-binary or

other gender did not participate in the survey. 44.8% of the respondents have a university degree, 26.7% have a high school diploma and 28.5% have a lower school diploma or no school diploma. Of the respondents, 24.0% are younger than 30, 24.4% are between 30 and 49 years old, and 51.6% are 50 or older. The respondents are mainly employees (47.3%) and students (19.5%); the others (33.2%) are self-employed, retired, civil servants, workers, job seekers, pupils or apprentices. In comparison with the data on the total population in Germany from the Microcensus 2020, the survey sample shows a slightly higher propor-

tion of females, a lower proportion of persons between 30 and 49 years of age and a lower proportion of persons with intermediate education.

The majority of respondents have not yet been active in an SCC. However, the majority of respondents have at least a rough idea of the concept of SCCs. Only 22.4% of the respondents stated that they were unfamiliar with this form of consumption community before the survey. 36.3% already had a vague idea of what SCCs could be about and 41.3% already knew the concept. Especially the SCC «Nachbarschaftshilfe.de» has

a high level of awareness. As many as 64.9% of the respondents know it (see Table 1). Foodsharing.de (56%) also has a high level of awareness, while Transition Town and Future.Coop are barely known.

Empirical Findings of the Model Analysis

Figure 2 shows the results of the model analysis. They essentially confirm the underlying structure of the acceptance model. The path coefficients (γ) and the effect sizes (f^2) exhibit solid values. The same applies to the explained variance (R^2) and the prediction quality (Q^2) for the endogenous constructs in the model. The path coefficients depicted prove the presumed positive influence of the benefit categories on attitudes towards SCCs. Only the personal-social benefits have, contrary to expectations, no (significant) influence on attitudes. Accordingly, hypothesis H1 can be largely confirmed. Hypothesis H2 is also confirmed and supported by the finding that the societal benefits of SCCs increase the social pressure to engage in SCCs. The perceived disadvantages associated with an SCC commitment have a negative influence on attitudes towards SCCs and reduce the perceived behavioural control of actually being able to implement a com-

mitment to an SCC. Hypotheses H3 and H4 can therefore also be accepted. This also applies to hypothesis H5, since the greater the subjective norm, the greater the willingness to register for an SCC, to actively participate in it or even to help shape it. In addition, the subjective norm positively influences attitudes towards SCCs. Perceived behavioural control also has a positive influence on all three levels of SCC engagement, as stated in hypothesis H6.

The results of the descriptive analyses of the model constructs show that women exhibit a higher willingness to get engaged with a SCC. The same applies to respondents who are less than 30 years

Ideological messages
are less helpful
in triggering a
willingness to
participate in SCC.

old. They are significantly more likely to be willing to participate in SCCs. In addition, their attitudes towards SCCs are more positive than those of older persons. The perceived functional, hedonistic, personal-social and moral benefits that

are basically associated with SCCs are rated as more relevant by women than by men. Women and younger groups of people are therefore among the target groups most likely to be motivated to participate in SCCs.

Discussion

The results of the estimated model provide theoretically and practically relevant findings. First, theoretical models that are frequently employed to explain the willingness to participate in SCCs (e.g., the social identity model of collective action) mostly incorporate factors that relate to the underlying cause a community is committed to, e.g., moral beliefs, cause-based anger, participation effectiveness and collective effectiveness (Rees & Bamberg, 2014; van Zomeren et al., 2008; van Zomeren et al., 2018). The current results, however, indicate that while cause-related factors undoubtedly play a crucial role in driving participation attractiveness of SCCs, personal benefits (i.e., functional and hedonistic benefits) as well as perceived personal disadvantages are also important determinants, thus complementing the theoretical understanding of relevant drivers for the willingness to participate in sustainable consumption communities. Second, the results of the current study particularly add to the conceptual understanding of the relevance of distinct benefit dimensions within driving participation attractiveness of SCCs. While previous studies already incorporated the major factors from the theory of planned behaviour to explain participation intentions of non-members (Bamberg et al., 2015), to the best of our knowledge, the present study is the first to unravel the relative effects of conceptually distinct benefit dimensions on the participation attractiveness of SCCs. These findings add to both the conceptual clarification of the theory of planned behaviour in this particular domain and to the development of effective community marketing

Lessons Learned

- 1 Sustainable consumption communities (SCCs) should not only emphasise the usual societal and moral benefits in order to find interested parties and members, but also the functional and hedonistic benefits associated with an engagement.
- 2 Perceived time commitment and possible monetary costs are major barriers to acceptance, thus should be kept as low as possible.
- 3 Women and younger people are more open to SCC engagement than men and older people. This should be taken into account when forming target groups and designing community marketing measures.

approaches aimed to attract potential members to SCCs.

Implications for Community Marketing

In order to attract new SCC members, it is important to highlight benefits that are relevant to the potential participants. As the findings of the current study show, in addition to societal and moral benefits, the functional benefits and hedonistic aspects associated with SCC involvement are particularly relevant. Accordingly, in the context of membership recruitment, messages should point out that an SCC engagement is enjoyable and involves appreciation, as well as providing useful information and personal tips for sustainable consumption behaviour. Ideological messages, on the other hand, are less helpful in triggering a willingness to participate, as here the individual benefits are pushed into the background. This is at least true for SCCs that aim for an incremental change in consumer behaviour and do not pursue a radical reorientation of certain behaviours.

Due to the influence of the perceived social norm on the attitude towards SCCs and the willingness to participate in SCCs, this is an important lever. As the results of this study show, the social

norm is influenced by the expected societal benefits of SCCs. The societal benefits that come from SCCs should therefore be emphasised through communication. Similarly, social norms can be taken into account in message formulation because they fundamentally influence people's behaviour. For example, participation in SCCs can be presented as a socially desirable behaviour that is implemented by many consumers and associated with appreciation by social reference groups (Pristl et al., 2021).

Furthermore, the perceived disadvantages (especially required time and possible monetary efforts) associated with SCC involvement should be kept as low as possible and presented transparently. Thus, different participation formats can be offered, ranging from rather passive participation to active involvement in the planning and organisation of projects or the SCC itself. Low-threshold entry opportunities, such as «trial days», «trial memberships», or sporadic participation in certain events as a guest, can reduce possible reservations and doubts among (potentially) interested parties. Closely connected to this is the organisational structure of an SCC. Formal forms of cooperation, such as associations and cooperatives, tend to be perceived by (potentially) interested parties as costly due to the need to obtain formal membership.

On the other hand, they are usually more stable than loose forms of community building. In any case, there should be no (significant) monetary expenses for SCC participation for interested parties. After all, 87.9% of the respondents expect registration and participation in an SCC to be free of charge.

Content orientation also plays a major role in attracting participants to SCCs. Most respondents (54.6%) prefer a specific focus of an SCC to trigger their interest. Therefore, a clear focus of SCCs on specific topic areas is useful to attract participants. This is also evidenced by the above-mentioned findings on the awareness of various SCCs. Communities with a broad focus (e.g., Transition Town) are less well known than those with a narrow focus (e.g., Kleidertausch.de or Foodsharing.de).

Conclusion

The current findings indicate that the acceptance of SCCs among the general public is influenced by a variety of perceived advantages and disadvantages. These include societal and moral benefits of SCCs, as is to be expected given the pro-social nature of SCCs. However, our findings also highlight that while cause-related benefits are clearly impor-



Source: © shutterstock.

tant, personal advantages such as functional and hedonistic benefits as well as unadorned personal disadvantages such as the required time associated with an SCC engagement, are also crucial factors in determining the participation attrac-

tiveness of SCCs. In community marketing activities, the benefit aspects should therefore be strengthened and clearly emphasised. So far, SCCs have rather focused on the societal benefits they deliver, which, according to the current findings,

are important but might not be sufficient for successful participant acquisition and ultimately for the continued existence of SCCs as important catalysts for the transformation towards more sustainability in society and the economy. ■

References

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Ajzen, I. (2005). Attitudes, personality and behavior. Mapping social psychology. Open University Press.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1970). The prediction of behavior from attitudinal and normative variables. *Journal of Experimental Social Psychology*, 6(4), 466–487. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(70\)90057-0](https://doi.org/10.1016/0022-1031(70)90057-0)
- Bamberg, S., Rees, J. H., & Seebauer, S. (2015). Collective climate action: Determinants of participation intention in community-based pro-environmental initiatives. *Journal of Environmental Psychology*, 43, 155–165. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2015.06.006>
- Belk, R. W., & Costa, J. A. (1998). The mountain man myth: A contemporary consuming fantasy. *Journal of Consumer Research*, 25(3), 218–240. <https://doi.org/10.1086/209536>
- Bergkvist, L., & Rossiter, J. R. (2009). Tailor-made single-item measures of doubly concrete constructs. *International Journal of Advertising*, 28(4), 607–621. <https://doi.org/10.2501/S0265048709200783>
- Claffey, E., & Brady, M. (2017). Examining consumers' motivations to engage in firm-hosted virtual communities. *Psychology & Marketing*, 34(4), 356–375. <https://doi.org/10.1002/mar.20994>
- Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1998). Attitude structure and function. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds), *The handbook of social psychology* (269–322). McGraw-Hill.
- Gollnhofer, J. F., Weijo, 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. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucz004>
- Gummerus, J., Liljander, V., & Sihlman, R. (2017). Do ethical social media communities pay off? An exploratory study of the ability of Facebook ethical communities to strengthen consumers' ethical consumption behavior. *Journal of Business Ethics*, 144(3), 449–465. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2830-y>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 414–433. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hartmann, B. J., Wiertz, C., & Arnould, E. J. (2015). Exploring consumptive moments of value-creating practice in online community. *Psychology & Marketing*, 32(3), 319–340. <https://doi.org/10.1002/mar.20782>
- Hermans, F., Roep, D., & Klerkx, L. (2016). Scale dynamics of grassroots innovations through parallel pathways of transformative change. *Ecological Economics*, 130, 285–295. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2016.07.011>
- Hoelscher, V., & Chatzidakis, A. (2021). Ethical consumption communities across physical and digital spaces: An exploration of their complementary and synergistic affordances. *Journal of Business Ethics*, 172(2), 291–306. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04477-6>
- Hornsey, M. J., Blackwood, L., Louis, W. R., Fielding, K. S., Mavor, K., Morton, T., O'Brien, A., Paasonen, K.-E., Smith, J. R., & White, K. M. (2006). Why do people engage in collective action? Revisiting the role of perceived effectiveness. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(7), 1701–1722. <https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00077.x>
- Hossain, M. (2016). Grassroots innovation: A systematic review of two decades of research. *Journal of Cleaner Production*, 137, 973–981. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.140>
- Kump, B., & Fikar, C. (2021). Challenges of maintaining and diffusing grassroots innovations in alternative food networks: A systems thinking approach. *Journal of Cleaner Production*, 317, 128407. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128407>
- McAlexander, J. H., Schouten, J. W., & Koenig, H. F. (2002). Building brand community. *Journal of Marketing*, 66(1), 38–54. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.1.38.18451>
- Papaioanomou, E., Valverde, M., & Ryan, G. (2012). Articulating the meanings of collective experiences of ethical consumption. *Journal of Business Ethics*, 110(1), 15–32. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1144-y>
- Pel, B., & Kemp, R. (2020). Between innovation and restoration: Towards a critical-historicizing understanding of social innovation niches. *Technology Analysis & Strategic Management*, 32(10), 1182–1194. <https://doi.org/10.1080/09537325.2020.1750588>
- Pristl, A.-C., Kilian, S., & Mann, A. (2021). When does a social norm catch the worm? Disentangling social normative influences on sustainable consumption behaviour. *Journal of Consumer Behaviour*, 20(3), 635–654. <https://doi.org/10.1002/cb.1890>
- Rees, J. H., & Bamberg, S. (2014). Climate protection needs societal change: Determinants of intention to participate in collective climate action. *European Journal of Social Psychology*, 44(5), 466–473. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2032>
- Schau, H. J., Muniz, A. M., Jr., & Arnould, E. J. (2009). How brand community practices create value. *Journal of Marketing*, 73(5), 30–51. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.5.30>
- Seyfang, G. (2007). Growing sustainable consumption communities: The case of local organic food networks. *The International Journal of Sociology and Social Policy*, 27(3/4), 120–134. <https://doi.org/10.1108/01443330710741066>
- Seyfang, G., & Longhurst, N. (2016). What influences the diffusion of grassroots innovations for sustainability? Investigating community currency niches. *Technology Analysis & Strategic Management*, 28(1), 1–23. <https://doi.org/10.1080/09537325.2015.1063603>
- Seyfang, G., & Smith, A. (2007). Grassroots innovations for sustainable development: Towards a new research and policy agenda. *Environmental Politics*, 16(4), 584–603. <https://doi.org/10.1080/09644010701419121>
- Smith, A., & Stirling, A. (2018). Innovation, sustainability and democracy: An analysis of grassroots contributions. *Journal of Self-Governance & Management Economics*, 6(1), 64–97. <https://doi.org/10.22381/JSME6120183>
- Teichmann, K., Stokburger-Sauer, N. E., Plank, A., & Strobl, A. (2015). Motivational drivers of content contribution to company-versus consumer-hosted online communities. *Psychology & Marketing*, 32(3), 341–355. <https://doi.org/10.1002/mar.20783>
- Thompson, C. J., & Coskuner-Balli, G. (2007). Counter-vailing market responses to corporate co-optation and the ideological recruitment of consumption communities. *Journal of Consumer Research*, 34(2), 135–152. <https://doi.org/10.1086/519143>
- van Lunenburg, M., Geuijen, K., & Meijer, A. (2020). How and why do social and sustainable initiatives scale? A systematic review of the literature on social entrepreneurship and grassroots innovation. *Voluntas*, 31(5), 1013–1024. <https://doi.org/10.1007/s11266-020-00208-7>
- van Zomeran, M., Postmes, T., & Spears, R. (2008). Toward an integrative social identity model of collective action: A quantitative research synthesis of three socio-psychological perspectives. *Psychological Bulletin*, 134(4), 504–535. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.134.4.504>
- van Zomeran, M., Kutlaca, M., & Turner-Zwinkels, F. (2018). Integrating who “we” are with what “we” (will not) stand for: A further extension of the social identity model of collective action. *European Review of Social Psychology*, 29(1), 122–160. <https://doi.org/10.1080/10463283.2018.1479347>
- Wang, H., Chung, J. E., Park, N., McLaughlin, M. L., & Fulk, J. (2012). Understanding online community participation: A technology acceptance perspective. *Communication Research*, 39(6), 781–801. <https://doi.org/10.1177/0093650211408593>
- Whelan, T., & Kronthal-Sacco, R. (2019, June 19). Actually, consumers do buy sustainable products. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2019/06/research-actually-consumers-do-buy-sustainable-products>



Können wir Sie als Autorin oder Autor gewinnen?

Die Marketing Review St. Gallen verfolgt das Ziel, den Austausch zwischen Theorie und Praxis zu fördern. Alle Beiträge werden im Rahmen eines Double-Blind-Review-Prozesses anonym von einer Person aus der Wissenschaft und einer Marketingführungskraft begutachtet. Dadurch wollen wir die anwendungsorientierte Qualität der Marketing Review St. Gallen für die Leserschaft sicherstellen. Beiträge können in deutscher oder englischer Sprache eingereicht werden. Können wir auch Sie zu den nachstehenden Themen als Autorin oder Autor gewinnen?

Grundsatzbeiträge

Neben unseren inhaltlichen Themenheften suchen wir auch fortlaufend nach Grundsatzbeiträgen. Voraussetzung für einen solchen Grundsatzbeitrag ist, dass das Thema auf ein breites Interesse stösst und in sich geschlossen behandelt wird. Dabei eignen sich besonders Beiträge mit einem thematischen Fokus auf den Bereichen Marketingstrategie, Verkaufs- oder Markenmanagement.

Falls Sie Interesse an einem Grundsatzartikel in der Marketing Review St. Gallen haben, senden Sie bitte einen kurzen Abstract (max. eine Seite) an susannaelisa.renner@unisg.ch und marketingreview@unisg.ch

Schwerpunktthemen

MRSG 5.2023: Contemporary Branding

Bitte senden Sie einen Abstract (max. eine Seite) bis zum 17. April 2023 an marketingreview@unisg.ch



Redaktionsleitung

Susanna Renner, M.Sc.

Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Institut für Marketing und Customer Insight (IMC-HSG) an der Universität St. Gallen

Illustration: © Studio Nippoldt



Universität St. Gallen

Institut für Marketing und Customer Insight

Weiterbildung für Fach- und Führungskräfte

Machen Sie mit der Weiterbildung in Marketing, Sales oder Kommunikation einen weiteren Karriereschritt.

Bestens gewappnet für Ihre Zukunft

mit einer Weiterbildung am Institut für Marketing und Customer Insight an der Universität St. Gallen (HSG), einer der führenden Wirtschaftsuniversitäten Europas.

Unsere berufsbegleitenden Intensivseminare sowie unsere Programme mit den anerkannten Abschlüssen Diploma of Advanced Studies (DAS) oder Certificate of Advanced Studies (CAS) bieten durch ihren modularen Aufbau höchste Flexibilität neben Ihrem Beruf.



+ 41 71 224 71 70

imc.unisg.ch/weiterbildung

Bio, vegan – oder was?

Nachhaltiger «Fleisch»- und «Wurst»-
Konsum als Aufgabe der Kommunikations-,
Produkt- und Sortimentspolitik des
Lebensmitteleinzelhandels –
Fallstudie am Beispiel EDEKA Südwest

EDEKA Südwest steht vor der Herausforderung, die divergierende Nachfrage unterschiedlicher Kundengruppen nach Produkten der nachhaltigen Fleischwirtschaft (Tierwohl, Bio, vegi, vegan, hybrid) zu antizipieren. Es gilt, die Produkt- und Sortimentspolitik und damit die eigenen Produktionsbetriebe sowie die Lieferketten danach auszurichten. Die Kommunikation der eigenständigen Tierwohlmassnahmen benötigt den Dialog mit der für den Trend zur Nachhaltigkeit wichtigen jüngeren Kundschaft, um die Stärken der eigenen Produkte, Sortimente, Labels und Siegel zu kommunizieren.

Prof. Dr. Thomas Breyer-Mayländer, Prof. Dr. Christopher Zerres

1. Der Trend zur Nachhaltigkeit von heute als Konsumrealität von morgen

Nachhaltigkeit ist für immer mehr Kundinnen und Kunden von zentraler Bedeutung (vgl. Hilgenstock & Jirmann, 2001, S. 16; UN, o.J.; Djekic et al., 2021). Dies betrifft besonders auch den Bereich Lebensmittel (vgl. Sesini et al., 2020), wo vor allem der Fleisch- und Wurstkonsum aufgrund der messbaren Auswirkungen auf den Klimaschutz im Zentrum der Aufmerksamkeit steht (vgl. Umweltbundesamt, 2022).

Zu den Trends in diesem Segment des Lebensmitteleinzelhandels (LEH) gehören u.a. neue Ernährungsgewohnheiten wie vegane Ernährung und der Wunsch nach grösserer Transparenz in den Lieferketten (vgl. Moller et al., 2019). Wichtig für die Marktentwicklung der Zukunft sind die Generationen Y und Z. Dem «Foodreport 2022» zufolge gibt es bei gesunder Ernährung eine Reihe von Ausprägungen im Konsumfeld Fleisch und Wurst. «Vegamania» als Verzicht auf alle tierischen Produkte, «Plant based Food» fokussiert auf pflanzliche Lebensmittel, «Flexitarier» mit einer Reduktion tierischer Produktbestandteile, «Planet health Food» mit Blick auf die globale Umweltsituation (mit der Tendenz zu vegetarischer oder veganer Ernährung) oder der «Free From»-Ansatz, (frei von unerwünschten Zusätzen) (vgl. Rützler, 2021). «Fridays for Future» rückt Nachhaltigkeit in den Fokus und die Studie «Fleischatlas» zeigt eine Sensibilisierung der Altersgruppe bis 30 Jahre. Flexitarierinnen und Flexitarier, Vegetarierinnen und Vegetarier sowie Veganerinnen und Veganer sind zu rund zwei Drittel weiblich (vgl. Zühlendorf et al., 2021) und haben in vielen Fällen ihre Ernährung erst seit wenigen Jahren umgestellt (vgl. Heinrich-Böll-Stiftung, 2021, S. 35), wobei Ernährungsentscheidungen komplex sind. Viele Verbraucherinnen und Verbraucher äussern zwar eine positive Einstellung gegenüber nachhaltigen Produkten, verhalten sich aber nicht entsprechend (vgl. Vermeir et al., 2020; Nilssen et al., 2019). Vermeir et al. (2020, S. 2) merken an: «... consumer attitudes toward environmental sustainability are mainly positive, but there is a notable gap between favorable attitudes and actual purchase of sustainable food products ...». Verbraucherinnen und Verbraucher wünschen sich höhere Tierwohlstandards, kaufen aber andere Produkte, sodass die höheren Bereitstellungskosten und erheblichen Komplexitätskosten nicht abgedeckt werden (vgl. Bastian & Loughnan, 2018; Simons & Hinrichs, 2021, S. 773). Eine Studie von Nilssen et al. (2019) belegt, dass nachhaltige Faktoren für die Kaufentscheidung wichtig sind, aber der Preis und die Qualität den Ausschlag geben. Im Zusammenhang mit Fleisch- und Wurstprodukten gibt es Zielkonflikte zwischen Tierwohl, Genuss/Geschmack, Gesundheitsschutz und Nachhaltigkeit/Umwelt wie auch den Zielkonflikt zwischen Tierwohl und Nachhaltigkeit bei Platzangebot und Emissionen (vgl. Brunsch & Rus, 2018).



Prof. Dr. Thomas Breyer-Mayländer
Professor für Medienmanagement
Hochschule Offenburg
Badstrasse 24, 77652 Offenburg
Tel.: +49 (0) 176 31637720
ORCID 0000-0001-7700-9773
breyer-maylaender@hs-offenburg.de

Prof. Dr. Christopher Zerres
Professor für Marketing
Hochschule Offenburg
Badstrasse 24, 77652 Offenburg
ORCID 0000-0001-7471-7264
christopher.zerres@hs-offenburg.de

Die Verhaltensweisen der Generationen Y und Z sind allerdings keineswegs konsistent, wie beispielsweise ein steigendes Gesundheitsbewusstsein, aber ein ebenfalls steigendes Übergewicht zeigen (vgl. Sandhu, 2018, S. 10 f.). Dabei sind «Präferenzen für unterschiedliche Lebensmittel und Speisen (...) oft schichtspezifisch unterschiedlich» (Bayer et al., 1999). Der Anteil fleischarmer Ernährung steigt so mit dem Bildungsgrad (vgl. Elmadfa & Weichselbaum, 2005; Brunner, 2007, S. 21) und zeigt sich im Kontext von gesunder Ernährung. Trotz eines gestiegenen Bewusstseins im Zusammenhang mit nachhaltiger Ernährung merken Nilssen et al. (2019, S. 73) an: «More often than not, consumer knowledge on regular farming/food production practices is weak or lacking, which means that the stated benefits of sustainable production or products has little meaning to the consumer.»

Eine veränderte Haltung von kleineren Gruppierungen kann zu politischen Diskussionen, veränderten rechtlichen Rahmenbedingungen und Tipping-Point-Szenarien führen (vgl. Nova-Reyes et al., 2020), wie etwa bei Rauchverbot, E-Mobilität und Klimaschutz. Das Erreichen eines Tipping-Points lässt sich wie folgt beschreiben: «Once the beliefs and energies of a critical mass of people are engaged, conversion to a new idea will spread like an epidemic, bringing about fundamental change very quickly» (Kim & Mauborgne, 2003, S. 52). Beim Erreichen des Tipping-Points orientieren sich in Bezug auf soziale Normen ältere, etablierte Zielgruppen häufig an den jüngeren Pionierzielgruppen, um nicht als Ewiggestrige dazustehen (vgl. Berger, 2021). Studien zur Verteidigung des Wurstkonsums, wie etwa im Auftrag des Bundesverbands der Wurst- und Schinkenproduzenten e.V., mit dem Ziel, «ein umfassendes Stimmungsbild der Deutschen zu der Zukunft von Wurst- und Schinkenprodukten zu liefern» (2022, S. 8) bestärken den Eindruck eines absehbaren Wende-

Zusammenfassung

Nachhaltigkeit als gesellschaftlicher Wert beeinflusst auch die Haltung der Konsumierenden gegenüber Fleisch- und Wurstkonsum und kann zum Umkippen bisheriger Konsummuster führen (Tipping-Point). Für EDEKA Südwestfleisch und Schwarzwaldhof erfordert dies – aufbauend auf der bisherigen Ausrichtung an Nachhaltigkeit – eine zukunftsorientierte Planung des Sortiments im veganen, vegetarischen, hybriden Sektor und im Bereich Bio-Produkte und Tierwohl. Hierfür muss auch die Kommunikationspolitik angepasst werden, um jüngere Zielgruppen zu erreichen, damit das Dilemma der Fleischwirtschaft (Tierwohl wird gefordert, aber nicht in gleichem Masse gekauft) nicht zu Lasten des Markterfolgs geht.

punkts. Solche Aktivitäten fügen sich hier in die Historie der Rückzugsgefechte, wie sie etwa beim Thema Tabak üblich waren.

2. Nachhaltigkeit im LEH – divergierendes Konsumverhalten als Marketingherausforderung

Ein Paradoxon im Marketing für nachhaltigere Produkte besteht generell darin, dass Nachhaltigkeit auf einen durchdachten und tendenziell reduzierten Konsum abzielt, wohingegen das traditionelle Marketing eigentlich auf eine Erhöhung der Nachfrage und ein Maximum an Konsum aus ist (vgl. Nilssen et al., 2019).

