ECONSTOR
*Make Your Publications Visible.*

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

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

**Periodical Part**

# Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 5/2024: The Role of Marketing in the Green Economy

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.) (2024) : Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 5/2024: The Role of Marketing in the Green Economy, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 41, Iss. 5

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/328058

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

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

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

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

**Terms of use:**

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

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

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

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Marketingzeitschrift für Theorie & Praxis 5 / 2024

# Marketing Review St.Gallen

## The Role of Marketing in the Green Economy

### Schwerpunkt

Drei Perspektiven auf Nachhaltigkeit

4xA² für ein grünes Marketing – Eine Weiterentwicklung des Marketing-Mix zur Förderung der grünen Transformation

Authentic Green Marketing – How Sustainability Influencers Advocate for Change

Brands for Future – A Framework for Sustainable Impact

50 Shades of Green – Assessing Sustainability Labeling

Nachhaltigkeit als Premium-strategie – geht das?

Driving Sustainability with Price Management – Innovative Approaches to Business Model Transformation

### Spektrum

Aufbau touristischer Daten-ökosysteme – Erfolgreiche Koordination von heterogenen Anspruchsgruppen

Toward a Digital Empathy Framework – Evaluating User Experience Research Methods

Universität St.Gallen

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.

Digitalisierung und Nachhaltigkeit im Vertrieb Nächster Starttermin: 10. Dezember 2024 (3 Tage)

CAS Strategisches Einkaufsmanagement Nächster Starttermin: Januar 2025 (6x 3 Tage)

CAS Marketing Management Nächster Starttermin: 14. Januar 2025 (6x 3 Tage)

Intensivseminar Marketing Intelligence Nächster Starttermin: 18. Februar 2025 (3 Tage)

Jetzt informieren:
imc.unisg.ch/weiterbildung

From insight to impact.

# The Role of Marketing in the Green Economy

In einer Zeit, in der die Dringlichkeit nachhaltiger Praktiken rasant zunimmt, gewinnt auch die Rolle des Marketings an Bedeutung. Marketing ist nicht nur ein Spiegel der gesellschaftlichen Trends, sondern kann einen aktiven Beitrag zum Wandel hin zu nachhaltigerem Konsum und verantwortungsvollem Wirtschaften leisten. Doch sind Marketing und Nachhaltigkeit überhaupt kompatibel? Und wenn ja, welche Mittel stehen dem Marketing zur Verfügung, um Teil der Transformation zu sein?

In dieser Ausgabe beleuchten wir, ob und wie Marketing zur Förderung einer grünen Wirtschaft beitragen kann. Es erwartet Sie zu Beginn ein Interview, das spannende Einblicke in die Gedankenwelt einer Buchautorin und zweier Buchautoren bietet, die sich mit dem Thema Nachhaltigkeit in unterschiedlichen Schnittstellen beschäftigen. Daraufhin präsentieren wir aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse dazu, wie Marketing einen Beitrag zu einer nachhaltigen Wirtschaft leisten kann. Hätten Sie zum Beispiel gewusst, dass Produkte mit visuell nachhaltigen Eigenschaften verglichen mit anderen Produkten von Konsumentinnen und Konsumenten der mittleren Preisklasse zugeschrieben werden? Oder, dass Preistransparenz von Marken nicht abschreckt, sondern essenziell ist, um die Kundschaft über die Kosten von Nachhaltigkeit zu informieren? Ausserdem stellen wir mit dem 4xA² Green-Marketing-Mix eine Weiterentwicklung des Marketing-Mix vor. Wie genau die 4Ps in einer grünen Wirtschaft aussehen sollen, lesen Sie in dieser Ausgabe.

Wir hoffen, hiermit wertvolle Impulse und praxisrelevante Erkenntnisse für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie Praktikerinnen und Praktikern gleichermassen zu bieten und wünschen Ihnen eine inspirierende und aufschlussreiche 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

# 5/2024

## Schwerpunkt

### Interview

06 Drei Perspektiven auf Nachhaltigkeit
Ein Interview mit der Buchautorin Johanna Gollnhofer und den Buchautoren Stephan Grabmeier und Christian Stöcker

Im Interview beleuchten Johanna Gollnhofer, Stephan Grabmeier und Christian Stöcker ihre Perspektiven auf Nachhaltigkeit in Wirtschaft und Gesellschaft und diskutieren die Rolle des Marketings in der grünen Transformation. Sie schildern dabei ihre Ansichten zur Nachhaltigkeit in Unternehmen, sowie der Gesellschaft und diskutieren die Rolle des Marketings in diesem Kontext.

Das Interview führt Julia Gisler

### Nachhaltige Marketingstrategien

14 4xA² für ein grünes Marketing
Eine Weiterentwicklung des Marketing-Mix zur Förderung der grünen Transformation

Im Kontext der Förderung ressourcenschonenden Wirtschaftens schlagen die Autoren den adaptierten 4xA² Green-Marketing-Mix vor, der auf Produktdesign, True-Cost-Accounting und objektiver Vermarktung basiert.

Matthias Schlipf, Tobias Gaugler

26 Authentic Green Marketing
How Sustainability Influencers Advocate for Change

In the context of overcoming sustainability prejudices and maintaining authenticity, this paper shows that sustainability influencers use strategies like educating, inspiring, endorsing imperfection, and embracing compassion.

Julia Gisler

34 Brands for Future
A Framework for Sustainable Impact

To be effective and credible, sustainable brand management must be rethought to relate to all company's scopes of responsibility. The authors suggest a new concept for discussion.

Jan Dirk Kemming, Riccardo Wagner

Service

25 Call for Papers
66 Insights aus der Wissenschaft
88, 89 Buchrezension
90 Literatur zum Thema: The Role of Marketing in the Green Economy
91 Vorschau & Impressum

Inhaltliche Koordination dieser Ausgabe
Julia Gisler
Doktorandin und Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing und Customer Insight an der Universität St. Gallen (HSG)

Illustration: © Studio Nippoldt

## Bewertung und Kommunikation von Nachhaltigkeit


42 **50 Shades of Green**
Assessing Sustainability Labeling

The authors categorize care products into four archetypes based on sustainability labeling, pricing, and ingredients. They provide actionable insights to help managers enhance product positioning and optimize labeling strategies, revealing how different labeling approaches impact consumer ratings and purchasing decisions.

Charlotte Wolf, Sven Henkel, Franziska Krause

50 **Nachhaltigkeit als Premiumstrategie – geht das?**

Eine Premiumstrategie, die Nachhaltigkeit mit anderen Wertversprechen kombiniert, kann helfen, sich von der Billigkonkurrenz abzuheben und langfristig erfolgreich zu bleiben. Wie dies konkret umgesetzt werden kann und welche Strategien dabei erfolgversprechend sind, erfahren Sie in diesem Beitrag.

Dennis Flad, Catherine Walter


## Nachhaltigkeit durch Preismanagement


58 **Driving Sustainability with Price Management**
Innovative Approaches to Business Model Transformation

This paper investigates how price management initiatives can enhance the sustainability performance of companies. The proposed framework provides insights for managers seeking to integrate sustainability into their business model through price management initiatives.

Lukas Schnabl, Anna-Karina Schmitz


## Spektrum Marketingmanagement


68 **Aufbau touristischer Datenökosysteme**
Erfolgreiche Koordination von heterogenen Anspruchsgruppen

Im Destinationsmanagement bietet der Austausch von Daten zwischen öffentlichen und privaten Leistungsträgern einen potenziellen Wettbewerbsvorteil. Dieser Beitrag beleuchtet, wie Datenökosystemprojekte anhand eines standardisierten Prozesses geplant und koordiniert werden können.

Mauro Luis Gotsch, Lena Pescia, Dominik Lukas Knaus

80 **Toward a Digital Empathy Framework**
Evaluating User Experience Research Methods

New technologies require aesthetic and hedonistic user experience (UX) design to remain competitive. A conceptual framework for digital empathy explains and recommends individual UX research methods.

Jan Joosten, Alexander Hahn, Katharina Klug, Florian Riedmüller, Dirk Totzek

# Drei Perspektiven auf Nachhaltigkeit

## Ein Interview mit der Buchautorin Johanna Gollnhofer und den Buchautoren Stephan Grabmeier und Christian Stöcker

**«Nachhaltigkeit» bedeutet für jede Konsumentin und jeden Konsumenten und jedes Unternehmen etwas anderes. Insbesondere die Funktion des Marketings hin zu einer grünen Wirtschaft wird unterschiedlich verstanden. Johanna Gollnhofer, Stephan Grabmeier und Christian Stöcker schildern ihre Perspektive auf Nachhaltigkeit in Unternehmen und der Gesellschaft und die Rolle des Marketings diesbezüglich.**

Das Interview führt Julia Gisler, Doktorandin und Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing und Customer Insight an der Universität St. Gallen (HSG)

Stephan Grabmeier
Future & Impact Designer, Buchautor
*Impact Business Design* (2023)
https://stephangrabmeier.de

Johanna Gollnhofer
Assoziierte Professorin für Marketing an der Universität St. Gallen, Buchautorin *Das 60%-Potenzial* (2024 – in Press)
https://imc.unisg.ch

Christian Stöcker
Professor für Digitale Kommunikation an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Hamburg, Buchautor *Männer, die die Welt verbrennen* (2024)
https://www.haw-hamburg.de


**Ihr habt alle ein Buch zur Schnittstelle Nachhaltigkeit und Wirtschaft geschrieben. Wie ist eure Perspektive darauf?**

**Stephan Grabmeier:** Mein Fokus ist die Transformationsperspektive. Dabei fokussiere ich auf unterschiedliche Kontexte. Das war lange die digitale Transformation, seit einigen Jahren ist nun aber der Nachhaltigkeitskontext von besonderer Relevanz. Die Mechanismen der Transformationen bleiben jeweils gleich, der Inhalt verändert sich jedoch. Im Buch geht es konkret ums Machen und die Umsetzung. Wir sehen, dass ganz viel Wissen vorhanden ist, an der Umsetzung scheitert es dann jedoch oftmals. Ganz wichtig hierbei ist, dass wir dies in Form von Angeboten machen und nicht mit dem Zeigefinger auf die Leute zeigen. Das ist unser Ansatz, damit die Leute so gut und schnell wie möglich starten können.

**Warum scheitert es dann oftmals an der Umsetzung?**

**Stephan:** Es ist oft wenig Klarheit für ein Zukunftsbild da, was ein Unternehmen eigentlich sein will und wo es hin will. Zudem sind Unternehmen oftmals sehr extrinsisch motiviert, durch die Kundschaft oder Finanzmärkte und wenig aus ihrem Purpose und der intrinsischen Verantwortung. Ausserdem sehen wir noch massive Wissenslücken in der Innovation für Nachhaltigkeit und kreislauffähigen Geschäftsmodellen. Expertinnen und Experten mit diesem Wissen fehlen. Also auch wenn man weiss, wohin man will, fehlt oftmals das Wissen, wie man denn nun von A nach B kommt. Genau da setzen wir mit dem *Impact Business Design* an.

**In deinem Buch fokussierst du dich primär auf Unternehmen. Johanna, du fokussierst stark auf die Konsumentenperspektive. Was ist hier deine Perspektive auf Nachhaltigkeit?**

**Johanna Gollnhofer:** Wir starten im Buch auch damit, dass wir bereits viel Wissen haben und viele nachhaltige Produkte auf

dem Markt sind, doch wenn die Kundin oder der Kunde vor dem Regal steht, greift sie oder er doch wieder zum Altbekannten. Während die Öko-Fans ohnehin schon überzeugt sind, haben wir eine grosse Mehrheit, eben die ungefähr 60%, welche Nachhaltigkeit gegenüber nicht abgeneigt ist, aber dann oftmals doch zum konventionellen Produkt greift, weil es günstiger ist, weil sie die Marke kennen oder nachhaltige Produkte als minderwertig ansehen.

«Auch wenn man weiss, wohin man will, fehlt oftmals das Wissen, wie man denn nun von A nach B kommt. Genau da setzen wir mit dem *Impact Business Design* an.»