Im LEH stellt sich die Frage, ob ein Unternehmen tatsächlich Lieferketten, Produkte und Sortimente verändert, um die Nachhaltigkeitsbilanz faktisch zu verbessern, oder ob lediglich die Kommunikation ein Nachhaltigkeitsgefühl erzeugen soll. Letzteres wäre Teil von «Greenwashing»-Strategien (vgl. Schütz et al., 2021, S. 31). Wer die Sustainable Development Goals (SDG) ernst nimmt, muss den Nachhaltigkeitsaspekt in alle Funktionsbereiche integrieren sowie die Geschäftsmodelle und damit die komplette Wertschöpfungskette bei Fleisch und Wurst analysieren (vgl. Schmidt et al., 2022).

Die Schwierigkeit des Nachhaltigkeitsmarketings besteht darin, gegenüber Greenwashing-Aktivitäten des Wettbewerbs die Substanz eigener, realer Massnahmen so darzustellen, dass eine echte Abgrenzung möglich wird. Die Kommunikation von nachhaltigen Konsumaspekten stellt eine besondere Herausforderung dar. Fischer et al. (2021, S. 2) merken diesbezüglich an: «... and

yet communication researchers and practitioners have struggled with the complex and systemic nature of sustainable consumption, which makes it an ambiguous and unwieldy concept that is difficult to communicate ...». Auf Basis eines Reviews bisheriger Studien identifizieren die Autorinnen und Autoren verschiedene Typen der Kommunikation für nachhaltigen Konsum. Ein grosser Teil der Studien konzentriert sich auf kommunikative Massnahmen und den Versuch, durch diese das individuelle Verhalten zu ändern (Communication for consumer behavior change), aber auch Individuen zu aktivieren, sich neben dem eigenen Konsum auch grundsätzlich für nachhaltige Themen einzusetzen (Communication for consumer self-empowerment).

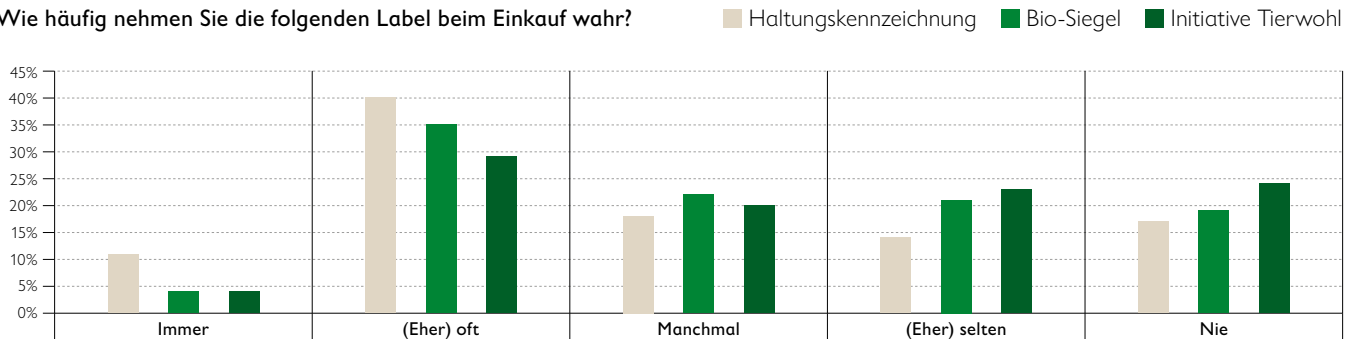
Im Fleisch- und Wurstsektor spielen verschiedene Labels eine wichtige Rolle in der Kommunikation. Diese sind allerdings in ihrer Wirksamkeit schwer zu beurteilen (vgl. Heise, 2016). Für LEH-Betriebe ist es schwierig, den Mehraufwand im Bereich Tierwohl, Tierschutz und Nachhaltigkeit so zu kommunizieren, dass ein höherer Preis Akzeptanz bei Verbraucherinnen und Verbrauchern findet. «Die Spanne an nachhaltigkeits- und tierwohlorientierten Kriterien reicht dabei von einem massenmarkttauglichen Einstiegssegment bis hin zu einem Premiumsegment, um möglichst viele unterschiedliche Zielgruppen anzusprechen. Dabei streben Premiumsegmente deutliche Verbesserungen gegenüber dem Mindeststandard an, verzeichnen aber aufgrund der hohen Mehrkosten und entsprechend hohen Verbraucherpreisen nur geringe Marktanteile» (Schütz et al., 2021, S. 32). Daraus resultiert eine besondere Herausforderung in der Kommunikationspolitik, da die Vermeidung tierwohlgefährdender Standardpraktiken nicht offensiv kommuniziert werden kann, um im Sinne des Framings eine problematische Verknüpfung mit der eigenen Marke zu vermeiden (vgl. Christoph-Schulz et al., 2018). Labels können alleine aufgrund ihrer begrenzten Wahrnehmung das Problem nicht lösen (vgl. Abb. 1).

Social-Media-Kanäle eignen sich vor allem dafür, junge Zielgruppen auf nachhaltige Produkte aufmerksam zu machen und zu informieren (z.B. über Herstellungsprozesse). Eine weitere Möglichkeit besteht in der Zusammenarbeit mit Influencern, die – bei richtiger Auswahl – für die Zielgruppe authentisch auf die Produkte aufmerksam machen können und vielfach einen grossen Einfluss auf die Meinungsbildung von Nutzern haben. Social-Media-Kanäle stellen aber auch eine interessante Quelle für die Marktforschung bzw. die Identifikation von Trends und Wünschen dar. Neben der Kommunikationspolitik liegt eine zweite Herausforderung aus Marketingsicht im Produkt- und Sortimentsmanagement (u.a. Markenmanagement, Etablierung von Partnerschaften innerhalb des Herstellungsprozesses).

Aspekte der Nachhaltigkeit spielen heute für das Management zahlreicher Marken eine zentrale Rolle (vgl. Nilssen et al., 2019). Die Berücksichtigung nachhaltiger Praktiken sollte daher Bestandteil der Markenstrategie eines Unternehmens sein (vgl. Ishaq & Di Maria,

Abb. 1: Wahrnehmung von Tierwohl-Kennzeichnungen

Wie häufig nehmen Sie die folgenden Label beim Einkauf wahr?



Quelle: Eigene Darstellung, Daten aus: Universität Göttingen, 2022.

2020). Marken können die Einstellungen von Konsumenten beeinflussen, bieten verschiedene Formen des Nutzens (emotionaler und funktionaler Nutzen) und können Orientierung schaffen (vgl. Aaker, 1997). Studien zeigen dabei, dass die Berücksichtigung nachhaltiger Aspekte sich positiv auf den Markenwert auswirken kann (vgl. Ishaq & Di Maria, 2020). Die Marke muss für klare Vorteile/Nutzen stehen, die sowohl die Bedürfnisse der Verbraucherinnen

und Verbraucher befriedigen als auch soziale und ökologische Aspekte adressieren (z.B. der Kauf alternativer Fleischprodukte hilft nicht nur der Umwelt, sondern ist auch gesünder). Gutjahr (2011, S. 185) nennt drei zentrale Strategien: Line-Extension (wenn für eine bestehende Marke neue Benefits zur Verfügung stehen), Sustainability Brand Extension (bisherige Eigenschaften des Markenkerns sind auf Grund nachhaltiger Änderungen im Konsumentenverhalten nicht mehr erfolgversprechend) und New Sustainability Brand (kommt infrage, wenn das Produkt die angestammte Markenzone verlässt). Insgesamt lohnt sich eine gezielte Auswahl von Nachhaltigkeitsattributen in der Kommunikation. Eine aktuelle Analyse von Blogbeiträgen im Umfeld von Fleischersatzprodukten (FEP) zeigt, dass der «Fokus des Nachhaltigkeitsanspruchs (...) auf kurzen Transportwegen, Vorhandensein von Bio-Siegeln und biodiversitätserhaltenden Ökobilanzen» (Ressel, 2021, S. 30) liegt, während andere Themen wie Plastikverpackungen kaum thematisiert werden. Um als LEH-Unternehmen die richtigen Themen und den richtigen Ton zu treffen, müssen die eigenen Akteure in der Lage sein, im Rahmen des Social-Media-Dialogs mit den Kundenzielgruppen achtsam hinzuhören.

Kernthesen

- 1 Vor allem junge Konsumierende fordern zunehmend an Tierwohl und Nachhaltigkeit orientierte Produkte im Bereich Fleisch/Wurst/Vegi gegenüber dem LEH ein.
- 2 Das Kaufverhalten im LEH (Marktanteile von Bio und vegi) weicht deutlich von den sozial erwünschten Antworten in Befragungen ab.
- 3 Das Engagement von EDEKA Südwestfleisch und Schwarzwaldhof im Bereich Tierwohl ist noch nicht marktwirksam und muss klarer kommuniziert werden.
- 4 Eine Neuausrichtung der Produktarten (Fleisch, vegi, hybrid), Erzeugungsbedingungen (Tierwohl, Bio), Produkte (klassisch, Convenience) etc. bestimmt die strategischen Entscheidungen der Produktpolitik bei EDEKA.
- 5 Die Kommunikationspolitik benötigt einen gestärkten Dialogkanal zu den künftig relevanten Generationen Y und Z, um künftig als Kaufstätte im Relevant Set dieser Zielgruppe verankert zu sein.

3. Lösungsansätze in der Praxis – Fallstudie EDEKA Südwestfleisch und Schwarzwaldhof

Dieser unternehmensspezifische Teil der Fallstudie basiert auf einer deskriptiv-analytischen Darstellung nachhaltigkeitsorientierter Entscheidungen von EDEKA Südwest in Verbindung mit einer Datenanalyse der im Unternehmen verfügbaren Transaktionsdaten. EDEKA Südwestfleisch und Schwarzwaldhof verarbeiten und produzieren Fleisch- und Wurstwaren. Beide sind Tochterbetriebe von EDEKA Südwest, der zweitgrößten

Regionalgesellschaft des EDEKA-Verbands. Das Absatzgebiet umfasst Baden-Württemberg, Rheinland-Pfalz, Saarland, Hessen Süd, westlichster Teil Bayerns (EDEKA Südwest, 2022) und ermöglicht aufgrund der für Flächenländer überdurchschnittlichen Kaufkraft eine Positionierung mit nachhaltigem Produktspektrum.

3.1 Kommunikations-, Produkt- & Sortimentspolitik

Im Rahmen der Kommunikationspolitik von EDEKA Südwest geht es um zwei Fragenkomplexe: Die Nutzung unterschiedlicher Kommunikationskanäle und die damit verbundene Reichweite innerhalb unterschiedlicher Zielgruppen (Alter, Bildungsmerkmale etc.) sowie die Frage nach den Labels, die die Nachhaltigkeitsstrategie und damit auch die Differenzierung im Wettbewerb kommunizieren sollen.

Die bevorzugten Kommunikationskanäle von EDEKA Südwest sind Prospektwerbung (Print und digital), Radio- und TV-Spots sowie digitale Kanäle (Website und Social Media). Schwerpunkt der Prospekt- und Radiowerbung ist die absatzbezogene Produktwerbung; bei den TV-Spots liegt der Schwerpunkt bei imageorientierter Unternehmens-/Markenwerbung. Bei den für junge Zielgruppen massgeblichen Social-Media-Kanälen sind vor allem ein Podcast mit Lola Weippert, einer in der Altersklasse

bekannten Moderatorin, sowie Einzelthemen wie «Veggie» und «Tierwohl» auf Instagram von Bedeutung. Wenn man die Social-Media-Aktivitäten der für junge Zielgruppen wesentlichen Kanäle TikTok und Snapchat inhaltlich analysiert, sind diese stark auf die Anforderungen des HR-Sektors ausgerichtet. Es besteht ein Defizit im Dialog mit den Generationen Y und Z, wobei Teile der Generation Z bei vielen Sortimenten des LEH als Alterskohorte aufgrund eines fehlenden eigenen Haushalts nur indirekt über die «Einkaufsinstanz» Eltern als Konsumierende präsent sind. Insofern ist eine Klärung erforderlich, wann diese Zielgruppen für eine grundsätzliche Kommunikation im Sinne eines Nachhaltigkeitsengagements und wann sie für spezifische produktbezogene Kommunikationsformen zur engeren Kommunikationszielgruppe gehören. Bei den unterschiedlichen Siegeln und Labels zum Thema Nachhaltigkeit und Tierwohl versucht EDEKA, eine Positionierung als nachhaltiger Anbieter zu erreichen. Der WWF äussert dazu: «Beim Siegel des Deutschen Tierschutzbundes gehen die Anforderungen (...) nicht über Gentechnik-Freiheit hinaus. Da liegen das Neuland-Siegel und auch die vertraglich vereinbarten Ziele von EDEKA und des WWF darüber» (Fladvad, 2022). Angesichts der oben bereits beschriebenen komplexen Situation im Bereich der Siegel und Labels erscheint es fraglich, ob dieses zusätzliche Engagement aktuell ausreichend kommuniziert werden kann.

Im Rahmen der Produkt- und Sortimentspolitik bei Fleisch- und Wurstwaren verfolgt EDEKA Südwest eine Mehrmarkenstrategie, die mit den Marken EDEKA Südwestfleisch («Hofglück» als Tierwohlmarke), Bio-Labeln und den Marken der Tochterfirma Schwarzwaldhof eine differenzierte Angebotsstrategie verfolgt (Abb. 2).

Im Hinblick auf Nachhaltigkeitsüberlegungen bei Wurst und Fleisch sind folgende aktuelle Aktivitäten der Produkt- und Sortimentspolitik zu berücksichtigen (EDEKA Südwest, 2022a):

- (1) Steigerung des Anteils an Bio-Produkten bei den biorelevanten Sortimenten im Jahr 2021 auf 10% (dabei stehen Bioland, Demeter und Naturland für höhere Standards als das EU-Bio-Siegel)
- (2) Förderung der Artenvielfalt durch ein Verbundprojekt mit dem WWF
- (3) Langfristige Verträge mit regionalen Erzeugern («Unsere Heimat – echt & gut Bio»)
- (4) Umstellung auf zertifiziertes Soja zur Futtermittelproduktion
- (5) Tierschutzmanagementsystem für anliefernde Schlachtbetriebe
- (6) Schweinefleisch aus regionalem «Hofglück»-Programm und Ausweitung des «Gutfleisch»-Programms
- (7) Steigerung der Vermarktung von Schwarzwald-Bio-Weiderindern

Handlungsempfehlungen

- 1 Da die Umstellung auf hohe Tierwohl- und Bio-Standards auf Erzeugerseite ein sehr langfristiger Prozess ist, muss der LEH die künftige Ausrichtung seines Sortiments als strategische Aufgabe begreifen.
- 2 Bei der Planung der Sortimentsanteile von Tierwohl, Bio, hybrid, vegetarisch und vegan muss auch auf Tipping-Point-Szenarien geachtet werden, wenn bestimmte Produktarten definitiv als «out» gelten.
- 3 Parallel zur Frage der Nachhaltigkeit sind auch die Zielgruppenvorlieben (traditionelles Sortiment, z.T. regionale Produkte, Convenience-Produkte, Ernährungs- und Lifestyletrends) zu berücksichtigen.
- 4 Überdurchschnittliches Engagement im Bereich Nachhaltigkeit muss klar kommuniziert werden und benötigt zur Änderung des Kaufverhaltens (Consumer Behavior) den Dialog vor allem auch mit jungen Zielgruppen durch den Ausbau der digitalen Kanäle und Social-Media-Kanäle, um deren sich wandelnde Nachhaltigkeitsattribute aufnehmen zu können.

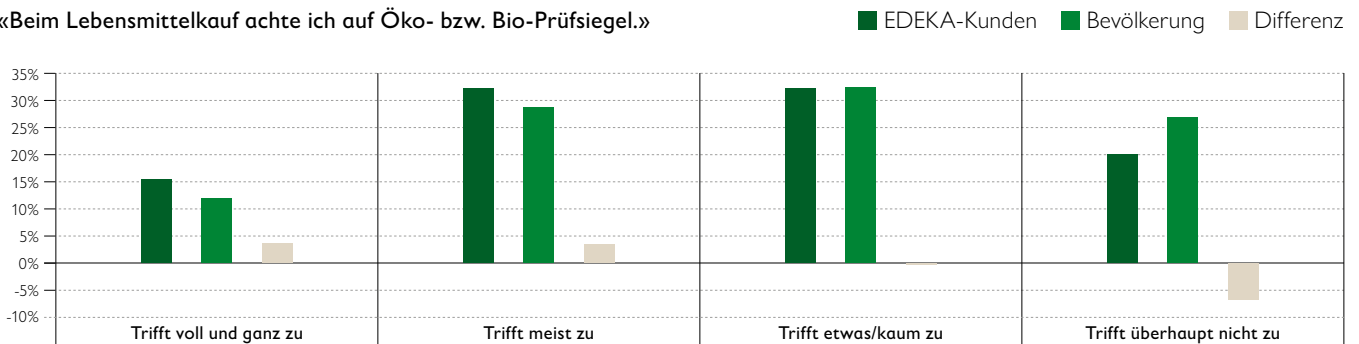
Abb. 2: Produktvarianten von EDEKA Südwestfleisch und Schwarzwaldhof für konvenienten «Wurstsalat»



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Sortimentsstruktur von EDEKA Südwest.

Abb. 3: Wahrnehmung von Prüfsiegeln

«Beim Lebensmittelkauf achte ich auf Öko- bzw. Bio-Prüfsiegel.»



Anteil der Befragten. Quelle: Eigene Darstellung, Daten der VuMA, 2022.

- (8) Regionale Markenprogramme für Lammfleisch («Rheinland-Pfälzer Lamm», «Württembergischer Lamm»)
- (9) Ausbau der Vegi-Theken mit veganen, vegetarischen und Hybrid-(Fleisch und Gemüse) Produkten.

3.2 Datenanalyse – Wie sieht der Fleisch- und Wurstkonsum junger Zielgruppen aus?

Eine 2018 durchgeführte Tierwohlstudie der Hochschule Osnabrück hat bei der beauftragenden Regionalgesellschaft EDEKA

Minden-Hannover zu der Einschätzung geführt, dass sich Tierwohl-Label durch die verhaltene Reaktion der Verbraucherinnen und Verbraucher wirtschaftlich kaum rechnen (vgl. Enneking, 2019). EDEKA Südwestfleisch und Schwarzwaldhof interpretierten die Daten als Ermutigung zu einem differenzierten Vorgehen. Die Daten der Markt-Media-Studie VuMA zeigen, dass EDEKA-Kunden sich stark an Bio-Labels orientieren (vgl. Abb. 3).

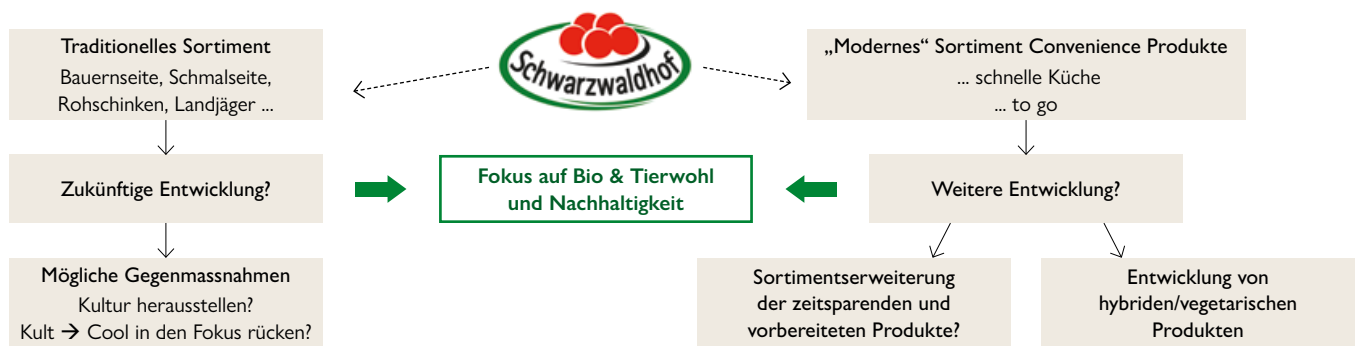
Die Daten von EDEKA Südwestfleisch und Schwarzwaldhof zu jüngeren Zielgruppen ergeben auf Basis der Kundenkartendaten der Deutschland-Card ein differenziertes Bild (vgl. Abb. 4).

Abb. 4: Umsatz von Fleisch-/Wurstprodukten bei EDEKA Südwest nach Altersgruppen

Alter	HG Wurst	HG Fleisch	SWH	SWH Bio	Bio-Fleisch	Bio-Wurst	Mittelwert
< 20 Jahre	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
20–30 Jahre	7%	8%	7%	7%	10%	6%	8%
31–40 Jahre	17%	17%	15%	17%	17%	19%	17%
41–50 Jahre	20%	21%	20%	21%	28%	22%	22%
51–60 Jahre	26%	26%	27%	27%	31%	25%	27%
61–70 Jahre	19%	18%	20%	18%	6%	18%	17%
71–80 Jahre	11%	10%	12%	10%	8%	10%	10%

HG = Hofglück, SWH = Schwarzwaldhof. Quelle: Eigene Darstellung, Daten auf Basis von DeutschlandCard/EDEKA Südwest.

Abb. 5: Überlegungen zur Sortimentspolitik und Markenführung bei Schwarzwaldhof



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis einer internen Strategieanalyse von Schwarzwaldhof.

Ausgewertet wurden über 600 000 Transaktionsdaten, hinter denen aufgrund der Mehrfachkäufe 141 756 Kunden-Transaktionen im Jahr 2021 stehen. Personen unter 20 Jahren kaufen keine Fleisch-/Wurstprodukte (was mit ihrer noch unterdurchschnittlichen Konsumbedeutung bei einigen LEH-Sortimenten in Verbindung steht) und bei den unter Dreissigjährigen liegen die Umsatzanteile bei 7%. Auch wenn diese 2017 bei 3% lagen und noch geringer waren, ergibt das noch keinen Erfolgstrend, da die Gründe hierfür vielfältig sein können, wie beispielsweise eine generell veränderte Zusammensetzung der Alterskohorte.

3.3 Optimierungsansätze im Bereich der Kommunikations-, Produkt- und Sortimentspolitik

Im Zusammenhang mit der Kommunikationspolitik liegt ein wesentlicher Optimierungsansatz im Ausbau der

Kommunikationskanäle für die jüngeren Zielgruppen (20–39 Jahre). Neben 1:n-Kommunikation sind Dialoge mit der Zielgruppe erforderlich, um im Hinblick auf die Marke bzw. die Submarken eine ausreichende Emotionalisierung erreichen zu können (z.B. TikTok und Instagram). Die Tierwohl-Labels sind Bestandteil der Abverkaufs- und Markenkommunikation unter Einbeziehung der Marken Schwarzwaldhof und EDEKA Südwestfleisch, deren Markenführung mit den jeweiligen Teilmarken der Produktlinien und Labels wie etwa «Hofglück» und «Gutfleisch» zu überprüfen sind.

In der Produkt- und Sortimentspolitik sind Entscheidungen über die in den nächsten Jahren angestrebten Anteile im Bereich veganer, vegetarischer, hybrider und konventioneller Fleischprodukte zu treffen. Hierbei sind die oben genannten Überlegungen zu Tipping-Points in die Prognose mit einzubeziehen. Bei Fleisch- und Wurstprodukten müssen die Anteile

von Bio-Produkten (und dabei auch nach welchem Standard) und Nachhaltigkeits-Labels definiert werden. Entsprechendes gilt für unterschiedliche Stufen der Vorbereitung (Rohfleisch, Vorgekochtes, Convenience-Produkte) (vgl. Abb. 5).

4. Fazit: Wirksames, nachhaltiges Konsumkonzept im Bereich Fleisch, Wurst und Vegi

Die Entwicklung eines wirksamen und nachhaltigen Konsumkonzepts erfordert im Zusammenhang mit der Produkt- und Sortimentspolitik die Definition der Zuwächse im Bereich vegane, vegetarische und hybride Produkte sowie eine Definition der Lebensstil- und Lebenssituationen der Konsumierenden. Gleichzeitig müssen die langfristigen Zielsetzungen im Bereich Bio und Tierwohl festgelegt werden. Im Hinblick auf die Kommunikationspolitik müssen die relevanten Zielgruppen geklärt und die entsprechenden Kommunikations- und Dialogkanäle definiert werden. Zudem ist eine Fokussierung auf aussagekräftige Labels mit Bezug auf Tierwohl und Nachhaltigkeit sinnvoll. Schliesslich sollte gegebenenfalls die Markenführung angepasst und die Marken- und Labelvielfalt bereinigt werden.

Literatur

- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34, 347–356.
- Bastian, B. & Loughnan, S. (2018). Resolving the meat-paradox: A motivational account of morally troublesome behavior and its maintenance. *Personality and Social Psychology Review*, 21(3), 278–299.
- Bayer, O., Kutsch, T. & Ohly, H.-P. (1999). Ernährung und Gesellschaft. Leske+Budrich.
- Berger, J. (2021). Social tipping interventions can promote the diffusion or decay of sustainable consumption norms in the field. Evidence from a quasi-experimental intervention study. *Sustainability*, 13(6), 3529.
- Brunner, K.-M. (2007). Ernährungspraktiken und nachhaltige Entwicklung – eine Einführung. In K.-M. Brunner, S. Geyer, M. Jelenko, W. Weiss & F. Astleitner (Hrsg.), *Ernährungsalltag im Wandel*, (S. 1–38). Springer.
- Brunsch, R. & Rus, M. A. (2018). Tierwohl versus Umweltwirkungen – Zielkonflikte und Lösungswege. *Nutztiertagung Raumberg-Gumpenstein*, 9–14.
- Bundesverband der Wurst- und Schinkenproduzenten e. V. (BVWS). (2022). Die Vermessung der Wurst. Ergebnispräsentation der KANTAR-Studie.
- Christoph-Schulz, I. (2018). SocialLab – Nutztierhaltung im Spiegel der Gesellschaft. *Journal of Consumer Protection and Food Safety*, 13, 145–236.
- Djekic, I., Battle-Bayer, L., Bala, A., Fullana-i-Palmer, P. & Jambrak, A. R. (2021). Role of the food supply chain stakeholders in achieving UN SDGs. *Sustainability*, 13(16), 9095.
- EDEKA Südwest. (2022, 9. September). Absatzgebiet. <https://verbund.edeka/s%C3%BCdwest/%C3%BCber-uns/wer-wir-sind/>
- EDEKA Südwest. (2022a). Heimat bewahren. Fortschrittsbericht 2021 zur Nachhaltigkeit.
- Elmadfa, I. & Weichselbaum, E. (2005). European nutrition and health report 2004. *Forum of Nutrition* 58.
- Enneking, B. (2019). Kaufbereitschaft bei verpackten Schweinefleischprodukten im Lebensmitteleinzelhandel – Realexperiment und Kassenzonen-Befragung. Hochschule Osnabrück. https://www.hs-osnabrueck.de/fileadmin/HSOS/Homepages/Personalhomepages/Personalhomepages-AuL/Enneking/Tierwohlstudie-HS-Osnabrueck_Teil-Realdaten_17-Jan-2019.pdf
- Fladvad, B. (2018, 31. Januar). WWF: EDEKA und Soja. <https://www.wwf.de/zusammenarbeit-mit-unternehmen/edeka/edeka-und-soja>
- Gutjahr, G. (2011). *Markenpsychologie*. Springer Gabler.
- Heinrich-Böll-Stiftung. (2021). *Fleischatlas 2021* (1. Aufl.). Heinrich-Böll-Stiftung.
- Heise, H., Pirsich, W. & Theuvsen, L. (2016). Kriterienbasierte Bewertung ausgewählter europäischer Tierwohl-Labels. *Berichte über Landwirtschaft, Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft*, 94(1).
- Hilgenstock, R. & Jirmann, R. (2001). *Mitarbeiterführung in der öffentlichen Verwaltung: Konzepte, Beispiele, Checklisten*. Gabler.
- Ishaq, M. I. & Di Maria, E. (2020). Sustainability countenance in brand equity: a critical review and future research directions. *Journal of Brand Management*, 27, 15–34.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2003). Tipping point leadership. *Harvard Business Review*, 81(4), 60–69.
- Moller, B., Voglhuber-Slavinsky, A., Dönitz, E. & Rosa, A. (2019). 50 trends influencing Europe's food sector by 2035. *Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research* IS.
- Nilssen, R., Bick, G. & Abratt, R. (2019). Comparing the relative importance of sustainability as a consumer purchase criterion of food and clothing in the retail sector. *Journal of Brand Management*, 26, 71–83.
- Nova-Reyes, A., Muñoz-Leiva, F. & Luque-Martinez, T. (2020). The tipping point in the status of socially responsible consumer behavior research? A bibliometric analysis. *Sustainability*, 12(8), 3141.
- Ressel, S. (2021). Nachhaltig, weil «veggie»? Eine Diskursanalyse über den Nachhaltigkeitsanspruch von Fleischersatzprodukten in veganen und vegetarischen Food-Blogs. *artec-paper* Nr. 229. https://media.suub.uni-bremen.de/bitstream/elib/5913/1/229_paper.pdf
- Rützler, H. (2021). Was bedeutet «gesunde Ernährung» für die Generationen Y und Z? *Zukunftsinstitut*. <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/food/neues-verstaendnis-voegesunder-ernaehrung-bei-generation-y-und-z/>
- Sandhu, S. (2018). Die Generation Z und Gesundheit – eine vergleichende Analyse, Nr. 146. *Universität Saarbrücken (Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation, Personal- und Informationsmanagement Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz)*.
- Sesini, G., Castiglioni, C. & Lozza, E. (2020). New trends and patterns in sustainable consumption: A systematic review and research agenda. *Sustainability*, 12, 5935.
- Schmidt, K., Friedrichs, P. & Schmidt, P. (2022). Warenstromanalyse tierischer Lebensmittel: Gutachten zur Erzeugung, Verarbeitung, Vermarktung und zum Verzehr von Fleisch, Milch und Eiern in Deutschland. *Bundesumweltamt* Texte, 158. <https://www.umweltbundesamt.de/publikationen/warenstromanalyse-tierischer-lebensmittel>
- Schütz, K., Klüsener, K. & Mergenthaler, M. (2021). Chancen und Risiken einer Marktdifferenzierung durch innovative Lieferbeziehungen für mehr Tierwohl und Nachhaltigkeit in der landwirtschaftlichen Tierhaltung in NRW aus Sicht von Branchenvertreter:innen. *Berichte über Landwirtschaft, Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft*, 99(1).
- Umweltbundesamt. (2022, 31. März). Beitrag der Landwirtschaft zu den Treibhausgas-Emissionen. <https://www.umweltbundesamt.de/daten/land-forstwirtschaft/beitrag-der-landwirtschaft-zu-den-treibhausgas>
- UN (o.J.). Sustainable Development Goals. <https://sdgs.un.org/goals> (Zugriff: 11.09.2022).
- Universität Göttingen. (2022). Tierwohllabel. *Daten nach Lebensmittel Zeitung*, 29, 22.
- Vermeir, I., Weijters, B., De Houwer, J., Geuens, M., Slabbinck, H., Spruyt, A., Van Kerckhove, A., Van Lippevelde, W., De Steur, H. & Verbeke, W. (2020). Environmentally sustainable food consumption: A review and research agenda from a goal-directed perspective. *Frontier in Psychology*, 11, 1603.
- WWF. (2022, 9. September). Zusammenarbeit mit Unternehmen – EDEKA. <https://www.wwf.de/zusammenarbeit-mit-unternehmen/edeka>
- Zühlsdorf, A., Jürkenbeck, K., Schulze, M. & Spiller, A. (2021). Politicized eater: *Jugendreport zur Zukunft nachhaltiger Ernährung*. Universität Göttingen.

Perceptions of Sustainability vs. Quality Features

An Experimental Study on Young Consumers' Quality Perceptions of Foods and Beverages

This study explores young consumers' perceptions of ecological and social sustainability features in comparison to common quality features for foods and beverages. Two online experiments demonstrate that sustainability features – in contrast to common quality features – lead to higher perceived quality and purchase intention of associated products.

Prof. Dr. Goetz Walter, Selina Leser, MA, Hannes Ottmann, MSc, Kim Hartmann, MA, MBA

Climate change and environmental degradation are two of the current challenges human societies are facing. Sustainable consumption is considered a key element for meeting these challenges. It encompasses three dimensions, namely the ecological, social, and economic dimensions. Ecologically sustainable consumption refers to the preference for products with a minimised environmental impact compared to conventional products. Socially sustainable consumption focuses on favouring products that respect human rights and guarantee decent working conditions along the entire value chain. Economically sustainable consumption focuses on the necessity of consumption expenditures and, thus, includes aspects such as frugality, sharing and budget control (Balderjahn, 2021).

However, promoting sustainable consumption is no simple task, a fact that both marketers and researchers agree upon. Known psychological barriers opposing sustainable consumption are numerous and include cognitive-emotional aspects such as sustainability attitudes (Luchs & Kumar, 2017), moral obligation and self-identity (Beldad & Hegner, 2018), scepticism regarding sustainability labels and claims (Goh & Balaji, 2016), lack of transparent and sufficient information regarding sustainability features (Terlau & Hirsch, 2015), limited availability (Joshi & Rahman, 2015), as well as high prices of sustainable products (Liobikienė et al., 2017). Further, and especially with respect to fast moving consumer goods (FMCG) such as foods and beverages, sustainable consumption often encompasses low involvement consumption situations. Correspondingly, little time is invested in purchase-related decision making, which is mostly habitualised with moderate to no comparison of alternatives and a minimum of information search (Homburg, 2017). Low involvement consumption relies heavily on targeted marketing measures and stimuli, which must be easy to detect on products. Based on these, a comparison with the consumer's attitudes

and needs is initiated, an interest in the product is aroused, and finally, a purchase decision is made (Loos et al., 2013).

Relevant marketing measures and stimuli usually involve product or service quality, which is one of the most important positioning instruments of strategic marketing. On the one hand, product or service quality represents the respective good's ability to fulfil its function while, on the other hand, it can also be interpreted as a generic term for positive characteristics such as reliability, durability, or precision (Kotler et al., 2007). Especially in Western societies, where there is an abundance of supply, characteristics of product and service quality are no longer determined by manufacturing or distributing companies, but by the consumers themselves. Therefore, the term 'perceived quality' has replaced the term 'product or service quality' and emphasises that quality judgments depend on the perceptions, needs, and goals of consumers (Steenkamp, 1990). Therefore, it is no longer just technical-functional characteristics and functions that shape the assessment of the quality of a product or service. Subjective judgments, which rely heavily on the personal background, attitudes, and experiences of the consumers (Rowley, 1998), directly affect quality perceptions.

Sustainability information can be seen as a product characteristic that influences perceived quality. While the effects of sustainability information on consumer preferences can differ depending on the product category and may even be negative (Luchs et al., 2010), sustainability seems to increase the perceived product quality for foods and beverages. For example, Magnier et al. (2016) conducted an experiment with three food products (raisins, chocolate bars, and coffee), which they presented to the test persons either in sustainable packaging or in conventional packaging. The study's results show that the perceived quality is higher when the food packaging indicates sustainability. Another study in Sweden



Prof. Dr. Goetz Walter
Professor of Business
Psychology,
Hochschule Ravensburg-
Weingarten RWU,
Weingarten, Germany
goetz.walter@rwu.de

Selina Leser, MA
Alumna, Hochschule
Ravensburg-Weingarten RWU,
Weingarten, Germany
seli.leser@web.de

Hannes Ottmann, MSc
International Sales Manager,
Beta Film GmbH,
Munich, Germany
hannes.ottmann@betafilm.com

Kim Hartmann, MA, MBA
PhD Candidate,
University of Strathclyde,
Strathclyde Business School,
Glasgow, Scotland, UK
kim.hartmann@strath.ac.uk

found that, from the consumers' perspective, regionality, sustainable production methods, and organic farming are the most important parameters linking food with high quality (Bosona & Gebresenbet, 2018). These findings are reinforced by the experiment of Silva et al. (2017), who conducted blind tastings of chocolate with differing product information. A positive effect of sustainability features on the overall impression and purchase intention was observed.

However, prior research remains inconclusive regarding some important practical questions. One such aspect is the differentiation between sustainability features and common quality features of foods and beverages. While it is interesting that sustainability features might serve as a quality criterion when compared to products featuring no information at all (Magnier et al., 2016), in reality sustainable products have to compete with products displaying various other quality

features, such as best choice labels, controlled quality, and/or premium denominations. Regarding this, research findings so far remain unclear. For example, while Silva et al. (2017) found positive effects of sustainability features on overall impression and purchase intention, the chocolate displaying common quality features was rated better in the blind tasting than both organic variants. Further, both Luchs & Kumar (2017) as well as Pancer et al. (2017) showed that consumers feel like having to compromise on quality and effectiveness when buying sustainable product versions.

Table 1: Textual Information Presented per Experimental Condition

	Condition 1 (Sustainability features)	Condition 2 (Quality features)	Condition 3 (No features)
Minced meat	<ul style="list-style-type: none"> • 500 g • From sustainable animal husbandry • Meat from the region • Certified animal welfare • For conscious meat consumption 	<ul style="list-style-type: none"> • 500 g • Quality meat • Particularly tasty • Controlled quality • Selected suppliers 	<ul style="list-style-type: none"> • 500 g
Coffee capsules	<ul style="list-style-type: none"> • 10 capsules • 100% ecological • No aluminum or plastic • Made from Mexican and Peruvian beans • Fair trade certified • Recyclable packaging 	<ul style="list-style-type: none"> • 10 capsules • 100% arabica coffee • From selected Mexican and Peruvian beans • Expressive taste 	<ul style="list-style-type: none"> • 10 capsules
Coffee beans	<ul style="list-style-type: none"> • 1000 g coffee beans • From fair trade • Support for smallholder farmers in Ethiopia • Coffee for fair enjoyment 	<ul style="list-style-type: none"> • 1000 g coffee beans • Handpicked quality beans • Careful selection and optimal roasting • Expressive taste 	<ul style="list-style-type: none"> • 1000 g coffee beans
Chocolate	<ul style="list-style-type: none"> • 100 g • From fair trade Peruvian cocoa beans • Support of the project #chocolate4change 	<ul style="list-style-type: none"> • 100 g • Chocolate from selected cocoa beans • Intense and unique taste • Quality product according to the international food standards IFS and the Swiss quality standards for chocolate 	<ul style="list-style-type: none"> • 100 g
Orange juice	<ul style="list-style-type: none"> • 1 liter tetrapak • Tasty oranges from fair plantations • Regulated working conditions on the orange plantations according to the guidelines of the international labor organization ILO 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 liter tetrapak • From selected Spanish oranges • Controlled quality for an intense and particularly fruity taste 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 liter tetrapak

Source: Authors.

Consequently, it remains unclear whether consumers perceive product quality of foods and beverages to be higher or lower based on sustainability features, especially in comparison to common quality features. This relates to ecological, and even more to social sustainability. Possible explanations for this imbalance can be found in the fact that most people primarily think of the ecological dimension when sustainability is concerned and that the concepts of fair trade and organic farming are often confused (Rousseau, 2015). This study sets out to empirically explore consumer perceptions of sustainability features in comparison to common quality features, focusing on foods and beverages and both the ecological and the social sustainability dimensions.

Methods

In order to answer the research question, two online experiments were conducted. In both experiments, participants evaluated different sets of product pictures and corresponding product information based on a questionnaire (in German). Three experimental groups assessed the same products (e.g., coffee beans), however, with different associated product pictures and information (sustainability features vs. quality features vs. no features). Study 1 was conducted in September and October 2020, encompassed 143 participants,

Fig. 1: Illustration of the Experimental Conditions, Exemplified by the Coffee Beans in Study 2



Source: freepik, 2023, adapted by the authors.

and focused on ecological sustainability features such as ecolabels applied to the products minced meat and coffee capsules, while study 2 took place in May 2022, encompassed 231 participants and focused on social sustainability features such as fair trade labels applied to the products chocolate, coffee beans, and orange juice. Each participant was assigned randomly to one condition and assessed either two (study 1) or three (study 2) products within that condition. Table 1 displays all textual information given to the participants per product and experimental condition.

As mentioned above, the product picture generally remained the same across all three experimental conditions. However, different additional information was added via Adobe Photoshop in conditions 1 and 2. In condition 1 (sustainability features), the product picture always included a suitable ecolabel (German or EU Bio label, German husbandry label, fair trade label), while in condition 2 (quality features) design elements indicating quality were added (e.g., the word “premium” or a best choice label). Figure 1 shows the presented pictures of the coffee product in study 2.

Participants were then asked to indicate how they perceive the quality of the presented product (“How would you rate the quality of the product after looking at the product photo and reading the related information?”) and their purchase intention (“Would you buy the product as you see it here?”). Answers were collected on a 5-point Likert-scale, ranging from 1 (very low/not at all) to 5 (very high/absolutely).

Participants were recruited via university e-mail lists and the personal networks of the second and third authors of the study. In sum, 374 participants filled out the online questionnaire. All participants

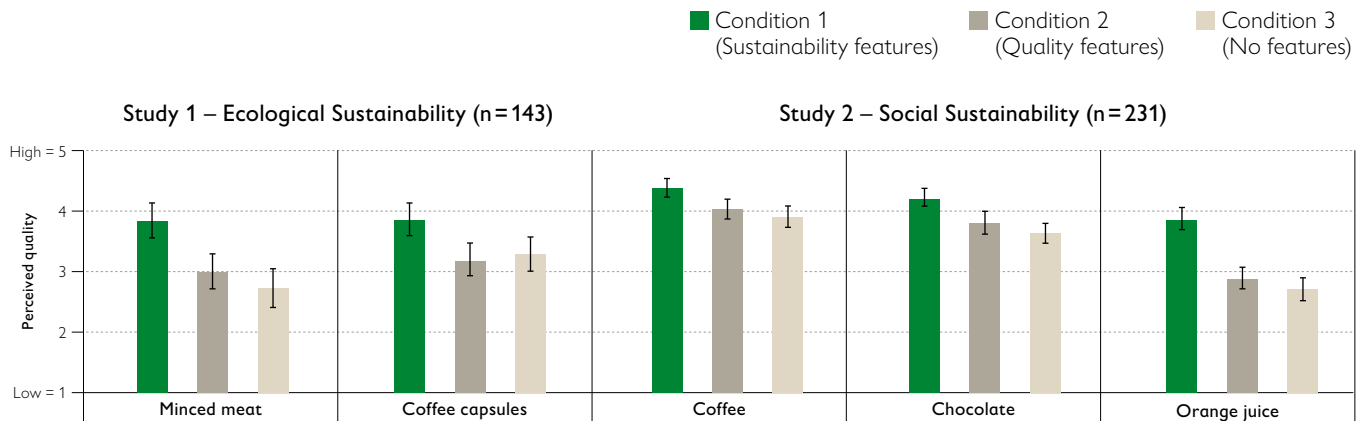
were between 18 and 35 years old; the mean age was 25 years. The gender distribution was as follows: 227 participants identified themselves as female (61%), 146 as male (39%), and one as diverse.

The survey instrument also included an item measuring participant attitude towards ecological and social sustainability in general, ranging from 1 (very negative) to 5 (very positive). The results indicated rather positive sustainability attitudes in the sample: mean = 3.78 regarding ecological sustainability in study 1, and mean = 4.06 regarding social sustainability in study 2. The standard deviations (SD) were

Management Summary

In two online experiments, three experimental groups consisting of young participants (18–35 years old) assessed food and beverage products (e.g., coffee) with differing associated product information. The product information encompassed either sustainability features, quality features, or no features (control condition). Results show one clear trend: sustainability features always led to the highest perceived quality and the highest purchase intention, even when directly compared to common quality features.

Fig. 2: Perceived Quality per Condition



Error bars indicate 95% confidence interval. Source: Authors.

0.64 and 0.66, respectively, indicating that the participants were not very divided on this issue. Importantly, the sustainability attitudes did not differ much between the three experimental conditions, minimizing the risk of confounding effects. Also, attitude towards sustainability was assessed after participants had indicated their perceived quality ratings and purchase intentions to minimize consistency bias (e.g., Leising, 2011).

Results

Results regarding perceived quality are displayed in figure 2, while results regarding purchase intention are displayed in figure 3. The results show one clear trend: sustainability features always lead to the highest perceived quality and the highest purchase intention. With the exception of purchase intention regarding the products coffee beans and chocolate, analyses of variance (ANOVA) showed significant differences between the three experimental conditions for all products and both dependent variables (10 ANOVAs conducted, independent variable = experimental condition, dependent variable either perceived quality or purchase in-

tention; $p < .01$ for all conducted analyses except purchase intention of coffee beans, $p = .052$, and chocolate, $p = .132$; see the [online Appendix](#) for details). For significant effects, explained variance (based on η^2) ranged from 8% to 29%, indicating medium effect sizes (Cohen, 1988). Planned contrasts revealed that regarding perceived quality, the sustainability condition was always rated significantly more positively than both the quality and control conditions ($p < .05$). Also, regarding purchase intention, the sustainability condition was always rated significantly more positively than both the quality condition and the control condition ($p < .05$), except for the products coffee beans and chocolate, as indicated above.

Discussion

It is known that sustainability features of food and beverage products serve as powerful stimuli that are part of the product evaluation process if they are easily identified by consumers. Consequently, sustainability features on product packaging increase the perceived quality of such products (Bosona & Gebresenbet, 2018; Magnier et al., 2016; Silva et al., 2017).

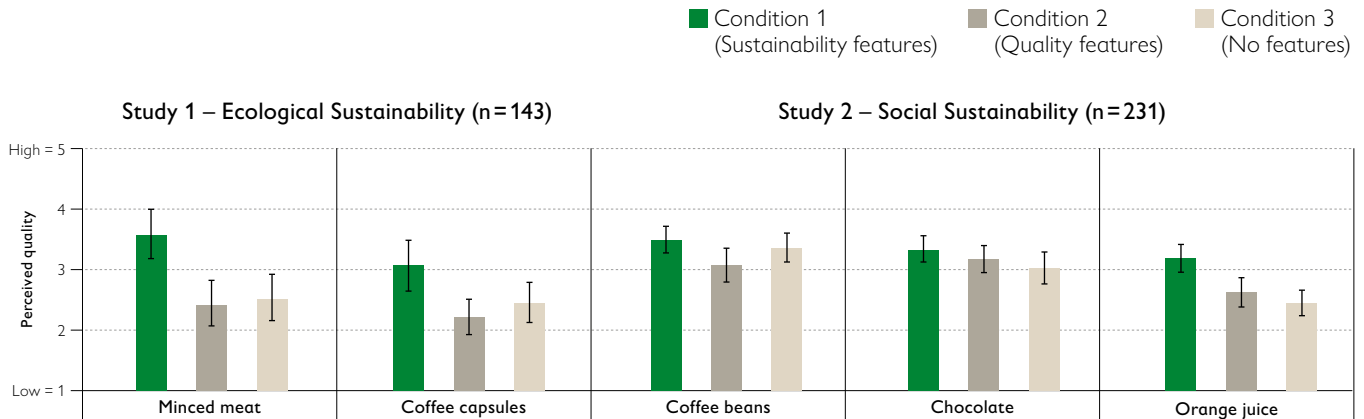
This study adds to this knowledge by demonstrating that sustainability features have more positive effects on consumer perceptions and purchase intention than common quality features. The results were quite clear regarding this issue. Participants in two online experiments rated five food and beverage products with differing product features. Sustainability features always led to a higher perception of quality and a higher purchase intention than common quality features (though the differences in purchase intention were only significant for 3 out of 5 researched products). This is in contrast to the results of Weber (2019), according to which consumers do not differentiate between different quality signals and seals and focus on the quantity of displayed information instead, as well as those of Luchs and Kumar (2017) and Pancer et al. (2017) who showed that consumers feel they have to compromise on quality and effectiveness when buying sustainable product versions.

Even more interestingly, positive effects of sustainability features on perceived quality and purchase intention could be shown for both the ecological and social sustainability dimensions. This is an important insight, since so far consumer



For a further supplementary table to the article, visit: unisg.link/mrsg-walter-et-al

Fig. 3: Purchase Intention per Condition



Error bars indicate 95% confidence interval. Source: Authors.

research has mostly centred on ecological sustainability while social sustainability features have been rather underrepresented (Rousseau, 2015).

This study has clear implications for marketing management and activities regarding food and beverages. It seems advisable to focus on sustainability features of both the ecological and social dimensions. Such information should be displayed clearly and prominently to maximise the effect on the consumers' decision-making processes. Furthermore, it does not seem to be necessary to complement sustainability information with other quality information (e.g., the word "premium" or a best choice label). Consumers apparently consider sustainability features as quality criteria in their own right. Of course, in doing so, corporations should avoid greenwashing and 'walk the talk' when it comes to sustainable product information, both for ethical reasons and so as not to alienate more informed consumers.

However, limitations of this study's findings exist. First of all, the sample was restricted to the younger generation (18–35 years) that generally has more positive attitudes towards sustainability

in general and sustainable consumption in particular (Heyn & Kochhan, 2016). Second, the study exclusively focused on foods and beverages. Results of an equivalent experimental setup with durable consumer goods (e.g., thermos flask, cutting board) did not lead to results that were as clear as for food and beverages. Luchs et al. (2010) already showed that a

higher ethicality of products only led to better product evaluations if 'gentleness' was a relevant factor in the respective product category (e.g., baby shampoo as opposed to car shampoo). It seems likely that foods and beverages involve factors strongly influenced by sustainability criteria in the consumers' eyes (e.g., healthy ingredients), and that these factors may be absent in other product categories.

Furthermore, it has to be kept in mind that the experimental conditions reflect fictitious product evaluation situations and cannot be equated with actual consumer behaviour. The focus of the present study was on realistic product examples and not on full standardization over all products and experimental conditions. This led to the following limitations:

- (1) The product focus of the displayed sustainability information (Sen & Bhattacharya, 2001) as well as information depth and label quality varied over products and experimental conditions. For example, the brown paper packaging of the coffee beans displayed in figure 1 might imply a certain level of sustainability over all three experimental conditions.

Main Propositions

- 1 Quality perceptions are affected by subjective judgments and depend on the consumers' personal background, attitudes, and experiences.
- 2 Sustainability information can influence perceived quality.
- 3 Sustainability features on food and beverage packages have a positive effect on the overall quality impression and the purchase intention, especially among younger people.

- (2) Ecological and social sustainability information were not sharply delineated. In one case (coffee capsules), the ecological sustainability condition included a fair trade certification, which, of course, is a social sustainability information.
- (3) Neither the brand nor any pricing information were given.
- (4) Social desirability might have confounded our findings.
- (5) Neither personality variables such as abstract vs. concrete construal levels (Reczek et al., 2018) nor previous product experience and interests of participants were considered in the analysis.