**STEPHAN GRABMEIER**
Buchautor *Impact Business Design: Der Guide zur Modellierung enkelfähiger Organisationen*

**Christian, wir haben jetzt sowohl die Unternehmensperspektive als auch die Konsumentenperspektive angesprochen, in deinem Buch hast du auch einen starken politischen Fokus.**

**Christian Stöcker:** Genau, im Buch zeige ich auf, dass es in den unterschiedlichsten Bereichen, wie zum Beispiel erneuerbare Energien oder Elektromobilität, sehr viel Fortschritt gibt, es aber insgesamt trotzdem nur schleppend vorangeht in die richtige Richtung. Im Buch behandle ich nun den Grund dafür. Es gibt Leute, Unternehmen und Organisationen, die nicht erst seit gestern, sondern seit 50 Jahren hart und insbesondere strategisch daran arbeiten, ein Vorankommen zu verhindern. Und das sind Leute, die mit fossilen Stoffen Geld verdienen. Also im Grunde ist das Buch so etwas wie ein Handapparat für Leute, die verstehen wollen, was eigentlich los ist. Das Buch endet dann mit einer positiven Wendung.

**Wie tragen denn eure Bücher dazu bei, eure Perspektive auf Nachhaltigkeit zu vermitteln?**

**Stephan:** Viele Entscheiderinnen und Entscheider wollen gerne, dass man ihnen ganz klar die drei goldenen Punkte aufzeigt, was sie jetzt tun müssen. Wir starten jedoch umgekehrt. Wir fragen, was ist deine Zukunftsfrage? Hast du dir die richtige Frage gestellt, wo du hinwillst? Wir bieten daher eher Möglichkeiten, sich damit zu beschäftigen und die richtigen Fragen zu stellen, um Oberflächlichkeiten zu umgehen. Vom Methodischen her haben wir ein generisches Modell. Wir schauen aus einer systemischen Perspektive drauf. Dabei gehen wir von sieben grossen Hebelwirkungen, die in 28 Elemente heruntergebrochen werden können, aus. Das startet bei der Natur bis am Ende hin zur Marke, zur Kommunikation. Diese 28 Elemente sind alle gekoppelt und sollen nicht isoliert betrachtet werden. Die Entwicklung und Steuerung von Organisationen ist komplex. Und wir bieten hier die systemische Analyse dazu und eine Learning Journey, damit umzugehen.

**Du hast nun auch die Marke und die Kommunikation angesprochen. Wie siehst du denn die Rolle des Marketings in der Transformation Richtung Nachhaltigkeit?**

**Stephan:** Bevor das Marketing überhaupt handeln kann, muss ein Unternehmen im Kern von der Transformation überzeugt sein. Üblicherweise fängt es im Purpose und in der Strategie an. Von dort wird alles angestossen. Wenn das nicht gegeben ist, können die Marketingleute noch so motiviert sein. Es bleibt dann eher beim alten Spiel mit etwas neuer Hochglanzpolitur, aber eine echte Veränderung mit Impact findet nicht statt.

**Wie kann man denn die Geschäftsleitung dazu motivieren, in diese Richtung zu gehen?**

**Stephan:** Da muss man sehr auf den Menschen in seiner Rolle schauen, wo ist bei jemandem die persönliche Betroffenheit. Dann aber auch die wirtschaftliche Situation, wie reagieren die Finanzmärkte, wie ist die Kundensituation, wo bist du in der Lieferkette, dann die regulatorischen Dinge.

**Wenn nun die Geschäftsleitung überzeugt ist, welche Rolle spielt das Marketing dann?**

**Stephan:** Marketing und Nachhaltigkeit sind sehr paradoxe Felder. Nachhaltigkeit war lange Teil des Problems, das ist auch immer noch so. Aber ich habe viele Menschen aus dem Marketing kennengelernt, die vom Teil des Problems zum Teil der Lösung werden wollen. Wenn dieses Interesse hin Richtung Nachhaltigkeit zusammenkommt mit der Kreativität von Marketingleuten, dann ist das mit einer der stärksten Hebel, die wir haben können. Wer einer ganzen Nation eine «Geiz ist geil»-Mentalität einhauchen konnte, der kann diese Kreativität doch für positiven Impact nutzen.

der Öko-Falle. Nehmen wir beispielsweise das Produkt. Bis anhin wird beim Produkt oftmals auf sogenannte «Bio-Marker» wie die Farben Grün oder Braun gesetzt. Das spricht jedoch primär die Öko-Fans an. Die breite Masse hingegen legt viel Wert auf Ästhetik. Hier ziehen daher viel eher knallige Farben. Ein anderes Beispiel ist die Wortwahl bei der Promotion. Hier werden oft die Begriffe «kreislauffähig» oder «klimaneutral» verwendet. Die breite Masse versteht aber meist nicht, was damit gemeint ist, deswegen wirken diese Begriffe nicht. «Recycelbar» verstehen sie jedoch. Das heisst, hier braucht man eine ganz andere Terminologie. Das Argument, dass ein Produkt nachhaltig ist, reicht hier nicht, es braucht zusätzlich noch andere Eigenschaften.

**Stephan:** Bei den Unternehmen sehen wir das ähnlich. Wir haben so 10–15%, die wir Altruisten nennen, die Veränderung in Richtung Nachhaltigkeit schon immer wollten. Dann haben wir die 60–70%, die wir bedingt-kooperativ nennen. Die reagieren oft: «Nicht schon wieder ein neues Change-Programm.» Aber die

«Wir wollen die Kreativität des Marketings nutzen, um die breite Masse mitzunehmen. Wir dürfen nicht die Annahmen, die für die Öko-Fans zutreffen, auf die breite Masse anwenden.»