However, the presented experimental findings were quite consistent over five different food and beverage products. It seems plausible that the results will prove

to be valid in practical contexts as well. We strongly encourage further research efforts in this important area of sustainable consumption, building on and substantiating our findings. These efforts should include choice experiments which allow

participants to directly compare products with either sustainability features or common quality features, as well as implicit association tests (IAT), which are quite robust regarding the potential confounding effects of social desirability. ■

Lessons Learned

- 1 In young consumers (18–35 years old), food and beverage packages with sustainability features led to higher quality ratings and higher purchase intentions than packages with common quality features.
- 2 This result could be observed for both the ecological (e.g., ecolabel) and social (e.g., fairtrade label) sustainability dimensions.
- 3 Marketers of food and beverage products should therefore display sustainability features clearly and prominently on product packages.

References

- Balderjahn, I. (2021). *Nachhaltiges Management und Konsumentenverhalten* (2nd ed.). UVK Verlag.
- Beldad, A., & Hegner, S. (2018). Determinants of fair trade product purchase intention of Dutch consumers according to the extended theory of planned behaviour. *Journal of Consumer Policy*, 41(3), 191–210. <https://doi.org/10.1007/s10603-018-9384-1>
- Bosona, T., & Gebresenbet, G. (2018). Swedish consumers' perception of food quality and sustainability in relation to organic food production. *Foods*, 7(54), 1–17. <https://doi.org/10.3390/foods7040054>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral Sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Goh, S. K., & Balaji, M. S. (2016). Linking green skepticism to green purchase behavior. *Journal of Cleaner Production*, 131, 629–638. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.04.122>
- Heyn, F., & Kochhan, C. (2016). Ökologische Qualitätssiegel im Non-Food-Bereich aus Sicht der Generation Y. *uwf UmweltWirtschaftsForum*, 24, 151–164. <https://doi.org/10.1007/s00550-016-0412-9>
- Homburg, C. (2017). *Marketingmanagement*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-13656-7>
- Joshi, Y., & Rahman, Z. (2015). Factors affecting green purchase behaviour and future research directions. *International Strategic Management Review*, 3(1–2), 128–143. <https://doi.org/10.1016/j.ism.2015.04.001>
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2007). *Grundlagen des Marketing* (4th ed.). Pearson.
- Leising, D. (2011). The consistency bias in judgments of one's own interpersonal behavior: Two possible sources. *Journal of Individual Differences*, 32(3), 137–143. <https://doi.org/10.1027/1614-0001/a000046>
- Liobikienė, G., Grincevičienė, Š., & Bernatoniene, J. (2017). Environmentally friendly behaviour and green purchase in Austria and Lithuania. *Journal of Cleaner Production*, 142, 3789–3797. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.10.084>
- Loos, J., Müller, S., & Bertels, V. (2013). Die Wirkung des vertrauensstiftenden Fair Trade-Siegels auf die Kaufentscheidung von Verbrauchern. In J. Vollmar, R. Becker, & I. Hoffend (Eds.), *Macht des Vertrauens* (pp. 149–184). Springer Gabler.
- Luchs, M. G., & Kumar, M. (2017). “Yes, but this other one looks better/works better”: How do consumers respond to trade-offs between sustainability and other valued attributes? *Journal of Business Ethics*, 140(3), 567–584. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2695-0>
- Luchs, M. G., Naylor, R. W., Irwin, J. R., & Raghunathan, R. (2010). The sustainability liability: Potential negative effects of ethicality on product preference. *Journal of Marketing*, 74(5), 18–31. <https://doi.org/10.1509/jmkg.74.5.018>
- Magnier, L., Schoormans, J., & Mugge, R. (2016). Judging a product by its cover: Packaging sustainability and perceptions of quality in food products. *Food Quality and Preference*, 53, 132–142. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2016.06.006>
- Pancer, E., McShane, L., & Noseworthy, T. J. (2017). Isolated environmental cues and product efficacy penalties: The color green and eco-labels. *Journal of Business Ethics*, 143(1), 159–177. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2764-4>
- Reczek, R. W., Trudel, R., & White, K. (2018). Focusing on the forest or the trees: How abstract versus concrete construal level predicts responses to eco-friendly products. *Journal of Environmental Psychology*, 57, 87–98. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2018.06.003>
- Rousseau, S. (2015). The role of organic and fair trade labels when choosing chocolate. *Food Quality and Preference*, 44, 92–100. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2015.04.002>
- Rowley, J. (1998). Quality measurement in the public sector: Some perspectives from the service quality literature. *Total Quality Management*, 9(2–3), 321–333. <https://doi.org/10.1080/0954412989171>
- Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225–243. <https://doi.org/10.1509/jmkr.38.2.225.18838>
- Silva, A. R. d. A., Bioto, A. S., Efraim, P., & Queiroz, G. d. C. (2017). Impact of sustainability labeling in the perception of sensory quality and purchase intention of chocolate consumers. *Journal of Cleaner Production*, 141, 11–21. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.09.024>
- Steenkamp, J.-B. E. M. (1990). Conceptual model of the quality perception process. *Journal of Business Research*, 21(4), 309–333. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(90\)90019-A](https://doi.org/10.1016/0148-2963(90)90019-A)
- Terlau, W., & Hirsch, D. (2015). Sustainable consumption and the attitude-behaviour-gap phenomenon – causes and measurements towards a sustainable development. *International Journal on Food System Dynamics*, 6(3), 159–174.
- Weber, T. (2019). Zur Wirkung und Nutzung nachhaltiger Marken und Siegel. In M. Englert, & A. Ternès (Eds.), *Nachhaltiges Management* (pp. 475–485). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-662-57693-9_24

Sind schönere Produkte nachhaltiger?

Produktdesign-Kriterien für ein
suffizientes Kauf- und Nutzungsverhalten
im B-to-C- und B-to-B-Segment

Durch eine Analogieableitung sowie Online-Befragung wurden Produktdesign-Kriterien im Hinblick auf deren Einfluss auf ein suffizientes Kauf- und Nutzungsverhalten für das B-to-C- als auch B-to-B-Segment analysiert und in eine entsprechende Designsystematik überführt. Die Online-Befragung mit A/B-Tests zeigt hierbei das grosse Potenzial von ästhetischem Design für die Gestaltung von suffizienz-fördernden Produkten und (Arbeits-) Umgebungen auf.

Prof. Dr.-Ing. Matthias Schlipf, Marie-Sophie Maier, M.Sc.

Die Wichtigkeit und Dringlichkeit des Schutzes von biologischer Vielfalt, natürlichen Ressourcen und des Klimas sind allgegenwärtig (Pörtner et al. 2021, Trumann, & Herhausen 2008, Walter & Schögel 2008). Mit dem EU Green Deal setzt sich der europäische Kontinent u.a. das Ziel, bis 2050 keine Netto-Treibhausgasemissionen mehr freizusetzen (EU Green Deal, 2019). Dies bedeutet nicht weniger als eine Nachhaltigkeitsrevolution, wenn man sich beispielsweise vergegenwärtigt, dass hierfür der durchschnittliche CO₂-Footprint eines europäischen Bürgers von 7,4 t CO₂/Jahr (Umweltbundesamt, 2022) auf nahezu null gesenkt werden muss mit allen entsprechenden Konsequenzen auf den privaten Konsum sowie die Herstellung, die Supply-Chain und das Betreiben der verwendeten Produkte und Dienstleistungen in der Landwirtschaft, dem Transport- und Immobilienwesen, der Industrie und der Energieerzeugung.

Die drei Strategien zur Erreichung dieser ambitionierten Ziele, welche in der interdisziplinären Nachhaltigkeitsforschung behandelt werden, sind Effizienz, Konsistenz und Suffizienz (Abb. 1). Diese lassen sich in Kurzform kennzeichnen als (Fischer & Griebshammer, 2013; Linz 2012):

- (1) Effizienz richtet sich auf die ergiebige Nutzung von Materie und Energie, also auf Ressourcenproduktivität.
- (2) Konsistenz richtet sich auf naturverträgliche Technologien und Kreisläufe, die die Stoffe und die Leistungen der Ökosysteme nutzen, ohne sie zu zerstören.
- (3) Suffizienz richtet sich auf einen geringeren Verbrauch von Ressourcen durch eine Verringerung der Nachfrage nach Gütern.

Die Nachhaltigkeitsforschung konzentriert sich aktuell vornehmlich auf die techno-ökologischen Themen Ressourceneffizienz (Bourg & Erkman 2003; Schlipf & Beer 2021) und Ressourcenkonsistenz (Kreislaufsystem) (Braungart & McDonough 2014; Flohr & Markus 2020) – mit auf den ersten Blick vielversprechenden Resultaten in unterschiedlichen Branchen:

- So werden beispielsweise Pkw-Antriebe kontinuierlich effizienter und der durchschnittliche CO₂-Ausstoß neu registrierter Pkws nimmt jährlich ab (z.B. CO₂-Reduktion um 27% für neu zugelassene Pkw-Benzinmotoren in der EU von 2001–2014 nach ICCT, 2017).
- LED-Lampen weisen gegenüber Glühlampen einen weit geringeren Energieverbrauch (> 80%) und eine längere Lebensdauer auf (LfU, 2016).
- Durch Recyclingpapier können in der Papierherstellung 70% an Wasser und 40% an Energie eingespart werden (Forum Ökologie & Papier, 2013).
- Es können beachtliche Effizienzgewinne im Energieverbrauch von Elektrogeräten über die Jahre nachgewiesen werden (Schweizer Bundesamt für Energie BFE, 2020).



Prof. Dr.-Ing. Matthias Schlipf
 Professor für B-to-B-Marketing,
 Vertriebs- & Technologiemanagement,
 Hochschule München
 und Dozent für Integrierte Produktentwicklung,
 Institut für Materials Resource Management,
 Universität Augsburg
matthias.schlipf@hm.edu

Marie-Sophie Maier, M.Sc.
 Technische Betreuerin, Graduate Program,
 Siltronic AG und Alumna, Institut für Materials
 Resource Management, Universität Augsburg
marie-sophie.maier@siltronic.com

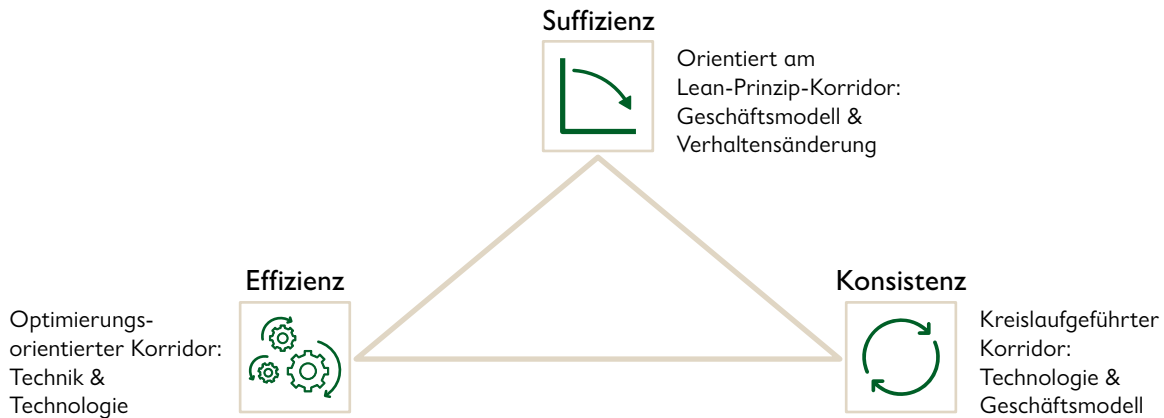
Und dennoch, in der Gesamtbilanz hat der Zuwachs an Autos (KBA, 2022), an Geschwindigkeit, an gefahrenen Kilometern, an der hergestellten und vermarkteten Menge an LEDs (Strategies Unlimited, 2016), der weltweit zunehmende Papierverbrauch (Verband deutscher Papierfabriken, 2019) und auch die jährliche Zunahme an Elektroschrott (United Nations University, 2020) die Effizienz- und Konsistenzgewinne schon lange annulliert und ins Gegenteil gedreht (Fuchs, 2016). Gleiches gilt sowohl für eine Vielzahl weiterer Konsumgüter als auch Investitionsgüter (Hartard 2008; Schlipf & Beer 2021). Eine Betrachtung jenseits und ergänzend zu der technologie- und technikgetriebenen Effizienz und Konsistenz hin zu Ressourcen-Suffizienz und damit einem suffizienten Kauf- und Nutzungsverhalten im B-to-C- und B-to-B-Segment bietet dagegen noch Potenzial (Gollnhofer & Schouten 2017; Linz 2012) und ist für die Erreichung der genannten Klimaziele notwendig.

Ressourcen-Suffizienz & Suffizienz-Marketing

Die Wortbedeutung von suffizient (lateinisch sufficere) bedeutet hierbei «genug zu sein», «auszureichen» und »zufriedenzustellen«. Suffizient bedeutet auch «einer Forderung zu entsprechen» und «etwas in befriedigender und massvoller Weise zu erfüllen».

Suffizienz-Marketing definieren die Autoren daher als die Gestaltung, Erzeugung und Vermarktung von Leistungen

Abb. 1: Drei Strategien zur Erreichung ökologischer Nachhaltigkeit: Ressourcen-Effizienz, -Konsistenz und -Suffizienz



Quelle: Eigene Darstellung.

nach solchen Prinzipien, welche Kunden- und Gesellschaftsbedürfnisse in genügender, massvoller und befriedigender Weise langfristig orientiert erfüllen (Schlipf & Beer, 2021).

Folglich steht Suffizienz-Marketing dabei nicht für ein De-Marketing oder eine künstliche Verknappung oder Reglementierung, sondern für ein fokussiertes, schlankes und rationales Marketing, welches auf die Verantwortung von Unternehmen für deren Leistungen und der Vermarktung zielt. Leistungen und Kaufentscheidungen sollen so hin zum «was der Kunde braucht und was genügt» und weg vom «wieviel mehr der Kunden wollen soll» geprägt sein.

Ansatzpunkt Design-Kriterien

Ein Ansatzpunkt für die Abbildung von Suffizienz-Marketing in die Praxis kann hierbei das gewählte Geschäftsmodell sein – Vorschläge haben Bocken & Short (2016) und Schlipf & Beer (2021) unterbreitet. Neben dem Geschäftsmodell können zudem das Design von Produkten und die Gestaltung der (Arbeits-)Umgebung für Ressourcen-Suffizienz Ansatzpunkte darstellen, da sie die Fähigkeit besitzen, funktionale, materielle und ökologische Überlegungen mit sozialen Werten zu integrieren (Brocchi et al. 2015; Fuchs et al. 2020; Liedtke et al. 2013).

Die grundsätzliche Aufgabe des Designs ist es, Produkte und Umgebungen so zu gestalten, dass sie den Bedürfnissen und Anforderungen der Käufer und Nutzer entsprechen und

hierdurch eine Befriedigung auslösen (Klee & Walcher 2018; Zeh 2010). Hierbei umfasst das Design alle Produkt- und Umgebungsbestandteile, die von Benutzerinnen und Benutzern unmittelbar sinnlich wahrgenommen werden können (Zeh, 2010). Aus diesem Grund kann das Design gerade auch im Hinblick auf Güter im Investitionsgütersegment als die Gestaltung der wahrnehmbaren und erkennbaren Qualität definiert werden (Leitherer, 1982).

Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit untersucht, ob sich die Designkriterien Nutzungsorientierung, Modularität/Offenheit, Zuverlässigkeit/Haltbarkeit und Ästhetik positiv auf das suffiziente Kauf- und Nutzungsverhalten im B-to-C- als auch B-to-B-Segment auswirken. Die Ergebnisse einer Online-Umfrage (n = 257) mit A/B-Tests unterschiedlicher Konsum- und Investitionsprodukten – u.a. Küchen- und Sanitärgeräte, Transformatoren, Industrieroboter – zeigen hierbei, dass Ästhetik – also schöner wahrgenommene Produkte – sowohl im B-to-C- als auch B-to-B-Segment signifikant zu einem suffizienteren Kauf- und Nutzungsverhalten führen. Der Artikel schliesst mit Handlungsempfehlungen für Produkt-Design-Richtlinien hinsichtlich der Förderung von Suffizienz in der Gestaltung und Nutzung nachhaltiger Produkte.

Suffizientes Kaufverhalten definieren die Autoren als ein Kaufverhalten, welches u.a. nicht nach einem schnellen Wiederkauf strebt. Suffizientes Nutzungsverhalten charakterisiert sich durch eine längerfristige Nutzung des entsprechenden Produkts und dementsprechend durch eine achtsame Verwendung von diesem und einen entsprechenden Umgang mit Letzterem. Es ist also entscheidend und offensichtlich, dass das Design auf die (längerfristige) Nutzung des Produkts (Brocchi et al. 2015; Bocken et al. 2016; Schlipf & Beer 2021) und weniger auf das Besitzen des Produkts fokussiert sein muss z.B. in Analogie zu Ergonomie-Gestaltungsrichtlinien.

Die grundsätzliche Aufgabe des Designs ist es, Produkte und Umgebungen so zu gestalten, dass sie den Bedürfnissen und Anforderungen der Käufer und Nutzer entsprechen und hierdurch eine Befriedigung auslösen.

Die Zielsetzung einer längerfristigen Nutzung des Produkts führt darüber hinaus unmittelbar zu den Anforderungen einer einfachen Wartung, einer einfachen Reparierbarkeit (und Komponentenaustauschs), der Möglichkeit für Modernisierungsmassnahmen (z.B. Retrofit bzgl. Energieeffizienz) und nicht zuletzt einer möglichst einfachen späteren De- und/oder Remontage des Produkts (u.a. Brocchi et al. 2015; Bocken et al. 2016) – auch bzgl. des Recyclings. Das Designprinzip Modularität und Offenheit trägt diesen Anforderungen Rechnung.

Um ein suffizientes Kauf- und Nutzungsverhalten zu fördern, sind darüber hinaus Designlösungen gefragt, die durch eine dauerhafte, klare und zuverlässige Funktion dem schnellen Austausch oder dem nicht-achtsamen Umgang entgegenwirken. Haltbarkeit und Zuverlässigkeit sind also sowohl bezogen auf die Funktion und den Zweck des Konsum- oder Investitionsprodukts wichtig als auch bezogen auf die Wahrnehmung der Ästhetik. Nur was längerfristig funktioniert, kann längerfristig genutzt und muss nicht (sogleich) ersetzt werden (= Suffizienz). Gleiches könnte bzgl. Ästhetik gerade im Hinblick auf Minimalismus, Einfachheit und Zeitlosigkeit gelten: Nur was (längerfristig) gefällt und entsprechend achtsam und schonend genutzt wird, kann längerfristig genutzt und muss nicht ersetzt werden (= Suffizienz).

Eine Analogie findet sich im produzierenden Gewerbe, in welchem seit dem Erfolg der Toyota-Lean-Philosophie grosser

Kernthesen

- 1 Bisher liegt der Fokus der Nachhaltigkeitsforschung auf den beiden Strategien Ressourcen-Effizienz und -Konsistenz (Kreislaufwirtschaft).
- 2 Um die zukünftigen ökologischen Nachhaltigkeitsziele zu erreichen, bedarf es ergänzend hierzu, auf Ressourcen-Suffizienz und damit einer Förderung von suffizientem Kauf- und Nutzungsverhalten im B-to-C- und B-to-B-Segment zu fokussieren.
- 3 Die Design-Kriterien Nutzungsorientierung, Haltbarkeit/Zuverlässigkeit, Modularität/Offenheit sowie Ästhetik fördern ein suffizientes Kauf- und Nutzungsverhalten sowohl im B-to-C- wie auch B-to-B-Segment.
- 4 «Schönere» Produkte werden hierbei achtsamer behandelt, die Nutzerinnen und Nutzer gehen mit den Produkten verantwortungsvoller um und verwenden diese länger (= suffizientes Nutzungsverhalten).
- 5 Käuferschaft und Nutzende haben mehr Vertrauen in die Funktionalität von «schönen» Produkten und bevorzugen ein einfaches und klares Design.

Wert auf Ordnung und Sauberkeit in der Arbeitsumgebung gelegt wird. Womack et al. (1990) zeigen, dass in einer sauberen, strukturierten und schönen Arbeitsumgebung schonender, verantwortungsvoller und achtsamer mit den Produktionsmitteln umgegangen wird und diese länger verwendet werden können (= Suffizienz). Ob diese Analogie bezogen auf die Ästhetik eines Produktes und die entsprechenden Auswirkungen auf das suffiziente Kauf- und Nutzungsverhalten übertragbar ist, soll im Folgenden untersucht werden.

Zielsetzung

Wie im vorigen Absatz gezeigt, sind die drei Designkriterien Nutzungsorientierung, (funktionale) Haltbarkeit/Zuverlässigkeit und Modularität/Offenheit bzgl. einer Förderung des suffizienten Kauf- und Nutzungsverhaltens ersichtlich und so auch bereits über den Stand der Forschung und Technik verifiziert.

Demgegenüber ist die Analyse des Produktdesign-Kriteriums Ästhetik bezogen auf eine parallele Betrachtung des B-to-C- und B-to-B-Segments – die jeweiligen unterschiedlichen Kaufentscheidungsprozesse (Rationalität vs. Emotionen, multipersoneller vs. Einzelpersonen-Entscheidungsprozess etc.) zur Kenntnis nehmend – zu einem grossen Teil offen. Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ist daher die Analyse, ob das Design-Kriterium Ästhetik ein suffizientes Kauf- und Nutzungsverhalten fördert.

Als Untersuchungsgegenstand wählen die Autoren hierbei Gebrauchsgüter sowohl im Konsum- als auch Investitionsgüterbereich. Es wird von einem neutralen Ästhetikbegriff als sinnliche und v.a. visuelle Wahrnehmung von Objekten nach Kahl et al. (2006), basierend auf dem Stimulus-Response-Paradigma nach Zeh (2010), ausgegangen. Ästhetik liegt im Auge des Betrachters und verbindet dabei Letzteren und das (ästhetische) Objekt und deren Beziehung.

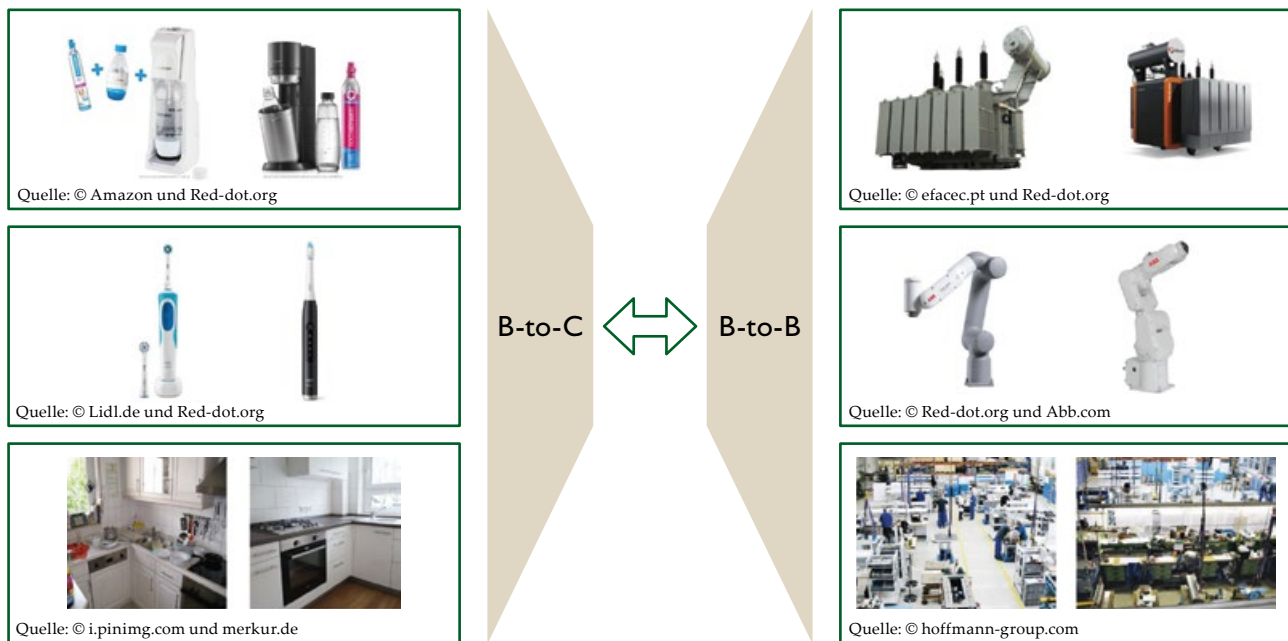
Studiendesign

Um das Designkriterium Ästhetik hinsichtlich des Suffizienz-Potenzials im B-to-C- und B-to-B-Segment zu analysieren,

wurde ein Fragebogen für eine Online-Befragung konzipiert. Der Fragebogen umfasste fünf Teilbereiche.