**JOHANNA GOLLNHOFER**
Buchautorin *Das 60%-Potenzial:*
*Mit Marketing die breite Masse für grünen Konsum begeistern*

**Johanna:** Genau diesen Ansatz verfolgen wir ebenfalls. Wir wollen genau diese Kreativität des Marketings nutzen, um die breite Masse mitzunehmen. Wir dürfen nicht die Annahmen, die für die Öko-Fans zutreffen, auf die breite Masse anwenden. Bisher wurde an genau diese Nische von ca. 10–15% der Konsumentinnen und Konsumenten vermarktet. Wir wollen aber eigentlich an den Mainstream, denn dieser macht ca. 60% der Konsumierenden aus, ran. Der Mainstream tickt aber komplett anders. Was das genau bedeutet, zeigen wir anhand der 4Ps auf. Die «Sustainable Natives» hängen nämlich so ein wenig in

Bereitschaft der Veränderung ist grundsätzlich vorhanden, wenn es mit der persönlichen Betroffenheit in Einklang steht. Und dann gibt es 10–15% Egoisten, für welche das Ego wichtiger ist als die Umwelt. Wir fragen uns bei jeder Transformation, wie wir es schaffen, mit den Bedingt-Kooperativen eine neue Kooperation zu erzielen und konsequent gegenüber Egoisten sind.

**Christian:** Hier spielt auch die Problematik von Desinformation mit rein. Die Leute stecken so tief in ihrer Desinformationsblase, dass das alles nichts wird und das alles nicht

funktioniert. Dass Elektroautos weniger nachhaltig als Verbrennungsmotoren seien wegen den Akkus, die nicht recycelt werden könnten. Dass Verbrennungsmotoren im Grunde immer noch nachhaltiger seien als Elektroautos, weil die ja auch hergestellt werden müssten. Dass die Verbrennungsmotoren aber auch hergestellt werden müssen, wird dann einfach weggelassen. Bei den Elektroautos ist die Herstellung dann aber eine Sünde. An all diesen Aspekten dieses ganzen Themenkomplexes sieht man, dass die Leute, die für sie vorgekauten Informationsinhalte zu ihrer eigenen Wahrheit erklären. Manche, die da mitspielen, tun dies vielleicht sogar selbst in lauterer Absicht, weil sie so stark selbst desinformiert sind, dass sie wirklich das Gefühl haben, sie streiten sich für die gute Sache. Und das kommt nicht aus dem Nichts, sondern es gibt Akteure, die diese gigantische Verzerrung der Realität gezielt hergestellt haben.

«Nichts sagen, was nicht stimmt, das heisst die Kundschaft in den Marketingbotschaften nicht zu belügen. Das ist vermutlich aber bereits Konsens bei den Marketeers, die sich ethisch mit dieser Thematik beschäftigen.»

**CHRISTIAN STÖCKER**
Buchautor *Männer, die die Welt verbrennen: Der entscheidende Kampf um die Zukunft der Menschheit*

**Johanna:** Super spannend! Ich habe in meinem Buch genau auch das Beispiel Elektro versus Benziner drin und schaue mir den Konsumierenden an. Die Endkonsumentin oder der Endkonsument ist eigentlich total verwirrt, weil sie oder er so viele unterschiedliche Aussagen hat und alles wird extrem komplex dargestellt. Viele Endkonsumierende wollen eigentlich das Richtige tun, wissen aber gar nicht, was das Richtige ist. Ein ähnliches Beispiel ist die Gurke mit versus ohne Plastik. Oder die Erdbeere aus Deutschland versus aus Spanien.

**Christian:** Man muss hier auch immer bedenken, dass es strategische Kommunikation ist. Wer hat zum Beispiel den individuellen $CO_2$-Fussabdruck populär gemacht? Das war BP. Also jene, die die Verantwortung tragen. Das heisst, erstmal verlagert man die Verantwortung hin zum Konsumierenden, um Regulierung zu vermeiden und dann spielt man das Spiel, das schon in sowjetischen Propaganda-Handbüchern aus den Zwanzigern nachzulesen ist, nämlich wenn es so viele widersprüchliche Informationen gibt, dann sagen die Leute, man kann ja gar nichts mehr glauben. Und dann treffen sie eben gar keine Entscheidung oder entscheiden sich im Zweifelsfall für den Default und damit bleibt dann alles beim Alten. So hat man Regulierung verhindert und gleichzeitig hat man auch verhindert, dass Konsumentinnen und Konsumenten ihr Verhalten ändern.

**Nun versuchen immer mehr Unternehmen, über Nachhaltigkeit zu informieren. Wenn ein Unternehmen sich bezüglich Nachhaltigkeit engagiert und das auch gegen aussen kommuniziert, besteht jedoch oftmals auch die Gefahr des Greenwashings bezichtigt zu werden. Wie seht ihr diese Problematik?**

**Stephan:** Bei den häufigsten Fällen geschieht dies ja bewusst. Es wird etwas bewusst anders dargestellt, als es in Wahrheit ist. Das ändert sich aber im Moment massiv. Diejenigen kriegen einfach Probleme, weil sie mit dem Wort «klimaneutral» oder ähnlichen Grünfärbereien nicht umzugehen wissen. Und da kommt auch das Marketing wieder ins Spiel, wenn man hier eine Agentur hat, der das alles egal ist, machen die das einfach. Das ist vorsätzliche Täuschung und betrügerische Verantwortungslosigkeit.

**Johanna:** Genau, wir kennen es ja. Dann wird übertrieben, oder etwas ausgelassen. Wir kennen sie ja, diese Tricks.

**Und wie kann dem entgegengewirkt werden?**

**Christian:** Nichts sagen, was nicht stimmt, das heisst die Kundinnen und Kunden in den Marketingbotschaften nicht zu belügen. Das ist vermutlich aber bereits Konsens bei den Marketeers, die sich ethisch mit dieser Thematik beschäftigen.

**Johanna:** Ja, nach all den Greenwashing-Skandalen hat man sich darauf geeinigt, Dinge eher einfach auszulassen, damit man nicht mehr lügt.

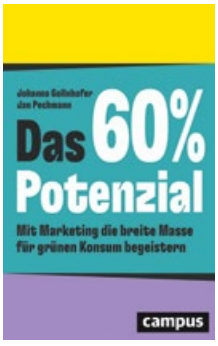
**Christian:** Ich befürchte auch, dass das Marketing als Institution hier zu klein ist. Grundsätzlich brauchen wir alle gesellschaftlichen Akteure. Wir brauchen das Bildungssystem, wir brauchen die Unternehmen, wir brauchen den Journalismus, angefangen bei Talkshows bis hin zur Berichterstattung in den Medien aller Art. Wir brauchen aber auch die Politik. Erst wenn diese aufhören zu lügen, können Konsumentinnen und Konsumenten wirklich informierte Konsumentscheidungen treffen. Und im Endeffekt geht es darum, was die Leute für individuelle Entscheidungen treffen.

**Stephan:** Genau, die Verantwortung liegt bei uns allen. Auch als Kundin oder Kunde sucht man sich jene Marken aus, die in das eigene Wertsystem passen. Genau so haben wir als Arbeitnehmende eine Macht, indem wir uns genau überlegen, will ich für ein bestimmtes Unternehmen, samt seiner Werte, für die es steht, arbeiten. Problematisch ist es immer bei Unternehmen, die irgendwo dazwischen liegen. Man lässt die Boje nicht los, wenn man das Land nicht sieht.

**Christian:** Es ist einfach auch wichtig, mehr von den positiven Entwicklungen zu sprechen. Denn in Wirklichkeit ist es so, dass weltweit der Markt sich längst in die richtige Richtung dreht. Ein Beispiel ist der Anteil zur Erzeugung erneuerbarer Energie an der im Jahr 2022 neu zugebauten Kapazitäten zur Stromerzeugung. Das sind 80%, was extrem hoch ist, aber leider einfach niemand weiss. Weil die Entwicklungen nun aber so positiv sind, ist der Abwehrkampf auch umso aggressiver, der jetzt gerade geführt wird.

**Johanna:** Hast du hier ein konkretes Beispiel?

**Christian:** Bei der COP28 in Dubai haben Saudi-Arabien und die OPEC versucht, vor allem zwei Dinge aus der Abschlusserklärung rauszuhalten. Wie immer haben sie versucht, rauszuhalten, dass wir weg von Öl und Gas müssen. Da haben sie dann diesmal verloren. Zum ersten Mal steht im Abschlussdokument einer Klimakonferenz drin, dass Öl und Gas ein Problem sind. Zweitens haben sie versucht, auch damit sind sie glücklicherweise gescheitert, zu verhindern,




Johanna Gollnhofer & Jan Pechmann
Das 60%-Potenzial
Mit Marketing die breite Masse für grünen Konsum begeistern
Campus (2024 – in Press)

Die grüne Transformation ist dringend notwendig, doch nachhaltiger Konsum hat sich noch nicht in der breiten Masse etabliert. Etwa 60 Prozent der Menschen sind unschlüssig: Einerseits halten sie nachhaltiges Verhalten für wichtig, andererseits verbinden sie es mit Verzicht und höheren Kosten. Hier spielen Marketing und Kommunikation eine entscheidende Rolle. Die Marketing-Profis Gollnhofer und Pechmann zeigen, wie Marketing zum Treiber einer erfolgreichen grünen Transformation wird. Sie analysieren, wie die breite Masse überzeugt werden kann, präsentieren Best Practices für die grüne Transformation und stellen mehrere Rollen für die CMOs der Zukunft vor. Ziel ist es, den Menschen nicht Angst, sondern Lust auf eine nachhaltige Zukunft zu machen.

dass da auch drinsteht, dass die Unterzeichner anstreben, die Kapazität für die erneuerbare Erzeugung von Strom bis 2030 zu verdreifachen. Das heisst, obwohl Saudi-Arabien selber stark in Photovoltaik und entsprechende Forschung investiert, versuchte man zu verhindern, dass die Weltgemeinschaft sich darauf festlegt, diese starke Konkurrenz schnell wachsen zu lassen.

**Wie kann man dem entgegenwirken?**

**Christian:** Von der Forschung zu Desinformation weiss man, dass «Debunking», also hinterher sagen, dass etwas nicht stimmt, sehr schlecht funktioniert, insbesondere bei Leuten, die schon überzeugt sind. Was aber funktioniert, ist «Prebunking». Also wenn man den Leuten im Voraus sagt, dass es sein kann, dass jemand sie anlügen will. So kann man die Leute ein Stück weit immunisieren, angelogen zu werden. Dazu brauchen wir aber eben auch die Politik.

**Christian, du sprichst jetzt hier auch stark die politische Perspektive an. Wie steht ihr denn zu Regulierungen in Bezug auf eine nachhaltige Wirtschaft?**

**Stephan:** Der erste Reflex ist, dass es schon sehr viele Regulierungen gibt. Brauchen wir sie aber in der Transformation? Ja, das schon. Regulatorik hilft uns in bestimmten Transformationsphasen, dass wir diese progressiv, nach vorne gerichtet gestalten können. Rahmensetzungen, und dazu dient die Regulatorik, helfen in der Orientierung der Neuausrichtung.

Stephan Grabmeier & Stephan Petzolt
Impact Business Design
Der Guide zur Modellierung enkelfähiger Organisationen: Playbook, Franz Vahlen (2023)

*Impact Business Design* stellt einen neuen Standard zur Entwicklung nachhaltiger Geschäftsmodelle dar und bietet ein umfassendes, systemisch-integrales Organisationsmodell. In 13 Schritten wird eine detaillierte Analyse des aktuellen Zustands (IST) und der angestrebten Zukunft (SOLL) einer Organisation ermöglicht. Das Buch untersucht die Antriebsmuster und Motive innerhalb der Organisation und stellt umfangreiche, sofort anwendbare Methoden und Werkzeuge zur Verfügung. Der systemisch-integrale Ansatz umfasst sieben Hebelkategorien, die beschreiben, wie eine Organisation sich und ihr Umfeld aktuell wahrnimmt (Today) und was sie anstrebt (Tomorrow). Die Leserschaft kann sowohl den gesamten holistischen Prozess als auch einzelne Module nutzen, je nach Anforderung und Reifegrad des Unternehmens.