Im ersten Teil der Umfrage wurden demografische Fragen an die Probandinnen und Probanden gestellt. Es wurde zudem ein Persönlichkeitstest nach dem DISG-Modell (Gay 2011; Walter 2006) integriert, um herauszufinden, ob ein Zusammenhang zwischen der Persönlichkeit und dem jeweiligen Kauf- und Nutzungsverhalten besteht. Dieses Modell dient als Instrument zur Selbsteinschätzung und Selbstreflexion in Bezug auf das eigene Verhalten (Roth, 2017). Der zweite und dritte Bereich der Umfrage beschäftigte sich mit dem privaten und beruflichen Umfeld. In diesen wurden A/B-Tests eingefügt (Abb. 2), indem zwei Arbeits- und eine Privatumgebung dargestellt und jeweils ein Foto dieser unaufgeräumten und aufgeräumten Umgebungen gegenübergestellt wurden. Die Probandinnen und Probanden sollten die für sie ansprechendere Umgebung wählen. Zusätzlich wurden über eine 5-stufige Likert-Skala zu jeder Umgebung fünf identische Fragen, sogenannte Items, gestellt, die sich auf einen verantwortungsvolleren Umgang mit der – je aus Probandensicht gewählten – aufgeräumten Umgebung bezogen haben. Generell stellen Items das Bindeglied zwischen Variablen der Hypothese und den Antworten dar (Kromrey, 2011).

Abb. 2: Betrachtete Produkt- und (Arbeits-)Umgebungsbeispiele und A/B-Test des Online-Fragebogens im B-to-C- und B-to-B-Segment



Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle 1: Daten zur Online-Umfrage und demografische Merkmale der 257 Befragten

Betrachtungszeitraum	31.05.2022 – 05.07.2022	
Anzahl Probandinnen und Probanden	n = 257	
URL Online-Fragebogen	https://forms.office.com/r/syJHfCcnzY	
Altersverteilung	18–24 Jahre	22% 
	25–39 Jahre	40% 
	40–59 Jahre	30% 
	+ 60 Jahre	8% 
Persönlichkeitsverteilung nach DISG	Eher stetig	47% 
	Eher gewissenhaft	25% 
	Eher initiativ	18% 
	Eher dominant	10% 

Quelle: Eigene Darstellung.

Der Zweck dieser Bereiche war es zu erforschen, ob die Probandinnen und Probanden sich in aufgeräumten, klaren und strukturierten Umgebungen wohler fühlen und diese zugleich verantwortungsvoller behandeln. Sollten beide Punkte erfüllt sein, kann dies auf ein suffizientes Verhalten hinweisen, da die Umgebung und die Gegenstände in der Umgebung durch die höhere Wertschätzung besser behandelt werden, wodurch eine längere und somit eine suffizientere Nutzung gefördert wird.

Der vierte und fünfte Bereich des Fragebogens fokussierte sich jeweils auf zwei konkret ausgewählte B-to-C- und B-to-B-Produkte anhand der genannten A/B-Tests. Auch hier wurden wieder je zwei Fotos der jeweiligen Produkte – Elektrozahnbürste, Wassersprudler, Roboterarm und Transformator – gegenübergestellt (Abb. 2). Das A-Foto zeigte ein Produkt mit herkömmlichem Design. Das B-Foto zeigte dagegen ein Produkt mit einem klaren, übersichtlichen Design, welches mit dem Red Dot Award ausgezeichnet wurde. So wurde sichergestellt, dass nicht die subjektive Meinung (der Autoren) bezüglich der Ästhetik eines Produktes, sondern eine unabhängige Betrachtung mit einfluss. Der Red Dot Design Award ist ein von der Red Dot GmbH & Co. KG (2022) ausgeschrieben, für die Teilnehmer kostenpflichtiger Designwettbewerb, bei welchem Produkte mit herausragender Designqualität ausgezeichnet werden. Es wurde bei der Auswahl der Fotos darauf geachtet, dass beide A/B-Produkte jeweils vom gleichen Hersteller sowie in der gleichen Produkt- und Leistungskategorie angesiedelt waren, sodass eine Vergleichbarkeit gewährleistet war und sich die Produkte nicht in deren Funktionen oder ähnlichem unterschieden. Die Probandin oder der Proband sollte das für sie/ihn an-

sprechendere Produkt auswählen. Zudem wurden jeweils fünf weitere Items gestellt, die sich auf die längere und achtsamere Nutzung und auf das Aussehen des Produkts bezogen (quantifiziert über eine 5-stufige Likert-Skala). Die Intention dieser Abschnitte war es, einen direkten Zusammenhang zwischen dem Produktdesign und dem suffizienten Verhalten der Probandinnen und Probanden ableiten zu können.

Um Verständnisprobleme, Beeinflussungsfaktoren oder Ähnliches bei der Online-Befragung zu reduzieren, wurde ein Pre-test durchgeführt. Durch verschiedene Rückmeldungen der Probandinnen und Probanden wurden kleine Änderungen am Fragebogen vorgenommen, so wurde beispielsweise das Logo des Red Dot Awards auf den Produktbildern als beeinflussend wahrgenommen, sodass es letztendlich entfernt wurde.

Ergebnisse

Die Datenerhebung fand über fünf Wochen statt. Hierbei wurde eine aktive und passive Auswahl der Probandinnen und Probanden kombiniert. Bei der aktiven Auswahl wurde eine Einladung an Probandinnen und Probanden mit unterschiedlichen beruflichen Hintergründen geschickt. Um eine passive Auswahl von Versuchsteilnehmerinnen und Versuchsteilnehmern zu generieren, wurde ein Einladungstext mit dem Umfragelink auf verschiedenen Social-Media-Plattformen veröffentlicht. Aufgrund des Datenschutzes wurde die Umfrage anonymisiert, wodurch kein Rückschluss gezogen werden konnte, ob eine Probandin oder ein Proband durch die aktive oder passive Auswahl generiert wurde. Letztlich wies die Befragung eine Stichprobengröße von n = 257 vornehmlich aus dem deutschen

Handlungsempfehlungen

- 1 Suffizienz-Marketing darf nicht als De-Marketing oder Verringerungsstrategie verstanden werden, sondern als ein schlankes und fokussiertes Marketing, welches darauf abzielt, Kunden- und Gesellschaftsbedürfnisse in genügender, massvoller und befriedigender Weise langfristig orientiert zu erfüllen.
- 2 Neben den Designkriterien Nutzungsorientierung, Haltbarkeit/Zuverlässigkeit und Modularität/ Offenheit wirken «schöne» und ästhetisch empfundene Produkte den immer kürzer werdenden Produktlebenszeiten (= Wegwerfkultur) entgegen.
- 3 In die aktuellen Entwurfs- und Produktentwicklungsprozesse sollte – gerade auch im Investitionsgütersegment – das Designkriterium Ästhetik mit Fokus auf ein einfaches und klares Design aufgenommen werden.
- 4 Die ARUM-Designkriterien sollten ergänzend zu den unternehmenseigenen Produktentwurfs-Methodiken im B-to-C- und B-to-B-Segment Anwendung finden, um ein suffizientes Kauf- und Nutzungsverhalten zu fördern.

der Auswertung zeigte sich ein ausgewogenes und zugleich vielfältiges Berufsspektrum.

Zur Evaluation der Ergebnisse der Online-Umfrage und der A/B-Tests wurden jeweils die Produkte und (Arbeits-)Umgebungen im B-to-C- und B-to-B-Segment zusammengefasst und als Durchschnittswert gleich gewichtet. Tabelle 2 aggregiert die Kernaussagen bzgl. des suffizienten Kauf- und Nutzungsverhaltens der Online-Umfrage.

Die Ergebnisse der Umfrage belegen, dass eine klare und strukturierte (Arbeits-)Umgebung bevorzugt und mehr wertgeschätzt wird. Zugleich wird sie auch verantwortungsbewusster und behutsamer behandelt (83% im B-to-C und 79% im B-to-B). Diese Ergebnisse lassen den Schluss zu, dass ein klares und strukturiertes Äusseres zu einem suffizienteren Nutzungsverhalten führt. Mit der höheren Wertschätzung und dem besseren Gefallen geht ein verantwortungsbewusster Nutzen einher, was wiederum die Nutzungsdauer verlängern kann.

Bei allen A/B-Tests der gewählten Produkte wurde das klare und schlichte (= suffiziente) Design mit großer Mehrheit bevorzugt. Zudem zeigte sich, dass B-to-C-Produkte allein durch ihr optisch ansprechenderes Äusseres von 35% (B-to-B-Produkte: 30%) der Probandinnen und Probanden achtsamer behandelt und von 41% (B-to-B-Produkte: 28%) der Probandinnen und Probanden länger benutzt werden. Diese Zahlen zeigen das Suffizienz-Potenzial der ästhetischen Dimension eines Produkts. Aufgrund des verantwortungsvolleren Umgangs und zugleich des Willens des längeren Nutzens – jede/r dritte Teilnehmende aus der Umfrage – wird die Nutzungsdauer eines Gutes verlängert und die Neukauftrate reduziert, was zur Entschleunigung (im Sinne einer Reduktion der Konsumfrequenz) nach Sachs (1993) führt. Die Auswertung des Fragebogens zeigt zudem, dass nicht nur ein klares und übersichtliches Design von mehr als der Hälfte der Personen bevorzugt wird, sondern diesem von 39%

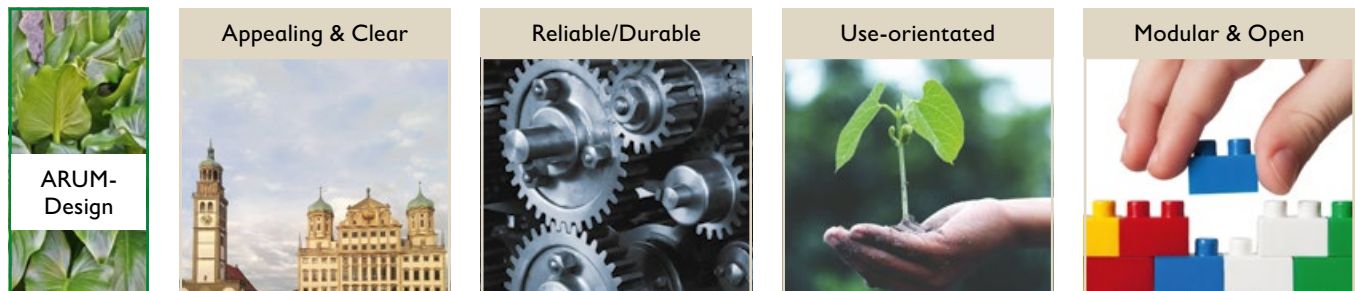
Raum auf. Die Umfrage wurde von einem breiten Querschnitt der deutschen Bevölkerung beantwortet, was sich in der breiten Altersspannweite von 18–80 Jahre, den unterschiedlichen Bildungsniveaus und den verschiedenen Persönlichkeitstypen widerspiegelte (siehe Tabelle 1). Das Bildungsniveau wurde über den ausgeübten Beruf mithilfe eines Freitextfelds abgefragt. Bei

Tabelle 2: Ergebnisse der Online-Umfrage (n = 257) und Auswirkungen des Designkriteriums Ästhetik auf das suffiziente Kauf- und Nutzungsverhalten

B-to-C-Segment	B-to-B-Segment	... der Befragten ...
83%	79%	... haben ein höheres Vertrauen in eine ansprechend gestaltete (Arbeits-)Umgebung und gehen verantwortungsvoller mit dieser um.
82%	68%	... bevorzugen ein einfaches und klares Design der Gebrauchsgüter.
41%	28%	... gebrauchen ansprechend gestaltete Produkte länger.
39%	32%	... haben in die Funktionalität ansprechend gestalteter Gebrauchsgüter ein höheres Vertrauen.
35%	30%	... behandeln Produkte, welche optisch ansprechend sind, achtsamer.

Quelle: Eigene Darstellung.

Abb. 3: ARUM-Designkriterien für ein suffizientes Kauf- und Nutzungsverhalten



Quelle: Eigene Darstellung (© Schlipf, © Pexels, © Adobe Stock).

Ästhetik spielt im Hinblick auf das Kundenvertrauen in das vorliegende Produkt und den achtsamen und verantwortungsvollen Gebrauch der Produkte in der Nutzungsphase eine grosse Rolle.

der Probandinnen und Probanden auch mehr Vertrauen in die Funktionen der entsprechenden B-to-C-Produkte (B-to-B-Produkte: 32%) geschenkt wird. Genau hier setzt unter anderem das Designkriterium Modularität an. Dieses Kriterium hat zum Ziel, komplexe Systeme wieder klarer bzw. beherrschbarer zu machen und hierdurch sowohl die Erweiterbarkeit von Systemen als auch die Reparierbarkeit zu ermöglichen. Zusammenfassend zeigen die empirischen Umfrageergebnisse, dass Ästhetik – also schöner wahrgenommene Produkte – sowohl im B-to-C- als auch B-to-B-Segment signifikant zu einem suffizienteren Kauf- und Nutzungsverhalten führen.

Obgleich der hohe Anteil an teilnehmenden Probandinnen und Probanden mit dem Persönlichkeitstyp «stetig» auffallend war, zeigte sich sowohl zwischen den extro- und introvertierten Teilnehmenden als auch zwischen den sach- und beziehungsorientierten kein signifikanter Unterschied im Umgang mit den gezeigten Produkten und (Arbeits-)Umgebungen.

Fazit & Ausblick

Die Ergebnisse aus der Umfrage und dem Stand der Forschung und Technik zeigen, dass die vier Designkriterien Nutzungs-

orientierung, Haltbarkeit/Zuverlässigkeit, Modularität/Offenheit sowie Ästhetik ein suffizientes Kauf- und Nutzungsverhalten sowohl im B-to-C- als auch im B-to-B-Segment fördern. Es werden Produktdesigns benötigt, die neben der funktionalen Haltbarkeit, der Erweiterbarkeit sowie Reparierbarkeit die Käuferschaft und Nutzende langfristig ansprechen und emotional befriedigen, um dem immer kürzer werdenden Produktlebenszyklus entgegenzuwirken. Besonders in diesem Fall wird die ästhetische Gestaltung zu einem Instrument der Suffizienz.

Eine Betrachtung des B-to-B-Segments ist hierbei sowohl aus inhaltlichen wie auch effektbezogenen Gründen begründet und notwendig. Effektbezogen, da die Betrachtung des B-to-B-Segments essenziell ist, weil Markt- und Umsatzgrösse und damit verbunden auch die Menge an CO₂ und sonstigen Treibhausgasen weit über denen im B-to-C-Segment liegen. Inhaltlich – obgleich auf den ersten Blick oft nicht ersichtlich – zeigt die Studie, dass Ästhetik im Hinblick auf das Kundenvertrauen in das vorliegende Produkt und den achtsamen und verantwortungsvollen Gebrauch der Produkte in der Nutzungsphase eine grosse Rolle spielt.

Hieraus ergibt sich der Vorschlag der ARUM-Designkriterien (Abb. 3) in Anlehnung an die entsprechende Pflanzengattung (lat. Arum):

- A = appealing & clear design
- R = reliable/durable
- U = user-orientated
- M = modular & open

Als Limitationen der vorliegenden Studie sind die Repräsentativität der Stichprobe (u.a. absolute Grösse, Umfang der A/B-Tests,

Betrachtungsraum vornehmlich Deutschland), die Eingrenzung der vielfältigen Dimensionen von Ästhetik auf die visuelle Wahrnehmung sowie das mögliche Dilemma einer Attitude-Behaviour-Gap der Probandinnen und Probanden zu nennen.

In einem nächsten Schritt sollen die Designkriterien nicht unabhängig voneinander, sondern integrativ betrachtet werden und im Einklang mit den identifizierten Gestaltungsrichtlinien in Analogie zu den vier (bzw. sieben) «Marketing-Ps» Vermarktungsansätze für ein suffizientes Kauf- und Nutzungsverhalten abgeleitet und verifiziert werden. ■

Literatur

- Bocken, N. M. P. & Short, S. W. (2016). Towards a sufficiency-driven business model: Experiences and opportunities. *Environmental innovation and societal transitions*, 18, 41–61. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2015.07.010>
- Bocken, N. M. P., de Pauw, I., Bakker, C. & van der Grinten, B. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 33(5), 308–320.
- Bourg, D. & Erkman, S. (2003). *Perspectives on industrial ecology*. Sheffield Greenleaf.
- Braungart, M. & McDonough, W. (2014). *Cradle to cradle: Einfach intelligent produzieren*. Piper Verlag.
- Brocchi, D., Draser, B. & Fuhs, S. (2015). Verantwortungsbewusstes Produktmanagement aus der Perspektive des Nachhaltigen Designs. In T. Weber (Hrsg.), *CSR und Produktmanagement. Langfristige Wettbewerbsvorteile durch nachhaltige Produkte*. Springer Gabler
- EU Green Deal. (2019). https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_de
- Fischer, C. & Griefhammer, R. (2013). Mehr als nur weniger. Suffizienz: Begriff, Begründung und Potenziale. Öko-Institut. <https://www.oeko.de/oekodoc/1836/2013-505-de.pdf>
- Flohr, M. & Markus, L. (2020). Suffizienz-an-Hochschulen-im-laendlichen-Raum. https://www.researchgate.net/profile/Michael-Flohr/publication/342991904_Suffizienz_an_Hochschulen_im_laendlichen_Raum/links/5f4f5aa8458515e96d22b821/Suffizienz-an-Hochschulen-im-laendlichen-Raum.pdf
- Forum Ökologie & Papier (2013). *Kritischer Papierbericht*. <https://www.foep.info/veroeffentlichungen/veroeffentlichungen-1-61-1-61-1-62-1-62.html>
- Fuchs, Matthias (2016, 1. Juni). Der Rebound-Effekt: Mit gutem Gewissen mehr fahren – weniger ist anders. <https://weniger-ist-anders.de/2016/06/der-rebound-effekt-mit-gutem-gewissen-mehr-fahren/>
- Fuchs, M., Gollnhofer, J., Naef, S., Schwarz, R. & Omlin, C. (2020). Der entschlüsselte Konsument – Wie Marken cognitive Biases für effektivere Marketingkommunikation einsetzen können. *Schweizerische Gesellschaft für Marketing*, 20(4).
- Gay, F. (2011). Persönliche Stärke ist kein Zufall. https://timmers-training.de/wp-content/uploads/2015/01/E-Book_persolog_Modell.pdf
- Gollnhofer, J. F. & Schouten, J. W. (2017). Complementing the dominant social paradigm with sustainability. *Journal of Macromarketing*, 37 (2), S. 143–152. <https://doi.org/10.1177/0276146717696892>
- Hartard, S. (2008). Ressourceneffizienz im Kontext der Nachhaltigkeitsdebatte. Ergebnisse des Weimarer Kolloquiums zu einer nachhaltigen ganzheitlichen Gesellschaft. Weimarer Kolloquium (1. Aufl.). Nomos.
- ICCT - International Council on Clean Transportation. (2017). CO2 emissions from new passenger cars in the EU: Car manufacturers' performance in 2016. https://theicct.org/sites/default/files/publications/PV-EU-OEM_ICCT-Briefing_03072017_vf.pdf
- Kahl, T., Ganz, W. & Meiren, T. (2006). Dienstleistungsästhetik. In: H.-J. Bullinger & A.-W. Scheer (Hrsg.), *Service engineering. Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen* (2., vollst. überarb. und erw. Aufl., S. 545–563). Springer.
- Klee, R. & Walcher, D. (2018). *Produktdesign als Qualitätssurrogat im Industriegüterkontext*. https://www.researchgate.net/profile/Dominik-Walcher/publication/324438560_Produkt-design_als_Qualitaetsurrogat_im_Industriegueterkontext/links/5acd500aca2723a33402617/Produkt-design-als-Qualitaetsurrogat-im-Industriegueterkontext.pdf
- Kromrey, H., Roose, J. & Strübing, J. (2016). *Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung mit Annotationen aus qualitativ-interpretativer Perspektive* (13. völlig überarbeitete Aufl.). UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Leitherer, E. (1982). Offene Fragen einer Theorie des Industrie-Design. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF)*, 301–314.
- LfU – Bayerisches Landesamt für Umwelt (2016). *Energiesparlampe und LED: Energieeffiziente Beleuchtung*. www.lfu.bayern.de/buerger/doc/uw_122_energieeffiziente_beleuchtung.pdf
- Liedtke, C., Buhl, J. & Ameli, N. (2013). Designing value through less by integrating sustainability strategies into lifestyles. *IJSDS* 2(2), 167.
- Linz, M. (2012). *Weder Mangel noch Übermaß: warum Suffizienz unentbehrlich ist*. oekom Verlag.
- Pörtner, H.O., Scholes, R.J., Agard, J., Archer, E., Arnett, A., Bai, X., Barnes, D., Burrows, M., Chan, L., Cheung, W.L., Diamond, S., Donatti, C., Duarte, C., Eisenhauer, N., Foden, W., Gasalla, M. A., Handa, C., Hickler, T., Hoegh-Guldberg, O., Ichii, K., Jacob, U., Inzarov, G., Kiessling, W., Leadley, P., Leemans, R., Levin, L., Lim, M., Maharaj, S., Managi, S., Marquet, P. A., McElwee, P., Midgley, G., Oberdorff, T., Obura, D., Osman, E., Pandit, R., Pascual, U., Pires, A. P. F., Popp, A., Reyes-Garcia, V., Sankaran, M., Settele, J., Shin, Y. J., Sintangyeh, D. W., Smith, P., Steiner, N., Strassburg, B., Sukumar, R., Trisos, C., Val, A.L., Wu, J., Aldrian, E., Parmesan, C., Pichs-Madruga, R., Roberts, D.C., Rogers, A.D., Díaz, S., Fischer, M., Hashimoto, S., Lavorel, S., Wu, N. & Ngo, H. T. (2021). Scientific outcome of the IPBES-IPCC co-sponsored workshop on biodiversity and climate change. IPBES secretariat. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4659158>
- Umweltbundesamt (2022, 7. Juni). *Treibhausgas-Emissionen in der Europäischen Union*. <https://www.umweltbundesamt.de/daten/klima/treibhausgas-emissionen-in-der-europaeischen-union#hauptverursacher>
- Red Dot Award. (2022). *Red Dot*. <https://www.red-dot.org/>
- Roth, H. (2017). Das DISG-Modell als Werkzeug zur (Selbst-)Reflexion des Verhaltens bzw. der Persönlichkeit von LehrerInnen. *ph-script*, 12, 31–35.
- Sachs, W. (1993). Die vier E's: Merkposten für einen mass-vollen Wirtschaftsstil. https://epub.wupperinst.org/frontdoor/deliver/index/docId/66/file/66_Sachs.pdf
- Schlöpfl, M. & Beer A.-L. (2021). Suffizienz-Marketing – (K)ein Beitrag zur Verbesserung der ökologischen Nachhaltigkeit? *Munich Business Lounge*, 5, 32–35. https://w3-mediapool.hm.edu/mediapool/media/fk10/fk10_lokal/02_aktuelles/mb/5_auflage/HM_MBL-Magazin-1_2021-fin4_1008.pdf
- Schweizer Bundesamt für Energie BFE. (2020, 10. Dezember). *Hoher Energieeffizienzgewinn bei den Elektrogeräten*. <https://www.bfe.admin.ch/bfe/de/home/news-und-medien/medienmitteilungen/mmm-test.msg-id-81534.html>
- Strategies Unlimited (2016). *Umsatz der LED-Leuchtenindustrie weltweit im Jahr 2014 und Prognose für 2022*. Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/316119/umfrage/umsatz-auf-dem-led-markt-weltweit/>
- KBA. (2022). *Anzahl zugelassener Pkw in Deutschland von 1960 bis 2022*. Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/12131/umfrage/pkw-bestand-in-deutschland/>
- United Nations University. (2020). *Erzeugung von Elektroschrott weltweit in den Jahren von 2014 bis 2019 und eine Prognose bis 2030*. Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/792541/umfrage/erzeugung-von-elektroschrott-weltweit/>
- Trumann, M. & Herhausen, D. (2008). *Ecomagination – Ein Unternehmen positioniert sich nachhaltig*. *Marketing Review* St. Gallen, 25 (4), 23–27. <https://doi.org/10.1007/s11621-008-0059-1>
- Verband deutscher Papierfabriken. (2019). *Die Gier nach Papier und ihre Folgen*. <https://www.dw.com/de/die-gier-nach-papier-und-ihre-folgen/a-50936357>
- Simon, W. (2006). *Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstests. 15 Persönlichkeitsmodelle für Personalauswahl, Persönlichkeitsentwicklung, Training und Coaching*. Gabal-Verlag.
- Walter, V. & Schögel, M. (2008). *Club of Pioneers – nachhaltiger Dialog per Community Marketing*. *Marketing Review* St. Gallen, 25(4), 28–33. [10.1007/s11621-008-0060-8](https://doi.org/10.1007/s11621-008-0060-8)
- Womack, J. P., Jones, D. T. & Ross, D. (1990). *The machine that changed the world: The story of lean production – Toyota's secret weapon in the global car wars That is now revolutionizing world industry*. Free Press.
- Zeh, N. (2010). *Erfolgsfaktor Produktdesign (Dissertation)*. Förderges. Produkt-Marketing e.V (Beiträge zum Produkt-Marketing, 45).

Literatur zum Thema: Sustainable Consumption

Bücher

Belk, R. W., Eckhardt, G. M. & Bardhi, F. (2019).
Handbook of the sharing economy.
Edward Elgar Publishing.

Carvill, M., Butler, G. & Evans, G. (2021).
Sustainable marketing: How to drive profits
with purpose. Bloomsbury Publishing.

**Cherrier, H., Türe, M. &
Özçağlar-Toulouse, N. (2018).**
Considering 'waste value' in the circular economy.
In R. Crocker, C. Saint, G. Chen & Y. Tong (Hrsg.),
Unmaking waste in production and consumption:
Towards the circular economy (S. 91–102).
Emerald Publishing Limited.

Grant, J. (2020).
Greener marketing. John Wiley & Sons Ltd.

Ottman, J. A. (2017).
The new rules of green marketing: Strategies,
tools, and inspiration for sustainable branding.
Routledge.

Artikel

Bardhi, F. & Eckhardt, G. M. (2012).
Access-based consumption: The case of car sharing.
Journal of Consumer Research, 39(4), 881–898.

Buechel, E. C. & Townsend, C. (2018).
Buying beauty for the long run: (Mis)predicting
liking of product aesthetics. Journal of Consumer
Research, 45(2), 275–297.

Fuchs, M. & Schreier, M. (2023).
Paying twice for aesthetic customization?
The negative effect of uniqueness on a product's
resale value." Journal of Marketing Research.

**Gollnhofer, J. F., Weijo, 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.

Guillard, V. (2018).
Anticonsumption consciousness in pursuit of
sustainability. Journal of Public Policy & Marketing,
37(2), 274–290.

**Habib, R., White, K., Hardisty, D. J. &
Zhao, J. (2021).**
Shifting consumer behavior to address
climate change. Current Opinion in Psychology,
42, 108–113.

Schaefer, A. & Crane, A. (2005).
Addressing sustainability and consumption.
Journal of Makromarketing, 25(1), 76–92.

Sun, J. J., Bellezza, S. & Paharia, N. (2021).
Buy less, buy luxury: Understanding and
overcoming product durability neglect for sustainable
consumption. Journal of Marketing, 85(3), 28–43.

Turunen, L. L. M. & Pöyry, E. (2019).
Shopping with the resale value in mind:
A study on second-hand luxury consumers.
International Journal of Consumer Studies,
43(6), 549–556.

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

White, K., Hardisty, D. J. & Habib, R. (2019).
The elusive green consumer.
Harvard Business Review, 11(1), 124–133.

Zusammengestellt von
Prof. Dr. Matthias Fuchs

In-Store- Customer- Analytics

Messansätze zum besseren
Verständnis des ungenutzten
Konversionspotenzials

Der Aufenthalt im stationären Handel ist häufig kurz, nur Bruchteile des Layouts werden besucht und dies mündet in ungenutztem Konversionspotenzial. Das wachsende Online-Geschäft verschärft den Bedarf nach stationärer Effizienz. In diesem Spannungsfeld systematisiert der Beitrag die Möglichkeiten von In-Store-Customer-Analytics und demonstriert dessen Mehrwert in einem Anwendungsbeispiel.

Prof. Dr. Michael Jungbluth, Dr. Anna Ulrichshofer, Prof. Dr. Christian Schlereth

Der Handelsverband in Deutschland prognostizierte dem Einzelhandel nach der Corona-Pandemie und vor Start der europäischen Energiekrise insgesamt ein Umsatzwachstum (HDE, 2022). Dieses Wachstum wird allerdings hauptsächlich dem Online-Handel zugeschrieben, bei gleichzeitigem Rückgang der Umsätze in stationären Filialen. Rudolph et al. (2021) heben ebenfalls die massive Bedeutungszunahme von Online-Kanälen zwischen 2017 und 2021 hervor. Die Studie zeigt: Neben steigenden reinen Online-Kanal-Transaktionen begünstigen auch Mehrkanal-Entscheidungen zunehmend den Abschluss im Online-Kanal.

Handelsunternehmen müssen sich daher die Frage stellen, ob und wie sich die Bedarfsstruktur ihrer Kundschaft am stationären Point of Sale (sPoS) verändert und ob sich der vergleichbar hohe Kapitalbedarf für solche Touchpoints noch ausreichend rentiert. Dazu gehört ein klares Verständnis, welche Chancen und Risiken aus dem hohen disruptiven Druck auf den sPoS entstehen (Kahn, 2021). Die grossen Plattform-Ökosysteme verschärfen diesen Druck durch Technologieführerschaft: Amazon investiert seit 2015 umfangreich in die Übertragung digitaler Technologien auf den sPoS (Kolf & Kort, 2022). Alibaba verfolgt mit den sogenannten Hema-Stores ähnliche Ziele (Wang & Coe, 2021). Mitte 2022 kündigte Amazon einen Store-Analytics-Service für ihre Amazon-Go- und -Fresh-Ladengeschäfte an (Amazon, 2022). Es handelt sich dabei um eine auf Tracking-Technologie aufbauende Analyse stationären Kaufverhaltens zur Vermarktung an Hersteller. Damit überträgt Amazon grundlegende Web-Analytics-Prinzipien auf den sPoS.

Der vorliegende Beitrag greift diese aktuellen Entwicklungen auf und behandelt die Etablierung von In-Store-Customer-Analytics (ISCA) zur Messung des kundenbezogenen Verhaltens im stationären Handel. Dabei verfolgt der Beitrag drei Ziele: Erstens soll die grundlegende Motivation für

mehr kundenbezogene Verhaltens-transparenz am sPoS abgeleitet werden. Zweitens sollen die technologischen Möglichkeiten und Restriktionen vorhandener Tracking-Technologien und der dadurch entstehenden Datenobjekte für ISCA systematisiert werden. Drittens untermauert der Beitrag den Mehrwert von ISCA beispielhaft durch einen empirischen Anwendungsfall, bei dem der Zusammenhang zwischen Aufenthaltsdauer, Anzahl besuchter Warengruppen und Kaufwahrscheinlichkeit analysiert wird. Die Verfolgung der drei Ziele liefert Entscheidungsträgerinnen und -trägern im Einzelhandel Unterstützung bei Technologieentscheidungen zu ISCA. Zum Abschluss schliesst der Beitrag mit einer Diskussion sowie dem weiteren Forschungsbedarf.

Zur Relevanz eines transparenten sPoS im Mehrkanal-Mix

Die Grenzen zwischen On- und Offline-Kanälen verschwimmen immer



Prof. Dr. Michael Jungbluth
Lehrstuhl für AI in Consumer Commerce
der THI Business School –
Technische Hochschule Ingolstadt
Tel.: +49 (0) 841 9348-3543
michael.jungbluth@thi.de

Dr. Anna Ulrichshofer
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
am Lehrstuhl für AI in Consumer Commerce
der THI Business School –
Technische Hochschule Ingolstadt
anna.ulrichshofer@thi.de

Prof. Dr. Christian Schlereth
Lehrstuhl für Digitales Marketing –
WHU Otto Beisheim School of Management
christian.schlereth@whu.edu

mehr durch den Einsatz innovativer Technologien wie Augmented Reality (AR), Internet der Dinge oder Künstliche Intelligenz (Brynjolfsson, 2013; Shankar, 2018). Gleichzeitig herrschen nur noch geringe Wechselkosten für Besucherinnen und Besucher, denn das digitale Kanalangebot des Wettbewerbs ist «nur einen Klick entfernt». Daher steigt für Handelsunternehmen die Bedeutung einer konsistenten, kundenorientierten Verzahnung angebotener Mehrwerte in kanalübergreifenden Customer Journeys (Lemon & Verhoef, 2016). Customer Journeys im Handel umfassen nach wie vor den sPoS als wesentlichen Touchpoint (Herhausen et al., 2019). Pauwels und Neslin (2015) zeigen den positiven Nettoeffekt zusätzlicher stationärer Verfügbarkeit in einem Mehrkanal-Vertrieb. Warby Parker erhöht die Nachfrage und verringert Rücksendungen durch die Eröffnung von Showrooms (Bell et al., 2018). Zhang et al. (2022) zeigen für Produkte mit einer hohen visuellen, haptischen oder explorativen Inspektionstiefe, dass der sPoS den Kundenwert mehr als alle anderen Kanäle erhöht und online Folgekäufe anregt.

Trotz der nachhaltigen Bedeutung des sPoS und der notwendigen Verschmelzung von On- und Offline-Kanälen hat der sPoS einen datengetriebenen Nachteil: Verhaltensmuster von Besucherinnen und Besuchern im Ladengeschäft sind, verglichen mit E-Commerce-Sessions (Web-Analytics), nur zu deutlich höheren Kosten in detaillierte Verhaltensdaten zu überführen. Am sPoS gibt es im Gegensatz zu diskreten Webseitenaufrufen umfangreichere Verhaltensoptionen. Je besser das Handelsunternehmen diese versteht, desto kundenzentrierter kann der sPoS gestaltet werden. Ohne stationäres Tracking messen Drehkreuze den Zufluss von Besucherinnen und Besuchern und Warenkorbdaten das Kaufergebnis. Ein Web-Analytics-Tool, das lediglich die Aufrufe der Startseite und die abgeschlossenen Warenkörbe darstellt, wäre heutzutage für E-Commerce-Verantwortliche undenkbar. Die effektive Verschmelzung von On- und Offline erfordert, dass beide Kanäle stattfindendes Kaufverhalten möglichst unverzerrt erfassen und einer gemeinsamen Analytik zugänglich machen.

Vom transaktionsorientierten Point of Sale zum kundenorientierten Point of Need

Die Aufenthaltsdauer von Besucherinnen und Besuchern im stationären Handel ist unelastisch (Sorensen, 2017) und Online-Kanäle bieten meist umfangreichere Produktinformationen, grössere Sortimente, höhere Transparenz zwischen Anbietern und attraktivere Preise aufgrund geringerer Fixkosten (Reinartz et al., 2019). Technologien haben das Potenzial, diese strukturellen Nachteile des sPoS zu kompensieren. Sie sollten daher so eingesetzt werden, dass Besucherinnen und Besucher neue

Mehrwerte realisieren. Dafür müssen Handelsunternehmen das stationäre Format stärker bedarfsorientiert als Point of Need etablieren. Reinartz und Imschloß (2017) argumentieren, dass eine digitale Augmentierung der klassischen Transaktionsorientierung physischer Ladengeschäfte nicht mehr zielführend ist. Stattdessen steht der Begriff Point of Need sinnbildlich dafür, alle Anforderungen an Digitalisierung und Technologie auf neue bzw. zusätzlich geschaffene Kundenmehrwerte auszurichten.

Der Point of Need unterliegt dabei permanenter Veränderung: Wahrgenommene Mehrwerte, wie z.B. Self-Checkout-Kassen, degradieren über die Zeit von Begeisterungs- zu Basisanforderungen (Berger et al., 1993). Neue Technologien können bewährte Konzepte jederzeit schöpferisch zerstören (Kahn, 2021). Augmented Reality wird z.B. einen grossen Einfluss auf etablierte stationäre Navigations-, Service- und Entertainmentkonzepte haben (Tan et al., 2022).

ISCA hilft Handelsunternehmen bei der kontinuierlichen Bewertung von Effektivität und Effizienz der transformativen Massnahmen hin zum Point of Need. Abbildung 1 visualisiert, wie ISCA durch Messung und Analyse von Verhaltensdaten einen quantitativen Bezug der Wertschöpfungsquellen zu den wahrgenommenen Mehrwerten der Besucherinnen und Besucher herstellen und diesen optimieren kann. Führen z.B. PoS-Informationssysteme zu einer Vereinfachung, die sich in kürzeren Wegstrecken niederschlägt? Welche Effekte sind auf den Warenkorb zu beobachten? Können die Standorte der Informationssysteme optimiert werden? In den digitalen Kanälen werden solche Fragen mittels Web-Analytics und A/B-Tests bereits breit adressiert. Die folgenden Abschnitte vertiefen die Möglichkeiten der Messung, Analyse und Optimierung im Rahmen von ISCA.

Messung durch Observation

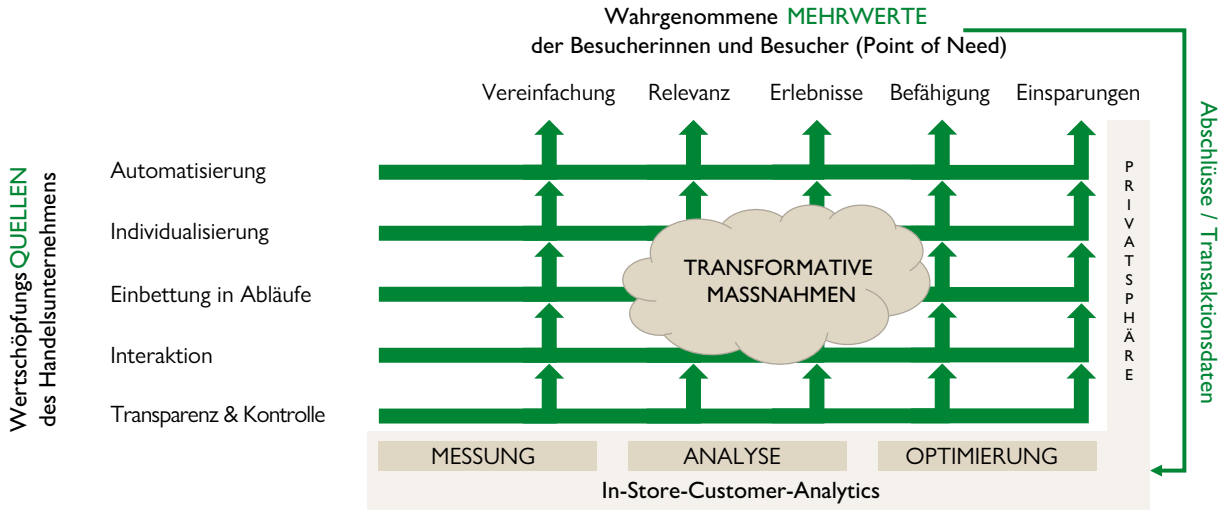
Kaufverhalten am sPoS kann auf vielfältige Arten observiert und damit gemessen werden. Sarantakos (1993) und Kepper (2008) unterscheiden Observationsansätze nach dem Eingriff der Observierenden in die Erhebungsumgebung und wie dieser Eingriff organisiert ist. In Interviews mit vier Handels- und Technologie-Experten wurden praxisrelevante Observationsansätze diskutiert und auf Vollständigkeit im heutigen digitalen Zeitalter geprüft. Zudem erfolgte eine Verortung der identifizierten Ansätze hinsichtlich der damit verbundenen Kosten- und Leistungsaspekte. Abbildung 2 verdichtet die Einschätzung, welche von den Experten im Nachgang der Interviews zur Prüfung auf Diskrepanzen zur eigenen Meinung validiert wurde. Die relevanten Leistungsdimensionen sind:

- Technologische Präzision,
- Schutz der Privatsphäre,
- Skalierbarkeit (im Sinne der erfassten Personengruppe) und
- Repräsentativität (im Sinne einer bewussten vs. unbewussten Teilnahme der Besucherin oder des Besuchers).

Die gegenüberzustellende Kosten-dimension inkludiert neben der initialen Umsetzung des Messansatzes auch wiederkehrende Instandhaltungs- und Erhebungskosten. Kombinierte Messansätze (z.B. mittels Sensor-Fusion) wurden nicht betrachtet.

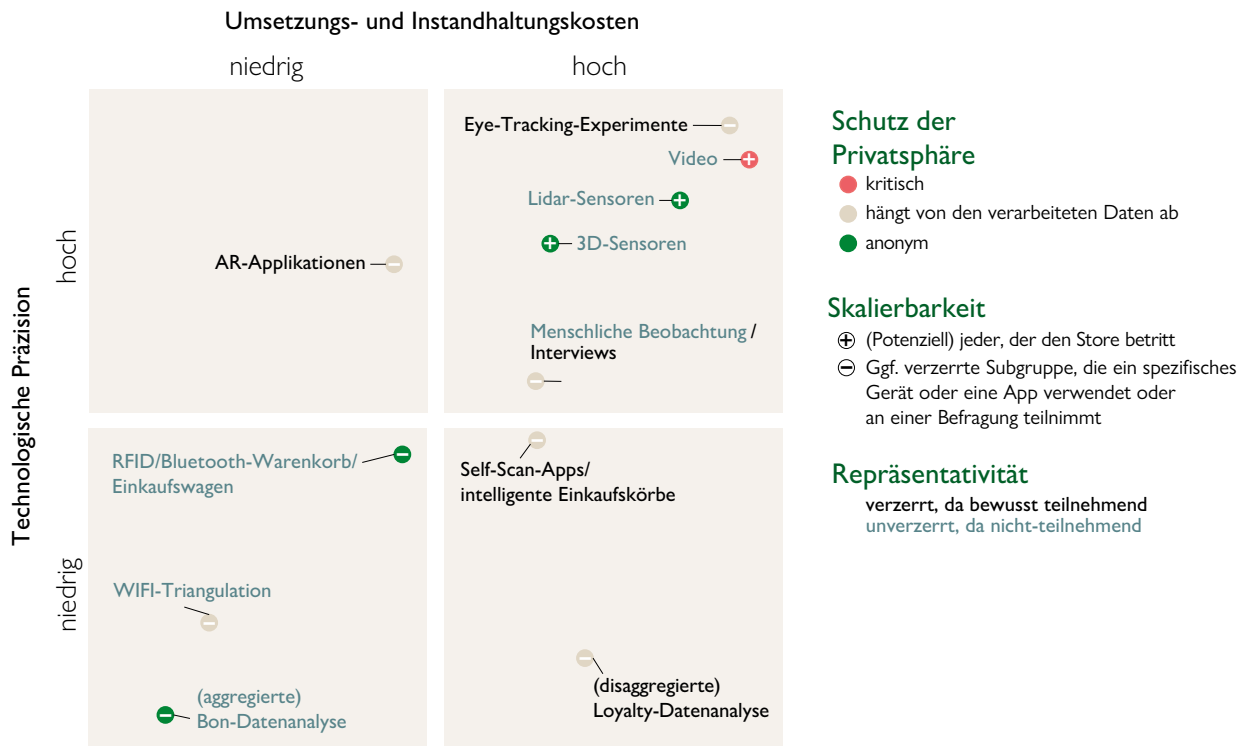
Es herrscht ein heterogenes Bild mit spezifischen Vor- und Nachteilen bei den Observationsansätzen. Die Bon-Datenanalyse und WIFI-Triangulation sind aus einer Gesamtkostensicht günstige, aber unpräzise Varianten. Loyalty-Daten verbessern die Präzision durch Zuordnung von Wiederholungskäufen mit hohen, aber oft bereits versunkenen Programmkosten. Die Präzision einer Triangulation ist meist zu gering, unter-

Abb. 1: Messung, Analyse und Optimierung transformativer Massnahmen



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Reinartz et al., 2019.

Abb. 2: Klassifikation von Messansätzen



Quelle: Eigene Darstellung.

liegt Störeinflüssen und kann je nach Use-Case ein Opt-in erfordern (Liu et al., 2020). Ein RFID/Bluetooth-Einkaufswagen verbessert die Messpräzision. Hier wird allerdings ein Objekt und nicht zwingend das Verhalten der Besucherin oder des Besuchers registriert (Larson et al., 2005). Die Bon-Datenanalyse bezieht sich ausschliesslich auf gekaufte Artikel und blendet daher das Verhalten innerhalb von Nichtkauf-Kategorien und Bewegungssequenzen aus. So bleiben z.B. Erst- und Zweitplatzierungen undifferenziert und es fehlen wichtige Beobachtungen zum Entscheidungsprozess (gesehen > erwogen > gekauft / nicht gekauft).

Self-Scan-Apps, intelligente Einkaufskörbe und AR-Applikationen sind attraktiv, da die Nutzung an konkrete Kundenmehrwerte gekoppelt ist (Hoyer et al., 2020; Tan et al., 2022). Self-Scan-Apps erleichtern den Check-out, liefern mehr Produktinformationen und können sogenannte Shopper-Missionen (z.B. Einkauf nach Rezept) begleiten und vereinfachen. Die Tracking-Funktionalität ist ein «Abfallprodukt» der Nutzung. Im Mittelpunkt steht der konzipierte Applikationsmehrwert, der an der erreichten Umsatzdurchdringung gemessen werden muss (Skalierung).

3D- und Lidar-Sensorik zeichnen sich durch Vorteile der Anonymität und Erfassbarkeit aller Besucherinnen und Besucher aus. Jedoch werden nicht alle Bewegungsströme vollständig erfasst, da die Messungen auf eine kontinuierlich freie Sichtlinie angewiesen sind (Mäkelä et al., 2014). Dennoch stehen unmittelbar ab Projektstart umfangreiche und hoch präzise Lokationsdaten zur Verfügung, da es keiner kundenseitigen Adoption bedarf. Entsprechend verhalten sich Besucherinnen und Besucher natürlich, da sie sich der Beobachtung häufig nicht bewusst sind. Videoaufnahmen können neben Eye-Tracking-Experimenten die umfangreichsten Verhaltensdetails erfassen und mittels Computer-Vision

Zusammenfassung

Ein wachsendes Online-Geschäft und kürzer werdende physische Aufenthalte im stationären Handel erfordern eine konsequente Bedarfs- und Massnahmenorientierung am stationären Point of Sale. In-Store-Customer-Analytics kann auf unterschiedlichen Messansätzen aufbauen, einen quantitativen Massnahmenbezug auf Kundenebene herstellen und diesen optimieren. Die in diesem Beitrag beispielhaft abgeleiteten Bewegungsdaten zeigen signifikante Zusammenhänge mit den erfassten Transaktionen und motivieren die Übertragung von mehr Web-Analytics-Standards auf den stationären Kanal.

extrahieren (z.B. Gestik, Körperhaltung, Interaktion und Stimmung) (Gross, 2019). Dies ist jedoch kostenintensiv und mit hohen Privacy-Herausforderungen verbunden.

Zur nachhaltigen Erreichung der in Abbildung 1 dargestellten Mehrwerte muss ISCA übergeordnete Rechte auf

zuholen. Nicht-teilnehmende Ansätze dürfen keine personenbezogenen Daten verarbeiten oder Rückschlüsse ermöglichen. Andernfalls ist die Einwilligung der Besucherinnen und Besucher vor Betreten der Ladenfläche einzuholen, was nicht praktikabel ist. Methodisch stellt sich zudem die Frage, wie viele sPoS mit Tracking-Technologie auszustatten sind, um im Analyse- und Optimierungsschritt generalisierungsfähige Ergebnisse ableiten zu können. Dies hängt neben der jeweiligen Filial- und Organisationsstruktur des Händlers auch vom Methodeneinsatz ab.

Kundenbezogene Analyse- und Optimierungsschritte

Zentrale neue Datenobjekte von ISCA sind die Besucherinnen und Besucher und der sPoS. Die Messung erfasst für die Besucherinnen und Besucher Lokationsdaten mit Zeitpunktbezug. Damit lassen sich Geschwindigkeit, Wegstrecken, Aufenthaltsweg und Gruppenkontexte ableiten. Das Datenobjekt sPoS beschreibt mit den Dimensionen Layout, Sortiment und Beschilderung das Potenzial für stationäre Impulse. Die erfassten Bewegungsmuster der Besucherinnen

Die effektive Verschmelzung von On- und Offline erfordert, dass beide Kanäle stattfindendes Kaufverhalten möglichst unverzerrt erfassen und einer gemeinsamen Analytik zugänglich machen.

Privatsphäre der Besucherinnen und Besucher respektieren und schützen. Regulatorische Vorgaben zum Schutz personenbezogener Daten sind bei Messung und Weiterverarbeitung der Verhaltensdaten einzuhalten. Die Anbieter teilnehmender Ansätze haben die Möglichkeit, Einwilligung ein-

und Besucher sind wie eine faktische Ausschöpfung des sPoS-Potenzials zu verstehen und damit wesentlich zur Einschätzung stationärer Effizienz.

Erhobene Befragungsdaten aus Interaktionen mit Besucherinnen und Besucher und vorhandene verhaltensbezogene

Daten aus Warenwirtschafts- und Marketingsystemen können durch einen Lokations- und Zeitabgleich mit den Sensor-Daten kombiniert werden (siehe Abbildung 3). Beim Kauf ordnen Warenwirtschaftsdaten den observierten Verhaltensmustern Warenkörbe zu. Erst dies ermöglicht eine ökonomische Analyse und Potenzialabschätzung auf Individualebene. Der Einbezug von Marketingsystemen kontrolliert Kommunikationseinflüsse über den sPoS hinaus. Interaktionen steuern wichtige psychografische Informationen wie Einstellungen, Werte oder Motivationen bei, sind jedoch aufwendig durch Befragung zu erfassen.

Das folgende Beispiel skizziert, wie ISCA grundsätzlich Muster beschreiben, wichtige Zielgrößen prognostizieren und

optimale Handlungsempfehlungen ableiten kann: In Anlehnung an Abbildung 1 ermöglichen Electronic Shelf Labels (ESL) transformative Massnahmen am sPoS. QR-Codes auf den ESLs verschmelzen On- und Offline-Kanal und geben Zugang zu Produktzusatzinformationen (= Interaktion), personalisierten Coupons (= Individualisierung) und Bewertungen (= Transparenz). Dadurch entstehen kundenbezogene Mehrwerte der Vereinfachung, Relevanz und Einsparung.