Christian Stöcker
Männer, die die Welt verbrennen
Der entscheidende Kampf um die Zukunft der Menschheit, Ullstein Buchverlage (2024)

*Männer, die die Welt verbrennen* beschreibt die Welt in der Endphase eines Kulturkampfs: Gier gegen Gerechtigkeit, Zerstörung gegen Nachhaltigkeit, Zynismus gegen Empathie. Dies zeigt sich besonders deutlich in den Reaktionen auf die Klimakatastrophe: Auf der einen Seite stehen jene, die versuchen, das Schlimmste zu verhindern, und auf der anderen Seite diejenigen, die aus der Verbrennung fossiler Stoffe Profit ziehen. Christian Stöcker zeigt, dass es nun darauf ankommt, die Welt vor den Verbrennern, Verblendern, Lügnern und Kleptokraten zu retten, die von Öl und Gas profitieren. Er liefert die Argumente, die im öffentlichen und privaten Streit verdeutlichen, warum das fossile Zeitalter am Ende ist und die Zukunft in den erneuerbaren Energien liegt.

marketing-review.ch

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.

# 4xA² für ein grünes Marketing

## Eine Weiterentwicklung des Marketing-Mix zur Förderung der grünen Transformation

Anhand aktueller Forschungsstudien und Unternehmens-Case-Studies wird ein adaptierter 4xA²-Green-Marketing-Mix für ein ressourcenschonendes Wirtschaften vorgeschlagen. Der Ansatz basiert auf der integrierten Betrachtung von Kauf- und Nutzungsphase im B2C- als auch B2B-Segment hinsichtlich Produktdesignkriterien, True-Cost-Accounting und objektiver und beratender Vermarktung.

Prof. Dr.-Ing. Matthias Schlipf, Prof. Dr. Tobias Gaugler

# Einführung

Inzwischen bedroht die aktuelle Art des Wirtschaftens und Konsumierens die Stabilität unserer Ökosysteme und damit die Verfügbarkeit von Ressourcen und lebensfreundlichen Bedingungen für aktuelle und zukünftige Generationen (IPCC, 2023; Richardson et al., 2023). Die Europäische Union (EU) will mit dem EU-Green-Deal aktiv dieser Entwicklung entgegenwirken und ihre Verpflichtungen aus dem Pariser Klimaabkommen erfüllen (EU, 2019; UN, 2015) sowie Greenwashing entgegenwirken. Zur Erreichung des obersten Ziels – eine wettbewerbsfähige und dennoch soziale wie ökologische Wirtschaft in der EU – bedarf es der Weiterentwicklung des aktuellen unternehmerischen Handelns (EU, 2019). Dieses muss sich künftig auf die planetaren Grenzen und seine Auswirkungen auf andere Stakeholder besinnen (Freeman, 1984; Richardson et al., 2023). Um eine (rechtzeitige) Veränderung hin zu einer resilienten Wirtschaftsform zu erreichen, gilt es, auf alle drei Strategien der Nachhaltigkeit zu fokussieren: Neben der primär technologisch orientierten Ressourcen-Effizienz (Grübler, 2017; Krohns et al., 2011) und der ökologiebezogenen Ressourcenkonsistenz (Braungart & McDonough, 2021) ist auch die gesellschaftsorientierte Ressourcensuffizienz zu integrieren (Fuchs et al., 2020; Schlipf & Maier, 2023), um ein ressourcenentkoppeltes und resilientes Wirtschaftswachstum zu erreichen (EU, 2019).

Die reine Fokussierung auf Ressourcen-Effizienz und -konsistenz führt oftmals zu dem wohlbekannten Reboundeffekt (Greening et al., 2000; Sorrell et al., 2009). Dies bedeutet, dass beispielsweise Emissionsreduzierungen pro produzierter Produkteinheit erzielt werden (relative Verbesserung), dies jedoch – bedingt durch den entsprechenden Markterfolg und die gesteigerte Absatzmenge des betrachteten Produkts – insgesamt sogar zu einer (absoluten) Emissionserhöhung führt (Saunders, 2015). Dagegen bietet Ressourcensuffizienz und die Förderung eines suffizienten Kauf- und Nutzungsverhaltens sowohl im Konsum- (B2C) als auch Investitionsgütersegment (B2B) noch Potenzial (Gollnhofer & Schouten, 2017; Linz 2012; Schlipf & Maier, 2023). Die Notwendigkeit der Integration von Suffizienzaspekten in die Entwicklung, Herstellung, Vermarktung und den Betrieb von Gütern wird offensichtlich, wenn die Trendlinien der aktuellen Wirtschafs- und Klimapolitik – welche vornehmlich auf Ressourcen-Effizienz und -konsistenz basieren – betrachtet werden (siehe Abb. 1, IPCC, 2023). Die globalen Treibhausgasemissionen (= green house gases (GHG)) können so nicht wie im Pariser Klimaabkommen vereinbart gesenkt werden, sondern drohen sogar, sich weiter zu erhöhen.

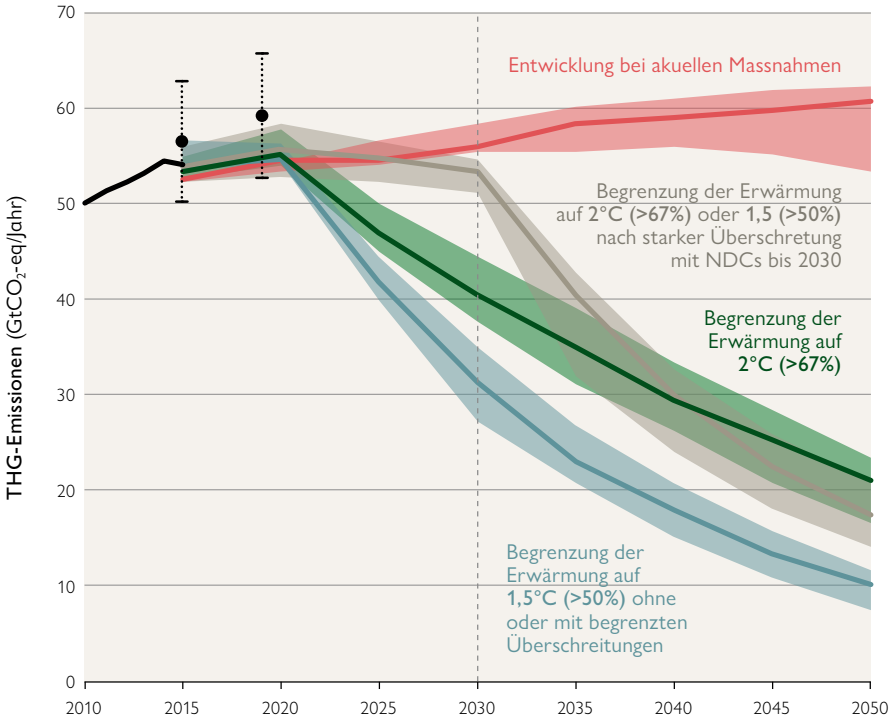
Prof. Dr.-Ing. Matthias Schlipf
Professor für B2B-Marketing, Vertriebs- & Technologiemanagement an der Hochschule München (HM)
matthias.schlipf@hm.edu