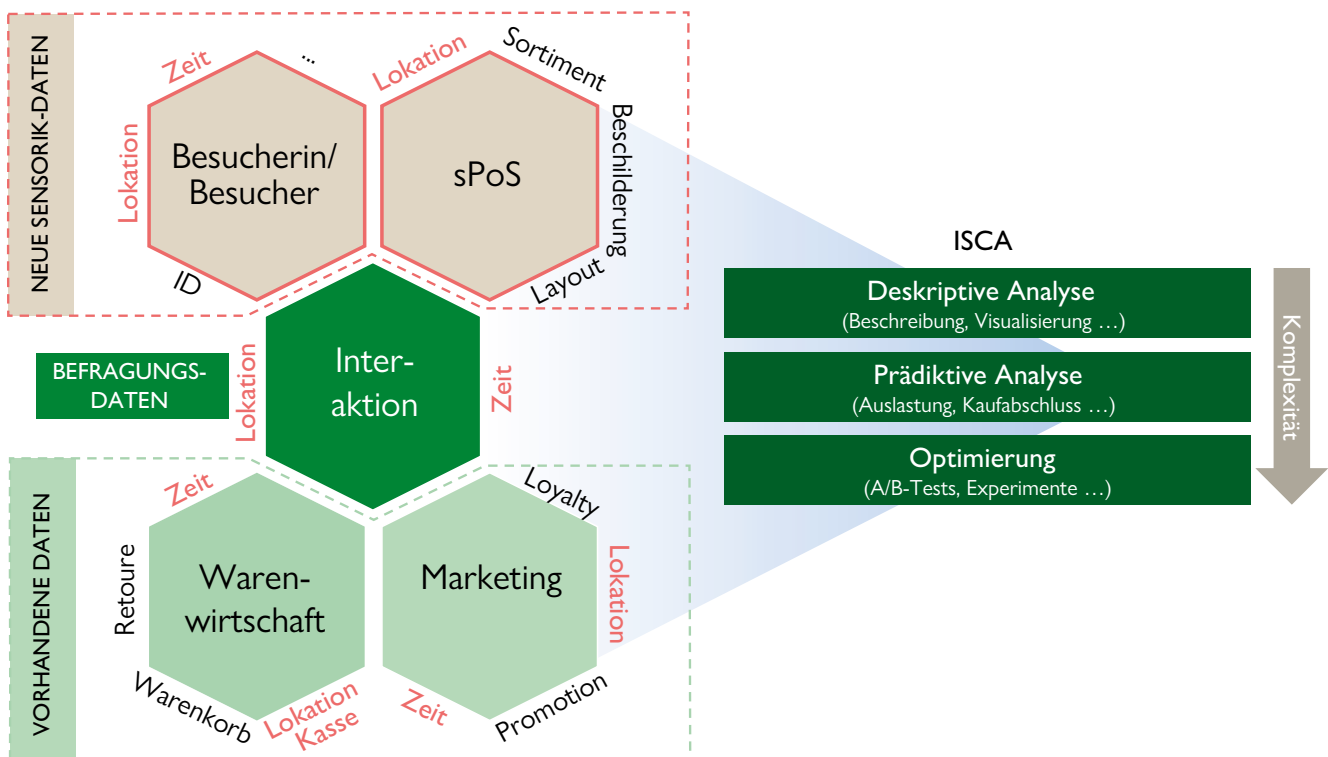
- *Deskriptive Analyse:* Welche Top-Produkte werden an welchem sPoS-Typ von welchen Bewegungsprofilen nicht gesehen, nicht erwogen und/oder nicht gekauft? Bei wie vielen der erwogenen Produkte wurde der QR-Code gescannt? Wie lange dauerte die

Interaktion mit dem QR-Code? Wurden Coupons aktiviert?

- *Prädiktive Analyse:* Können die observierten Verhaltensmuster Kaufentscheidungen prognostizieren? Falls ja, welche Faktoren erhöhen die Kaufwahrscheinlichkeit systematisch? Gehört die ESL-Interaktion dazu?
- *Optimierung:* Separieren gezielte Experimente mit variierender Platzierung und unterschiedlicher Coupongestaltung Preis- und Platzierungseffekte? Welche Gestaltungsoptionen maximieren die Scan-Wahrscheinlichkeit der QR-Codes?

Je mehr Daten erfasst werden und je näher ISCA an konkrete Handlungsempfehlungen geknüpft wird, desto komplexer sind die analytischen Anforderungen.

Abb. 3: Neu entstehende Datenobjekte und -verbindungen für ISCA



Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle 1: Ergebnisse der logistischen Regression

	Kauf					
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Aufenthaltsdauer	0,008*** (0,001)	0,008*** (0,001)	-0,001 (0,001)	-0,003 (0,002)	-0,001 (0,001)	-0,005*** (0,002)
Samstag		0,101*** (0,029)	0,082*** (0,030)	0,001 (0,048)	0,256*** (0,053)	0,167*** (0,056)
Anzahl besuchter Warengruppen			0,100*** (0,008)	0,100*** (0,008)	0,117*** (0,009)	0,127*** (0,009)
Samstag × Aufenthaltsdauer				0,006** (0,003)		0,015*** (0,003)
Samstag × Anz. bes. Warengruppen					-0,058*** (0,015)	-0,097*** (0,017)
Anzahl Observationen	24 381	24 381	24 381	24 381	24 381	24 381
Log Likelihood	-16 607,160	-16 601,240	-16 512,460	-16 510,170	-16 504,500	-16 493,560
Akaike Inf. Crit.	33 218,320	33 208,470	33 032,920	33 030,330	33 019,010	32 999,120

*p<0,1; **p<0,05; ***p<0,01. Quelle: Eigene Darstellung.

Anwendungsbeispiel

Das folgende Beispiel soll den Mehrwert von ISCA demonstrieren. Konkret soll die Kaufentscheidung am sPoS erklärt bzw. diese in Beziehung zur Aufenthaltsdauer, der Anzahl besuchter Warengruppen und dem Wochentag gesetzt werden.

Im Fokus der Analyse steht ein spezialisierter B-to-C-Fachhändler mit über 3000 qm Fläche und 12 Warengruppen. Der sPoS hat für den Fachhändler eine strategische Bedeutung, da dem Grossteil des Sortiments eine hohe visuelle, haptische oder explorative Inspektionstiefe zugeschrieben wird. Die Daten wurden uns freundlicherweise von einem Teststore mit Tracking-Technologie zur Verfügung gestellt. 3D-Sensoren an der Decke erfassen jede halbe Sekunde anonym Lokationen von Besucherinnen und Besuchern.

So wurden für Oktober 2021 24 381 vollständig aufgezeichnete Wegstrecken von Besucherinnen und Besuchern gemessen. Ein Covid-19-Effekt kann aufgrund des

Erhebungszeitraums nicht ausgeschlossen werden. Fast zwei Drittel der Wegstrecken beziehen sich auf weniger als sechs besuchte Warengruppen und eine Aufenthaltsdauer von unter 15 Minuten. Dank des Kassenzzeitstempels lassen sich Wegstrecken konkreten Einkäufen zuordnen. Gemäss Abbildung 3 liegen damit die Datenobjekte der Besucherin oder dem Besucher, sPoS und Warenwirtschaft vor.

Tabelle 1 fasst die Ergebnisse der logistischen Regression zur Überprüfung potenzieller Einflussfaktoren auf observierte Kaufvorgänge zusammen. Hier wurde die Kaufentscheidung (binär) als abhängige Variable mit der Aufenthaltsdauer am sPoS [in Minuten], der Anzahl besuchter Warengruppen [mit Aufenthaltsdauer > 10 Sekunden] unter Kontrolle, ob der Besuch unter der Woche

Kernthesen

- 1 Der hohe disruptive Druck auf den stationären Point of Sale erfordert mehr quantitative Kanal-Transparenz und Bedarfsorientierung.
- 2 Transformative Massnahmen müssen berücksichtigen, dass der stationäre Kundenbedarf stark heterogen und dynamisch ist.
- 3 In-Store-Customer-Analytics ermöglicht umfangreiche Analysen, aufbauend auf einer Vielzahl von Tracking-Möglichkeiten.
- 4 Das Potenzial von In-Store-Customer-Analytics erstreckt sich vom Massnahmen-Controlling über Experimente bis hin zu neuen Geschäftsmodellen.

oder am Samstag stattfand, in Beziehung gesetzt. Weitere Analysedetails sowie ein Test auf Multikollinearität sind im [Online-Anhang](#) berichtet.

Aufenthaltsdauer und Kaufentscheidung stehen unter der Woche in einem signifikant negativen Zusammenhang (Modell (6): $-0,005$; $p < 0,001$). Potenziell vorinformierte und fokussierte Besucherinnen und Besucher mit zeitlichen Restriktionen verbringen wenig Zeit am sPoS. Am Samstag hat hingegen die Aufenthaltsdauer einen positiven Gesamteffekt auf die Kaufentscheidung ($-0,005 + 0,015$; $p < 0,001$), was aus der Summe von Aufenthaltsdauer und dem Interaktionsterm errechenbar ist. Die Anzahl besuchter Warengruppen steht stets im positiven Zusammenhang mit der Kaufentscheidung, sowohl unter der Woche ($0,127$; $p < 0,001$) als auch am Samstag ($0,127 - 0,097$; $p < 0,001$). Eine mögliche Erklärung hierfür liefern Sorensen et al. (2017) und Ghose et al. (2019), welche die Besucherinnen und Besucher am Wochenende als tendenziell inspirationssuchender beschreiben. Sie besuchen viele Warengruppen und haben gleichzeitig eine hohe Aufenthaltsdauer.

Die Ergebnisse unterstreichen somit den Bedarf, auf heterogene, stationäre Einkaufstouren differenziert zu reagieren. Shop-Konzepte sollten tendenziell so aufgebaut werden, dass wochentags dem ersichtlichen Effizienzwunsch der Besucherinnen und Besucher Rechnung getragen wird, ohne dass dies dem höheren Inspirationswunsch am Wochenende entgegensteht. Insbesondere am Wochenende hängt eine längere Aufenthaltsdauer über alle Varianten der Warengruppenabdeckung mit einem deutlichen Anstieg der Kaufwahrscheinlichkeit zusammen. Diese Erkenntnis legt z.B. die Hypothese nahe, Erlebnisorientierung am sPoS fokussiert am Wochenende zu verstärken, um die Verweildauer weiter zu erhöhen.

Handlungsempfehlungen

- 1 Mehrkanal-Handelsunternehmen mit stationärem Kanal sollten Kaufverhalten in allen Kanälen ähnlich gut verstehen, um differenzierende Mehrkanal-Mehrwerte kundenzentriert zu setzen und zu kontrollieren.
- 2 Investitionen in In-Store-Customer-Analytics können durch vielfältige Messansätze an wichtige transformative Massnahmen gekoppelt werden. Damit steht die Erfolgsmessung im Vordergrund und kein komplexes Infrastrukturprojekt.
- 3 Signifikante Zusammenhänge der Messvariablen (z.B. Wegstrecke) mit elementaren ökonomischen Wertgrössen (z.B. Kaufergebnis) sind wichtige Basisvoraussetzungen und entsprechend frühzeitig zu überprüfen.
- 4 In-Store-Customer-Analytics skaliert durch die organisatorische Übertragung der im E-Commerce erprobten Prinzipien von konsequenter Messung, Analyse und iterativer Optimierung.

Diskussion und Forschungsbedarf

Es existieren vielfältige Zugänge zu Verhaltensdaten am sPoS, um transformative Massnahmen vom Point of Sale zum Point of Need effektiv und effizient aufzusetzen. Die entstehenden Daten erfassen je nach verwendeter Technologie komplexe Verhaltensmuster auf Individualebene und weisen für das betrachtete empirische Beispiel signifikante Korrelationsstrukturen mit Kaufentscheidungen auf. Damit kann der ökonomische Wertbeitrag des Point of Need auch konkret bemessen werden.

Am sPoS manifestieren sich formatabhängig unterschiedlichste Verhaltensweisen. Daher variieren die Daten und die damit verbundenen Zusammenhänge mitunter stark. Ausgehend vom dargestellten Anwendungsbeispiel, bestehen folgende Optionen, um die ISCA-Ansätze weiter zu schärfen:

- *Zusätzliche Erklärungsvariablen:* Wichtige Kaufmotivationen und -absichten

sind nur über Befragungen zu erfassen. Welche der vielen bereits fokussierten Besucherinnen und Besucher kaufen trotz Besuch später im Online-Kanal? Welche Motivation liegt dem zugrunde? Sensor-Daten aus nicht-teilnehmenden Beobachtungen beantworten diese wichtigen Fragen isoliert nicht. Regelmässige Befragungen sollten daher kontinuierliche Bewegungsmessungen anreichern.

- *Modellierung nicht-observierbarer Heterogenität:* Die Anwendung fortgeschrittener Modelle aus dem E-Commerce (z.B. Montgomery et al., 2004) verspricht neben einer besseren Modellanpassung an die komplexen Bewegungsdaten auch umfassende Möglichkeiten der Anreicherung mit Befragungsdaten.
- *Fokussierung:* Am sPoS sind nicht alle Elemente kosteneffektiv veränderbar. Daher ist ein Herunterbrechen der Analyse auf veränderbare High-Impact-Bereiche am sPoS (z.B. Optimierung spezifischer Warengruppen) ein naheliegender Ansatz zur Komplexitätsreduktion.

- *Nutzung von ISCA für Experimente:* Zur Bewertung transformativer Massnahmen ist die Gerichtetheit der Effekte von zentraler Bedeutung. Daher ist ISCA auch als Experimentierplattform zu be-greifen. Die erfassten Bewegungsmuster sind wichtige Kontrollinstrumente für Strukturgleichheit. Randomisierte Experimente isolieren gezielt den Wertbeitrag transformativer Massnahmen und sind damit essenziell für die Optimierung. Koning et al. (2022) zeigen, dass gezielte Experimente organisatorisches Lernen von Start-ups verbessern und zu einer höheren Performance führen. Diese Erkenntnis würden viele Händler für den Online-Kanal unterschreiben. ISCA überführt dieses Potenzial auf den sPoS.

All diese Massnahmen erhöhen die Transparenz, was am sPoS passiert und welche Beeinflussungsmöglichkeiten zielgerichtet wirken. Dieses Wissen hat neben der kundenorientierten Optimierung des sPoS auch das Potenzial, neue Geschäftsfelder für den Handel zu eröffnen. Je transparenter der sPoS, desto besser kann dieser Touchpoint vermarktet werden. Brodherson et al. (2022) thematisieren beispielsweise die wachsende Bedeutung von Commerce bzw. Retail-Media. ISCA generiert wertvolle First-Party-Kundendaten der Händler und schliesst den Kreis zwischen Targeting und Transaktion am sPoS.



Weitere ergänzende Tabellen zum Artikel finden Sie unter: unisg.link.mrsg-jungbluth-et-al

Literatur

- Amazon. (2022, 29. Juni). Amazon launches new physical retail store analytics service. <https://www.aboutamazon.com/news/retail/amazon-launches-new-physical-retail-store-analytics-service>
- Bell, D.R., Gallino, S. & Moreno, A. (2018). Offline showrooms in omnichannel retail: Demand and operational benefits. *Management Science*, 64(4), 1629–1651.
- Berger, C., Blauth, R., Boger, D., Bolster, C. Burchill, G., DuMouchel, W., Pouliot, F. Richter, R., Rubinoff, A., Shen, D., Timko, M. & Walden, D. (1993). Kano's methods for understanding customer-defined quality. *Center for Quality Management Journal*, 2(4), 3–35.
- Brodherson, M., Flugstad, J., George, Q., Huang, J. & Trotter, J. (2022, 25. Januar). The rise of commerce media. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-rise-of-commerce-media>
- Brynjolfsson, E., Jeffrey Hu, Y. & Rahman, M. S. (2013). Competing in the age of omnichannel retailing. *MIT Sloan Management Review*, 54(4), 23–29.
- Ghose, A., Li, B. & Liu, S. (2019). Mobile targeting using customer trajectory patterns. *Management Science*, 65(11), 4951–5448.
- Gross, R. (2019, 7. Juni). How the Amazon Go Store's AI works. *Towards Data Science*. <https://towardsdatascience.com/how-the-amazon-go-store-works-a-deep-dive-3fde949939e9>
- Handelsverband Deutschland – HDE e.V. & IFH Köln. (2022). *Handelsszenario 2022*. <https://einzelhandel.de/component/attachments/download/10641>
- Herhausen, D., Kleinlercher, K., Verhoef, P.C., Emrich, O. & Rudolph, T. (2019). Loyalty formation for different customer journey segments. *Journal of Retailing*, 95(3), 9–29.
- Hoyer, W.D., Kroschke, M., Schmitt, B., Kraume, K. & Shankar V. (2020). Transforming the customer experience through new technologies. *Journal of Interactive Marketing*, 50(1), 57–71.
- Kahn, B. E. (2021). *The shopping revolution – how retailers succeed in an era of endless disruption accelerated by COVID-19* (2. Aufl.). Wharton School Press.
- Kepper, G. (2008). Methoden der qualitativen Marktforschung. In Herrmann et al. (Hrsg.), *Handbuch Marktforschung: Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele* (3. Aufl., S. 175–212). Gabler.
- Kolf, F. & Kort, K. (2022, 03. März). Amazon schliesst die eigenen Buchläden. *Handelsblatt*. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/e-commerce-amazon-schliesst-die-eigenen-buchlaeden/28125442.html>
- Koning, R., Hasan, S. & Chatterji, A. (2022). Experimentation and start-up performance: Evidence from A/B testing. *Management Science*, 68(9). <https://doi.org/10.1287/mnsc.2021.4209>
- Larson, J.S., Bradlow, E.T. & Fader, P.S. (2005). An exploratory look at supermarket shopping paths. *International Journal of Research in Marketing*, 22(4), 395–414.
- Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
- Liu, F., Liu, J., Yin, Y., Wang, W., Hu, D., Chen, P. & Niu, Q. (2020). Survey on WIFI-based indoor positioning techniques. *IET Communications*, 14(9), 1372–1383.
- Mäkelä, S. M., Järvinen, S., Keränen, T., Lindholm, M. & Vildjiounaite, E. (2014). Shopper behaviour analysis based on 3D situation awareness information. In C. Distanto, S. Battiato & A. Cavallaro (Hrsg.), *Video analytics for audience measurement, VAAM 2014*. Lecture Notes in Computer Science, 8811, 134–145.
- Montgomery, A. L., Li, S., Srinivasan, K. & Liechty, J. C. (2004). Modeling online browsing and path analysis using clickstream data. *Marketing Science*, 23(4), 579–595.
- Pauwels, K. & Neslin, S.A. (2015). Building with bricks and mortar: The revenue impact of opening physical stores in a multichannel environment. *Journal of Retailing*, 91(2), 182–197.
- Reinartz, W. & Imschloß, M. (2017). From point of sale to point of need: How digital technology is transforming retailing. *GfK Marketing Intelligence Review*, 9(1), 42–47.
- Reinartz, W., Wiegand, N. & Imschloß, M. (2019). The impact of digital transformation on the retailing value chain. *International Journal of Research in Marketing*, 36, 350–366.
- Rudolph T., Kleinlercher, K. & Krall N. (2021). *Omni-Channel Management 2021 in Deutschland, Österreich und der Schweiz*. IRM-HSG. https://handelsverband.swiss/wp-content/uploads/2021/06/OCM-Studie_Handelsverband_swiss.pdf
- Sarantakos, S. (1993). *Social research* (1. Aufl.). Macmillan Education Australia Pty Ltd.
- Shankar, V. (2018). How artificial intelligence (AI) is reshaping retailing. *Journal of Retailing*, 94(4), vi–xi.
- Sorensen, H., Bogomolova, S., Anderson, K., Trinh, G., Sharp, A., Kennedy, R., Page B. & Wright, M. (2017). *Fundamental patterns of in-store shopper behavior*. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 37, 182–194.
- Sorensen, H., Heckman, N., Sorensen, J. & Bogomolova, S. (2017). *Inside the mind of the shopper – the science of retailing* (2. Aufl.). Pearson Education.
- Tan, Y. C., Chandukala, S. R. & Reddy, S. K. (2022). Augmented reality in retail and its impact on sales. *Journal of Marketing*, 86(1), 48–66.
- Wang, Y. & Coe, N. M. (2021). Platform ecosystems and digital innovation in food retailing: Exploring the rise of hema in China. *Geoforum*, 126(11.21), 310–321.
- Zhang, J. Z., Chang, C. W. & Neslin, S. A. (2022). How physical stores enhance customer value: The importance of product inspection depth. *Journal of Marketing*, 86(2), 166–185.

Danksagung

Wir danken Olivier Delangre, Nico Hinze, Martin Debus und Arne Meissner für die Bereitschaft, ihre wertvollen Kenntnisse zur Anwendung von In-Store-Analytics in der Praxis mit uns zu teilen.

Buchrezension

Abstract

Warum gibt es häufig Vorstände aus dem kaufmännischen und produktionstechnischen Bereich, aber eher selten aus dem Bereich Vertrieb? Für die Entwicklung neuer, innovativer Geschäftsmodelle ist es sinnvoll, auch Stellvertreter des Vertriebs in strategische Entscheidungen miteinzubeziehen oder sogar permanent auf Vorstandsebene zu integrieren. *SALESTEGY* bedeutet, dass *SALES & STRATEGY* verbunden werden, um erfolgsträchtige Geschäftsmodelle zu finden, sie vertriebslich effektiv umzusetzen und sich damit einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu schaffen.

SALESTEGY wurde für Entscheiderinnen und Entscheider im Vertrieb und im strategischen Management entwickelt. Der Ansatz verbindet die bislang häufig voneinander getrennten Welten des Vertriebs und des strategischen Managements.

In dem Buch beschreibt Prof. Wieseke die Entwicklung und praktische Umsetzung innovativer Geschäftsmodelle anhand detaillierter Unternehmensbeispiele. Managerinnen und Manager erhalten eine Schritt-für-Schritt-Anleitung, wie sie ihre Geschäftsmodelle bewerten und ihr Vertriebsmanagement strategisch erfolgreich ausrichten können.

Spannend macht das Buch nicht nur die Bildsprache, die mit der Analogie der «Death-Valley-Märkte» (Marktbereiche mit geringen Gewinnmargen) arbeitet, sondern auch die neue *SALESTEGY*-Rollenverteilung. Der *SALESTEGY*-Ansatz widerspricht der klassischen Rollenverteilung, wonach das strategische

Management und der Vertrieb weit entfernt voneinander agieren und der Vertrieb das ausführt, was das strategische Management vorgibt. Stattdessen schlägt der Autor eine neue Rollenverteilung auf Augenhöhe vor. Eine enge Verzahnung zwischen dem strategischen Management und dem Vertrieb.

Nutzen für die Praxis

Das Buch richtet sich an Entscheiderinnen und Entscheider, die Unternehmen in dynamischen B-to-B-Märkten führen. Da es strategisches Management und Vertriebsmanagement verbindet, richtet es sich gleichermaßen an Entscheiderinnen und Entscheider beider Bereiche. Es zeigt Ihnen, mit welchen Geschäftsmodellen nachhaltiger Erfolg erzielt werden kann und welche Stellhebel Sie dazu im strategischen Management und im Vertrieb nutzen müssen. Sie erhalten eine Schritt-für-Schritt-Anleitung, wie Sie Ihre Geschäftsmodelle bewerten und Ihr Vertriebsmanagement erfolgreich ausrichten können.

Anwendbar ist der *SALESTEGY*-Ansatz sowohl für einen Geschäftsmodell-Audit als auch für die richtige Umsetzung innovativer Geschäftsmodelle im Vertrieb. Praxisbeispiele werden für die Umsetzung innovativer Geschäftsmodelle in elf B-to-B-Branchen gezeigt, die in einem eigenen Glossar zu finden sind.

Empfehlenswert ist das Buch für alle, die systematisch auf der Suche nach neuen Geschäftsmodellen sind und diese mit Erfolg im Vertrieb umsetzen möchten.

Meriton Ceka



Prof. Dr. Jan Wieseke
SALESTEGY

SALES & STRATEGY verbinden –
innovative Geschäftsmodelle
zum Erfolg führen
Bochum Sales Publishing Verlag,
1. Auflage 2023 (deutsch), 344 Seiten
CHF 90,00 / EUR 75,00
ISBN: 978-3-9823858-2-2
<https://salestegy.de/>

Kernthesen

- 1 Die enge Verzahnung von *SALES & STRATEGY* ist zunehmend wichtig, um durch intelligente Lösungen den sogenannten «Death-Valley-Märkten» (Märkte mit sehr geringen Gewinnmargen) zu entkommen und sich nachhaltig im Markt zu differenzieren.
- 2 Durch eine neue Rollenverteilung ermöglicht der *SALESTEGY*-Ansatz im *STRATEGY*-Bereich erfolgsträchtige Geschäftsmodelle zu finden und im *SALES*-Bereich diese umzusetzen.

Sales Transformation

Quo Vadis, B2B Sales?

After almost two years of the COVID-19 pandemic, general opinion holds that it has boosted digitalization and turned sales upside down. This article explores whether this is true – and what it means for the future of B2B sales.

Prof. Dr. Marco Schmäh, Dr. Manuel Kern, Prof. Dr. Oliver Götz

Over the past decades, sales has been in constant transformation. Additionally, COVID-19 has upended the world of work as we knew it. Contact restrictions and lockdowns have impeded personal client appointments. Phone and video calls have replaced canvassing visits and meetings. These developments have impacted sales across all sectors. To maintain contact with customers, companies have undergone significant technical upgrades—not only through the provision of digital counselling software, but especially in the hardware sector. The following questions now arise: How has B2B sales changed because of COVID-19, and what long-term consequences can be expected?

Digitalization is in full swing now—not just for companies, but also for customers. In retrospect, the pandemic has been the catalyst for *next-generation sales*. This study examines what this means in practical terms for B2B sales in Germany, what challenges companies are currently facing, and what recommendations for action result from this for the further development of sales. For this purpose, this study starts with a brief literature review as a foundation for answering the research questions.

Theoretical Background

Digitalization or digital transformation is the process of organizational improvement by inducing significant changes through different combinations of information, computing, communication, and connectivity technologies (Vial, 2019).

A holistic digitalization strategy has tremendous potential. Guenzi and Habel (2020) describe a holistic approach to digitalization in B2B sales and categorize it into *customer interaction processes, internal sales processes, and digitalization of information*. Wengler et al. (2021) developed a similar triad of *people, processes, and data*. According to these authors, digital technologies have the potential to replace the sales representatives, serve as a supplement to the resources available to them, or act as digital services for customers. Furthermore, digital tools can simplify the activities of salespeople and customers and facilitate information exchange (Guenzi & Habel, 2020).

Although both practitioners and researchers agree that digitalization is crucial for corporate success (Kober, 2020; Rodríguez et al., 2020; Wengler et al., 2020), achieving it remains a challenge. For sales in particular, increased use of social media, search engine optimization and the resulting shift in information search mechanisms are making higher demands on companies' digital infrastructure (Heinrich, 2020). This necessitates a cost-intensive expansion of the digital skills of employees, an adaption of the internal interfaces, and high investments in the necessary applications and programs (Zoltners et al., 2021).



Prof. Dr. Marco Schmäh

Institute of Marketing & Sales Management,
ESB Business School, Reutlingen, Germany
marco.schmaeh@reutlingen-university.de

Dr. Manuel Kern

Adjunct Professor at the Institute of Marketing
& Sales Management, ESB Business School,
Reutlingen, Germany
manuel.kern@reutlingen-university.de

Prof. Dr. Oliver Götz

Institute of International Business to Business
Marketing & International Sales Management,
ESB Business School, Reutlingen, Germany
oliver.goetz@reutlingen-university.de

Focusing on medium-sized companies, Wengler et al. (2021) found that digital transformations are successful only when the top management is actively involved in the projects. Budgetary constraints, staff shortages, poor networking between departments, and lack of technical equipment often prevent successful digitalization (Rodríguez et al., 2020; Wengler et al., 2021).

Research Questions and Methodological Approach

Based on the literature review, this study elaborates the following five main research questions:

- Q1: Which aspects of the sales value chain cannot be managed and executed digitally?
- Q2: Is the lack of IT infrastructure perceived as a challenge by a large number of sales staff?
- Q3.1: Do salespeople support a shift from traditional to digital tools in the future?
- Q3.2: Do salespeople think that social media will be used more in the future?
- Q4: In what ways will the everyday work of B2B sales employees be facilitated by digitalization?

Additionally, sub-hypotheses were developed and tested to analyze different groups within the population of this study.

Based on the results of these hypotheses, the study provides an outlook on the future of sales.

To gain a clear view of the current state of digitalization in German companies and to derive possible recommendations for action, data were collected using a structured questionnaire comprising closed and open questions. The questionnaire focused on the following topics, which were used as key themes for the discussion of the five main research questions:

- development of customer contacts,
- challenges in the sales process,
- tools used to make everyday work easier,
- what B2B sales employees expect for the future.

In cooperation with the Limbeck Group, the questionnaire was distributed digitally to German sales staff and managers from May 5 to May 29, 2021. After excluding questionnaires with incomplete and/or contradictory responses, the final sample comprised 815 respondents. Figure 1 illustrates the sample's main demographic characteristics.

The evaluation of the data was carried out in two stages. First, the qualitative free-form text responses were examined using grounded theory methodology. In an iterative and inductive process, the responses were coded and aggregated into categories resulting in clear statements per main research question. Second, the quantitative data were analyzed by descriptive statistics using the Mann–Whitney U test, the Kruskal–Wallis test, the Chi² test, and linear regression. Based on these tests, the sub-hypotheses of the main research questions were tested as illustrated in the [online Appendix](#). After

hypothesis testing, the qualitative data were integrated in the interpretation of the results.

Main Results

The following findings are based on the qualitative statements from the interviews and the results of the hypothesis testing.

Key Finding #1: Different aspects must be considered when digitizing the sales value chain and its processes

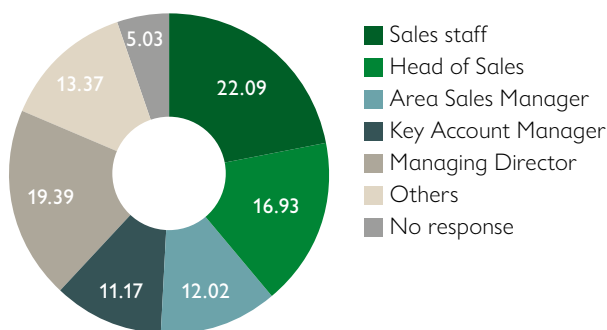
There has been a clear shift towards digital customer contact during the COVID-19 pandemic compared to previous years. At the same time, the digitalization of sales entails numerous challenges, and the nature of the obstacles differs according to industry sector. For instance, it is much easier for financial and insurance services to switch to online consulting than for companies that offer products that require a lot of explanation, such as pharmaceutical and medical technology products or industrial goods. Across those industries the identified challenges are diverse. However, our qualitative data identified four themes as top challenges when digitalizing customer interactions:

- (1) relationship and retention,
- (2) fully digitalized sales cycle,
- (3) initial contact and needs analysis,
- (4) haptics and product demonstration.

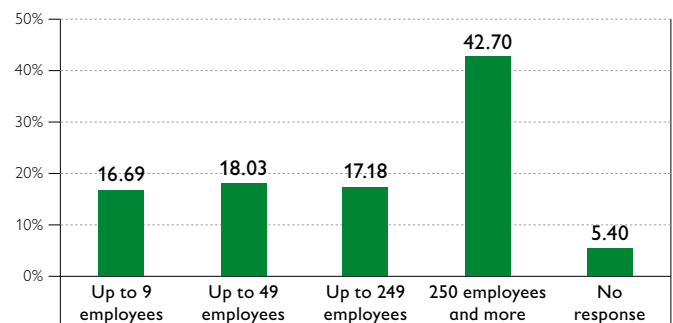
As a result, organizations experience negative consequences from the restriction of personal contacts in the areas of acquir-

Fig. 1: Demographics of the Respondents

Position of interviewees (in %)

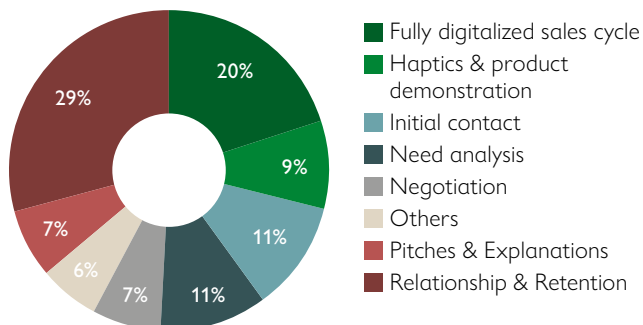


Classification by Company (in %)



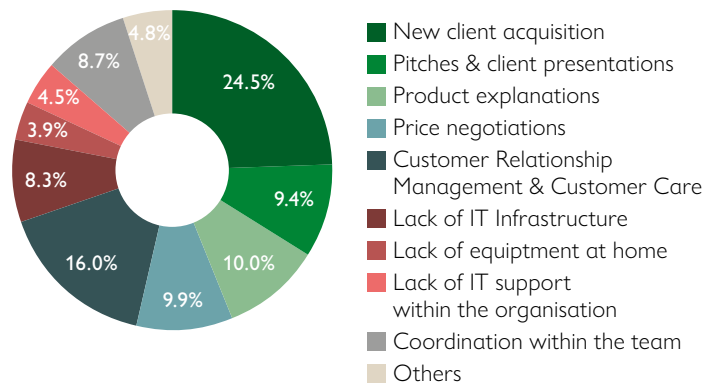
Source: Own illustration.

Fig. 2: Key Challenges When Digitizing the Sales Value Chain



Source: Own illustration.

Fig. 3: Key Challenges When Developing Tools to Facilitate Everyday Work



Source: Own illustration.

ing new customers and maintaining customer relationships. Additionally, lack of IT equipment has been cited as a minor challenge. In general, it is crucial to consider the nature of the challenges in the context of the company. Company size was identified as an important influencing factor. In small companies with up to nine employees, maintaining customer relationships was perceived as significantly less challenging and the difficulties were generally less severe than in bigger companies. This is because smaller companies generally have a more personal approach toward their customers due to more flexible and less complex company structures and a relatively smaller customer base. Figure 2 provides an overview of the most relevant challenges that have been identified.

Key Finding #2: Developing IT tools to facilitate everyday work depends on the client interactions and organizations must enable employees to use them and not only implement

Making use of sales tools, a company can successfully master next-generation sales but only if its employees are trained accordingly. The results of the study show that the IT infrastructure is considered a challenge but not the most relevant one. Rather, having appropriate tools and using them effectively seems to be the decisive factor.

The topic of *remote working* is extremely important because many companies are still uneasy about online teamwork and find it difficult to efficiently organize decentralized collaboration. If these basics remain problematic, digital sales initiatives will not be able to realize their full potential. While remote

working mainly focuses on internal collaboration, all direct client interactions have been identified as being essential when developing tools to facilitate everyday work. Figure 3 illustrates the most relevant challenges that need to be addressed when providing modern IT tools.

Our data also show that some industries are more affected by these challenges than others. In complex businesses environments, such as banking and financial services, tools to enhance product explanations have a bigger leverage than in traditional industry organizations or in pharmacy. In contrast, client relationship management has been identified as a key driver within the production industry and for pharmaceutical

Management Summary

The COVID-19 pandemic has boosted digitalization. What does this mean for the future of B2B sales? This question was at the core of a scientific research project by the ESB Business School in cooperation with the Limbeck Group. With five main research questions, the project examined the characteristics and effects of the thrust towards digitalization induced by COVID-19, with a focus on the development of customer contact and the resulting challenges for companies, as well as the question which tools can be used and to what extent they make the sales department's work easier.

Main Propositions

- 1 The COVID-19 pandemic has entailed fundamental changes in sales processes and driven digitalization for both the customer and the company.
- 2 Companies are forced to respond to new digital trends and customer demands to remain competitive.
- 3 Training employees in the use of digital tools is more important than having many different tools.

organizations. In retail, price negotiations are the main leverage where modern IT tools can ease the daily work for sales organizations and their staff. Regarding organizational size, it can be concluded that the larger the organization the more relevant IT tools become, whether for internal collaboration or for direct client interaction. This makes sense as smaller teams can collaborate more easily and may have been affected less by COVID-19 restrictions because they could still meet in the office. We may conclude that organizations seem to understand where the main demand for action is. Digital improvements are required across all industries, even though the detailed applications of IT tools vary depending on the market and the demographics of the affected sales staff.

Moreover, the present study identified social selling as a ‘hot topic’ within the qualitative data analysis and one can assume

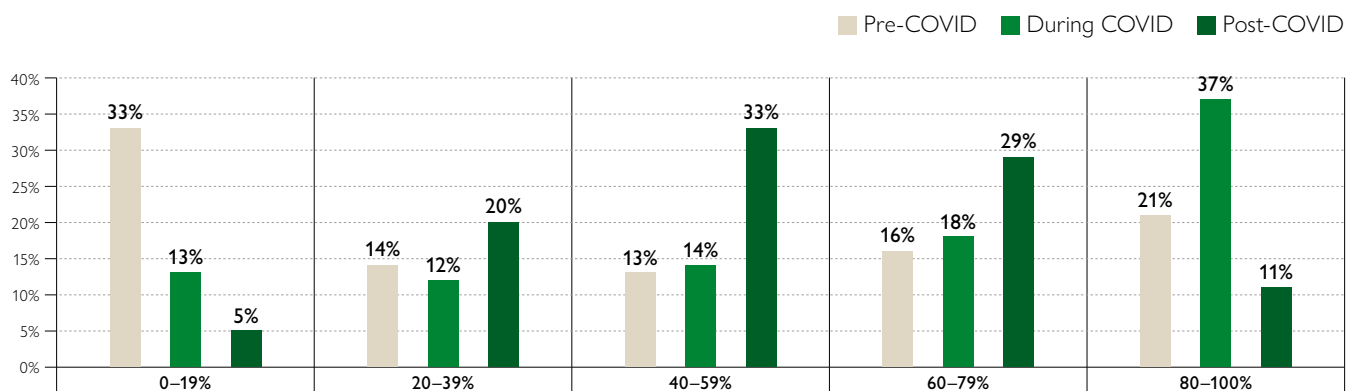
that even more possibilities for addressing customers will open in this field when combining social selling with modern IT tools. The advantages for sellers are obvious:

- (1) *Increase access to the target group:* Social networks offer a direct line to the target group. A seller who acts accordingly and responds to the contributions of their consumers will be able to interact with and acquire customers in an even more targeted manner.
- (2) *Obtain leads:* A strong network is the basis of social selling. High-quality content can be used to attract people who then become new contacts and potential customers.
- (3) *Achieve sales targets:* Virtual relationship building creates a bond with the customer. This makes it easier to close sales.
- (4) *Build a reputation:* Salespeople can use social media to position themselves as experts and give their company a face. In this way, they become the trusted experts for their contacts.
- (5) *Boost customer loyalty:* Authentic commitment and customer problem solving strengthens customer loyalty and trust.

Key Finding #3: Personal relationship management remains crucial, and collaboration will become hybrid digital in the future.

At the beginning of the pandemic, many companies were concerned that digitalization would adversely affect customer contacts. However, the present study clarifies that this misgiving did not come true. In general, it can be observed that the percentage of digital customer contacts has increased because of COVID-19—but not to the expected extent. However, the overall importance of digital customer contacts has increased. Ultimately, the lockdowns did not allow for anything else. For

Fig. 4: Percentage of Virtual Customer Contacts Before, During and After the COVID-19 Pandemic



Source: Own illustration.

example, the share of those who handle only 0–19% of their contacts digitally has declined significantly during the past months. Interestingly, the number of salespeople almost exclusively using digital contacts (80–100%) increased during the pandemic, but then dropped again significantly from 37% to 11%. Most respondents (33 %) said they settled on 40–59% digital customer contacts as the pandemic progressed beyond the acute phase.

In addition to this development, the present study also reveals that e-mails and traditional landline or mobile telephones are still the primary communication channels. However, collaboration tools are catching up increasingly fast and many interactions have been shifted away from e-mails and telephone calls towards video collaboration tools. With that said, the integration of social media and the usage of augmented

A handshake and eye contact will always help to convey professionalism and a sense of empathy as well as authenticity.

reality have been identified as the next steps in digital customer interaction. Our qualitative data clearly revealed that customers as well as salespeople believe in the future usage of these tools, for instance in the form of digital exhibitions. However, the data of this study emphasize that interpersonal wants and needs will always be difficult to capture or convey digitally. A handshake and eye contact will always help to convey professionalism and a sense of empathy as well as au-

thenticity. It is clear, therefore, that personal customer contact will still be highly relevant in the future. At the beginning of the pandemic and in the subsequent months, many sales organizations expanded their digital skills and added online consultations to their portfolio so that hybrid models can be used effectively in the future, which means that a mix of face-to-face appointments and remote selling will remain normal for the short- and mid-term future.

Outlook

In addition to our key findings, the results of this study allow some conclusions to be drawn regarding the future. Three main aspects have been identified as key drivers for future sales operations:

- (1) further progress in digitalization (especially IT tools),
- (2) a mixture of remote and in-person collaboration,
- (3) higher efficiency in processes, partly due to less traveling.

Naturally, the scale of this development depends on the industry. For a pragmatic and individual solution, *personal on-site contacts* will continue to be necessary in areas such as mechanical engineering and medical technology. Yet, virtual reality is already being used quite successfully even for rather sophisticated purposes, for example, to simulate the cleaning of hazardous goods tanks when training employees or to demonstrate how to handle new machines.

Significant progress has been made since the beginning of the pandemic in terms of understanding and accepting *digital*



Source: © Shutterstock.

processes. In this context, the use of *new tools* as well as an increased trust in them were mentioned as concrete changes in sales, which are expected to simplify work in the future. Respondents also expect training to be provided digitally in the future and favor *stronger use of technologies* such as AI, social media, and automation. These changes are perceived by most respondents as significantly facilitating the daily work routine. However, increased cooperation with the marketing function is also mentioned as an important factor.

The same phenomenon can be observed for the customer. This means that *face-to-face conversations* will continue to play an important role in relationship building, but *digital contacts* will also increasingly help to maintain and deepen

Companies that want to remain competitive in the future should work harder to make their processes simpler and faster.

customer relationships. There are benefits for both sides. The salesperson and the customer can save time and resources, as there is no need to travel to a meeting. Appointments can often be arranged much more quickly online, as the use of online tools allows all participants to act more freely in terms of location and time.

Companies that want to remain competitive in the future should keep this in mind and work harder to make their *processes simpler and faster*. This is because during the pandemic customers have acquired a lot of experience in dealing with digital products and communication in the private sector, with the result that their willingness to deal with complicated and lengthy purchasing processes has decreased significantly.

However, despite all the digital development, it is crucial not to forego the personal touch. This is characterized by personal contact, but also—and above all—by trust. As a result of the pandemic, customers will place even greater value on a transparent, honest, and empathetic business partnership as well as on individual advice. This is the main task of next-generation sales. Selling is, and will remain, a business between people, regardless of whether it occurs in a conference room or in front of a screen.



For a further supplementary table to the article, visit: unisg.link.mrsg-schmaeh-et-al

Lessons Learned

- 1 Companies have to place the customer at the center of all marketing activities and anticipate buying behavior.
- 2 In alignment with the new customer demands, they have to provide optimal support for the new sales processes, both online and offline.
- 3 The key to sales success in the future is to become a sales-driven and tech-savvy company.
- 4 To capture all touchpoints of the buyer's journey, it is necessary to restructure the company and its processes and to ensure internal collaboration.
- 5 A well-developed online presence is crucial for covering the decisive phase of the buyer's journey.

Acknowledgement

This study is based on a student project. The authors thank Alicia Griffaton, Laura Hatwieger, Malin Hentzgen, Matthias Immendorfer, Annika Riehm, and Daniela Stampfer of the Study Program International Business Development at the ES Business School, Reutlingen, Germany, for their extensive efforts in data collection.

References

Guenzi, P., & Habel, J. (2020). Mastering the digital transformation of sales. *California Management Review*, 62(4), 57–85. <https://doi.org/10.1177/0008125620931857>

Heinrich, S. (2020). *Akquise@B2B: Neukundengewinnung im digitalen Zeitalter*. Springer Fachmedien.

Kober, S. (2020). Digitalisierung im B2B-Vertrieb: Ergebnisse verbessern mit digitalen Tools – Impulse zur Entscheidung und Umsetzung. Springer Fachmedien.

Rodríguez, R., Svensson, G., & Mehl, E. J. (2020). Digitalization process of complex b2b sales processes – enablers and obstacles. *Technology in Society*, 62, 101324. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101324>

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

Wengler, S., Hildmann, G., & Vossebein, U. (2021). Digital transformation in sales as an evolving process. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(4), 599–614. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2020-0124>

Zoltners, A. A., Sinha, P., Sahay, D., Shastri, A., & Lorimer, S. E. (2021). Practical insights for sales force digitalization success. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 41(2), 87–102. <https://doi.org/10.1080/08853134.2021.1908144>

Thema der nächsten Ausgabe: Technology-Enabled Customer Experiences

Neue Technologien prägen seit längerer Zeit das Konsumverhalten entlang der gesamten Customer Journey im Handel. Angefangen mit dem Durchbruch des Internets und den ersten Online-Shops um die Jahrtausendwende, etablierte sich sukzessive der E-Commerce. Der kontinuierliche Gebrauch des Smartphones durch die Gen Z und der steigende Einfluss sozialer Medien förderte neue Verkaufsformate, wie beispielsweise den Social Commerce. Im Zuge der Digitalisierung kommen immer mehr neue Technologien auf den Markt, mit dem Ziel das Kundenerlebnis und insbesondere die Kundeninspiration zu verbessern. Aktuell sind digitale In-store-Personalisierungsapplikationen, Livestreaming-Events, XR-Anwendun-

gen, das Metaversum und NFTs bedeutende technologische Entwicklungen im Handel. Aus Kundensicht sind jedoch nicht nur der technische Nutzen, sondern primär die kundenorientierte Ausgestaltung und passgenaue Implementierung in das unternehmenseigene Geschäftsmodell entscheidend. Nur wenn eine nahtlose Interaktion zwischen Konsument und Technologie entlang der Customer Journey ohne neue Pain-Points möglich ist, können Technologien zu einem verbesserten Kundenerlebnis mittels neuer Touchpoints beitragen. In Anbetracht der Vielzahl neuer Anwendungen stellt sich die Frage, wie diese in die Customer Journey inkludiert werden sollen, um den technischen Nutzen aus Konsumentensicht greifbar zu machen.

Impressum

Marketing Review St. Gallen

Thesis Verlag
Universität St. Gallen
Institut für Marketing
und Customer Insight
Dufourstrasse 40a
CH-9000 St. Gallen

Redaktionsleitung

Universität St. Gallen
Susanna Renner, M.Sc.
Telefon: +41 (0) 71 224 28 40
susannaelisa.renner@unisg.ch

Redaktion & Satz

Communication
Network Media
Ridlerstrasse 35a
D-80339 München
Telefon: +49 (0) 89 72 95 99-15
Deivis Aronaitis,
Alexandra Budik

Schlussredaktion

Wolfgang Mettmann (deutsch)
Renate Schilling (englisch)

Layout & Produktion

deivis aronaitis design | dad |
Leonrodstrasse 68
D-80636 München
Telefon: +49 (0) 89 120 278 10
Telefax: +49 (0) 89 120 228 14
grafik@da-design.lt

Titelbild

© Adobe Stock / erika8213

Anzeigenleitung

Susanna Renner, M.Sc.
Telefon: +41 (0) 71 224 28 40
susannaelisa.renner@unisg.ch

Insights

Die Inhalte unter dieser Rubrik sind aus der Marketingpraxis gesponserte Beiträge.

Leserservice

Magdalena Britt
Telefon: +41 (0) 71 224 71 52
magdalena.britt@unisg.ch

Druck & Verarbeitung

Aumüller Druck
GmbH & Co. KG
Kennwort:
Marketing Review St. Gallen
Weidener Strasse 2
D-93057 Regensburg

Herausgeber

Prof. Dr. Sven Reinecke (schriftführend)
Prof. Dr. Thomas Bieger
Prof. Dr. Johanna Gollnhofer
Prof. Dr. Dennis Herhausen
Prof. Dr. Andreas Herrmann
Prof. Dr. Christian Hildebrand
Prof. Dr. Thomas Rudolph
Prof. Dr. Christian Schmitz
Prof. Dr. Marcus Schögel
Prof. Dr. Dr. h.c. Torsten Tomczak
Prof. Dr. Dirk Zupancic
Mitbegründer Prof. Dr. Christian Belz
Prof. Dr. Heinz Weinhold-Stünzi †

Beirat

Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Backhaus, Berlin
Andreas Balazs
Prof. Dr. Hans H. Bauer, Mannheim
Dr. Hans-Jürg Bernet
Prof. Dr. Dr. h.c. Dr. h.c.
Manfred Bruhn, Basel
Prof. Dr. Christoph Burmann, Bremen
Prof. Dr. Dr. h.c. Hermann Diller, Nürnberg
Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch,
Oestrich-Winkel
Prof. Dr. Jürgen Häusler
Prof. Dr. Manfred Krafft, Münster
Dr. Michael Löffler
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert,
Münster
Prof. Dr. Anton Meyer, München
Prof. Dr. Dominique von Matt
Dr. Michael Reinhold
Felix Richterich
Urs Riedener
Prof. Dr. Bernhard Swoboda, Trier
Prof. Dr. Bodo B. Schlegelmilch, Wien
Prof. Dr. Hans-Willi Schroiff, Aachen
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon
Alexander Stanke

Bezugsmöglichkeit und Erscheinungsweise

Das Heft erscheint sechs-
mal jährlich, Auflage: 2500 Exemplare.
Bestellmöglichkeiten und Details
zu den Abonnementbedingungen
sowie AGB finden Sie unter
www.marketing-review.ch

Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck

Die Zeitschrift sowie alle in ihr
enthaltenen einzelnen Beiträge
einschliesslich sämtlicher
Abbildungen, Grafiken, Fotos
sind urheberrechtlich geschützt.
Sofern eine Verwertung nicht
ausnahmsweise ausdrücklich vom
Urheberrechtsgesetz zugelassen
ist, bedarf jedwede Verwertung
eines Teils dieser Zeitschrift
der vorherigen schriftlichen
Zustimmung des Verlages.
Dies gilt insbesondere für
Vervielfältigungen, Nachdrucke,
Bearbeitungen, Übersetzungen,
Mikroverfilmungen, öffentliche
Zugänglichmachung sowie die
Einspeicherung und Verarbeitung
von Teilen dieser Zeitschrift
in Datenbanken und die
Verarbeitung oder Verwertung
über elektronische Systeme.

Die Artikel von Marketing Review
St. Gallen sind mit grösstmöglicher
Sorgfalt erstellt. Die Redaktion
übernimmt jedoch keine Gewähr
für die Richtigkeit, Vollständigkeit
und Aktualität der abgedruckten
Inhalte. Für den Inhalt der
Werbeanzeigen ist das jeweilige
Unternehmen bzw. die jeweilige
Gesellschaft verantwortlich.

Für unverlangt eingesandte
Manuskripte, Fotos und
Illustrationen wird keine
Gewähr übernommen.

Marketing Review St. Gallen
erscheint im 40. Jahrgang

ZKZ 70610

ISSN 1865-6544



**JETZT
ABO
BESTELLEN**



Hier gelangen Sie zu unserem Shop

Möchten Sie weiterhin von exklusivem und qualitativ hochwertigem Marketingwissen profitieren? Dann schliessen Sie ein Abonnement der Marketing Review St. Gallen ab. Ihr Premium-Magazin für Marketing im D/A/CH-Raum.

Qualität ohne Kompromisse.