Prof. Dr. Tobias Gaugler
Professor für Management in der Ökobranche an der Technischen Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm
tobias.gaugler@th-nuernberg.de

## Drei Strategien zur Erreichung ökologischer Nachhaltigkeit

1. **Ressourcen-Effizienz:** Mit weniger Ressourcen den gleichen Output erzielen. Oder mit gleichen Ressourcen für ein Produkt oder einen Produktionsschritt weniger $CO_2$ zu emittieren.
2. **Ressourcen-Konsistenz:** Das Prinzip der Kreislaufwirtschaft oder «Circular Economy». Leistungen sollen mit naturverträglichen Technologien und Stoffen so erzeugt und betrieben werden, dass die Betriebsstoffe und auch das Produkt selbst am Ende des Lebenszyklus bioverträglich abgebaut oder recycelt werden können.
3. **Ressourcen-Suffizienz:** Richtet sich auf einen geringeren Verbrauch von Ressourcen durch eine Verringerung der Nachfrage nach Gütern. Ein Weniger-ist-mehr-Ansatz.

**Abb. 1: Projektierte weltweite Treibhausgasemissionen gemäss Trend der aktuell implementierten Vorhaben (= rote Linie)**




Quelle: Adaptiert auf Basis von IPCC, 2023.

## 4xA² – Ziel & Konzept

Die Vermarktung ist ein elementarer Bestandteil von unternehmerischem Handeln. Um zu einem ressourceneffizienten, -konsistenten und vor allem -suffizienten Kauf und Nutzungsverhalten beizutragen, bedarf es einer Erweiterung und einer sogar teilweisen Kontradiktion des bisherigen Verständnisses von Marketing. Marketing kann für die grüne Transformation eine grosse Wirkung und Relevanz erzielen, wenn der Betrachtungsrahmen geöffnet wird (Peattie & Peattie, 2009; Ripple et al., 2017; White et al., 2019; Chandy et al., 2021). So vielfältig, breit und kritisch wie die Emittenten von Treibhausgasen (Industrie, Mobilität, Energie, Landwirtschaft usw.) zu betrachten sind, so vielfältig, breit und auch selbstkritisch muss ein grünes Marketing diese Emittenten adressieren. Konkret bedeutet dies, dass eine grüne Transformation der Wirtschaft ein erweitertes und adaptiertes Marketing erfordert, welches

(1) *ganzheitlich* entlang der gesamten Wertschöpfungskette von Produkten und Dienstleistungen Einsatz findet, d.h. das **B2C- und B2B-Segment** in Form von Verbrauchenden, Unternehmen und Regulierungsbehörden umfasst (White et al., 2019),

(2) *zeitlich* sowohl die **Kauf- als auch die Nutzungs-/Betriebsphase** sowie die End-of-Life- und Rückführungsphase der Materialien berücksichtigt, da Ressourcen (und entsprechende Einsparungen) sowohl bei der Herstellung als auch beim Betrieb und der Wiederverwendung der entsprechenden Produkte und Dienstleistungen eine Rolle spielen (Shekarian, 2019),

(3) *konkret und direkt* angewendet werden kann, d.h. sich weniger mit theoretischem Wunschdenken für die Zukunft («was könnte eine gute Massnahme für den Klimaschutz sein») befasst, sondern vielmehr konkrete und bewährte Ansätze mit Wirkung und **«proof of concepts» aus der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Praxis** beinhaltet, sowie

(4) *kontradiktorisch* zu der Vielzahl aktueller Vermarktungsbemühungen nicht auf (eine Verführung zu) Mehrkonsum, sondern auf **das, was reicht und massvoll ist**, fokussiert.

Deshalb ist das Ziel der vorliegenden Arbeit eine Weiterentwicklung des traditionellen Marketing-Mix und des weitreichenden 4xP-Ansatzes (Product, Price, Place, Promotion) (McCarthy, 1960) hin zu einer grünen Transformation. Andere Autorinnen und Autoren haben bereits an einer Erweiterung des Marketing-Mix gearbeitet (e.g. Kotler, 2011; Perreault & McCarthy, 2002; Pomering, 2017). Diese Arbeit baut methodisch auf den bestehenden Ansätzen auf und integriert seitens der Autoren geprägte und verifizierte Konzepte. Anhand verschiedener Forschungs- und Unternehmensfallstudien wird gezeigt, wie ressourceneffizientes, konsistentes und besonders suffizientes Kauf- und Nutzungsverhalten gefördert werden kann. Hieraus wird konzeptionell ein neues Modell – der Green-Marketing-Mix – entwickelt und vorgeschlagen. Somit umfasst die Arbeit die

(1) *ganzheitliche* Ableitung von Verantwortlichkeiten relevanter Stakeholder-Gruppen – wie Unternehmen, Regulariengeber und Konsumierende – zur Förderung und Um-

setzung des Green-Marketing-Mix im **B2C- und B2B-Segment**, welche

(2) *zeitlich* sowohl in der **Kauf- als auch die Nutzungs-/Betriebs- sowie End-of-Life-Phase** anhand

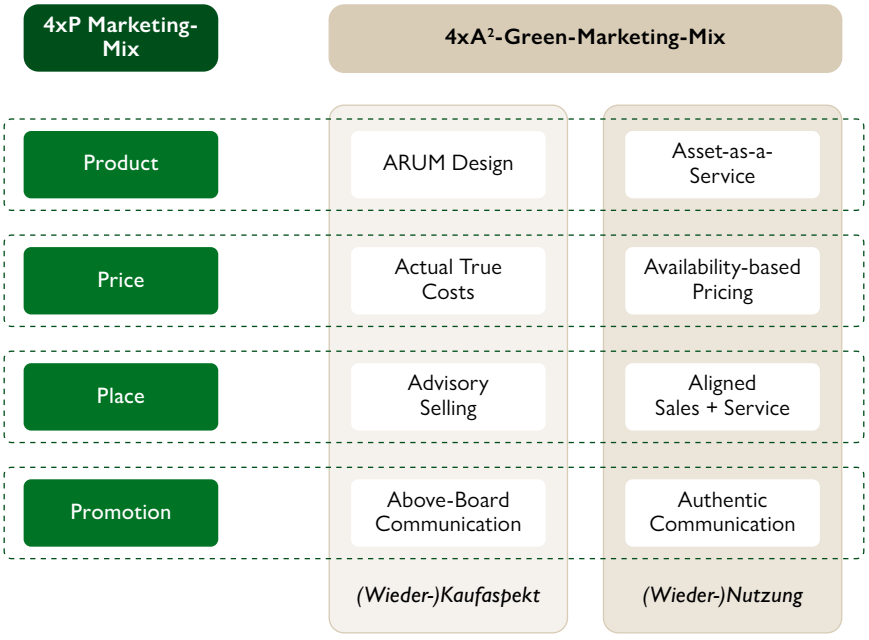
(3) *konkreter* **empirischer Forschungs- und Fallstudien**

(4) die Funktionsweise der vorgeschlagenen Massnahmen hinsichtlich **Ressourcen-Effizienz, -Konsistenz** und, partiell *kontradiktorisch*, auch **-Suffizienz** aufzeigen.

Hierdurch wird aus dem klassischen 4xP-Ansatz ein neuer und nachhaltiger *4xA²-Ansatz* weiterentwickelt, welcher u.a. nach dem (Wieder-)Kaufaspekt und der (Wieder-)Nutzungsphase der entsprechenden Leistungen unterschieden wird (siehe Abb. 2).

Dieser *4xA²-Green-Marketing-Mix* soll einen Beitrag leisten für die Gestaltung, Produktion und Vermarktung von Leistungen nach jenen Prinzipien, die die Bedürfnisse der Kunden und der Gesellschaft ausreichend, massvoll, zufriedenstellend und langfristig orientiert erfüllen. Dieser ressourceneffiziente, -konsistente und -suffiziente 4xA²-Marketingansatz steht somit nicht für De-Marketing, künstliche Verknappung oder reine Regulierung, sondern für ein fokussiertes, schlankes und rationales Marketing, das auf die Verantwortung der Unternehmen für ihre Produkte und Werte abzielt, sowie Konsumierende und Regulierengeber entsprechend integriert. Angebote und Kaufentscheidungen sollen resultierend aus dem *4xA² Marketing Mix* davon geprägt sein, *«was der Kunde braucht und was ausreichend ist»* und nicht davon, *«wie viel mehr der Kunde wollen sollte»* (Schlipf & Maier, 2023).

Abb. 2: Erweiterter *4xA²-Green-Marketing-Mix* für eine Transformation zu einer grünen Wirtschaft




Quelle: Eigene Darstellung.

Im Folgenden werden – Schritt für Schritt – jedes der vier A² vorgestellt und mit aktuellen Forschungsstudien oder Unternehmensfallstudien – grösstenteils der Autoren – im B2C- und B2B-Segment belegt sowie die Implikationen und Verantwortlichkeiten für die drei Hauptakteure Unternehmen, Staat(en) und Gesellschaft / Konsumierende (Tabelle 1) herausgearbeitet.

## Product-A²: ARUM Design & Asset-as-a-Service

Der Green-Marketing-Mix benötigt als Product-P eine Produktgestaltung, welche modular und offen aufgebaut ist (u.a. Bocken et al., 2016; Schlipf & Maier, 2023). Eine solche Modularität – d.h. die Gestaltung mit austauschbaren und erweiterbaren Submodulen – schafft die Voraussetzungen für eine Reparierbarkeit des Produkts sowie Modernisierungs- und Retrofit- oder Recycling-Möglichkeiten für ein möglichst langes und ressourcenschonendes Produktleben. Dazu muss die Modularität eine wirtschaftliche Demontage und Materialtrennung des Produkts am Ende des Lebenszyklus sichern. Damit wird eine Entwicklung von den Economies-of-Scale der Neuproduktstückzahl hin zu den Economies-of-Repair und -Disassembly unterstützt.

Darüber hinaus hat die Neuproduktgestaltung die funktionale Zuverlässigkeit und Langlebigkeit zu gewährleisten. Eine solche funktionale Haltbarkeit ist zudem sowohl im B2C- wie auch im B2B-Segment um eine emotionale Haltbarkeit und damit ein ästhetisches und möglichst zeitloses Design zu erweitern (Schlipf & Maier, 2023). Eine solche emotionale Haltbarkeit führt dazu, dass Konsumierende und B2B-Kunden verantwortungsbewusster und schonender mit den Produkten umgeben und geringere Wiederkaufraten die Konsequenz

## Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit schlägt – orientiert an dem klassischen 4P-Marketing-Mix – anhand nachhaltiger Vermarktungsansätze aus der Forschung und einer Vielzahl aktueller Unternehmensfallstudien sowie Produktbeispiele einen neuen nachhaltigen *4xA²-Green-Marketing-Mix* vor. Dieser fokussiert auf die Förderung von ressourceneffizienten, konsistenten und besonders suffizienten Kauf- und Nutzungsverhalten sowohl im B2C- als auch im B2B-Segment. Hierauf aufbauend werden Verantwortlichkeiten der relevanter Stakeholder-Gruppen Unternehmen, Staat/Regulariengeber und Konsumierende/Gesellschaft abgeleitet, die die Umsetzung des Green-Marketing-Mix fördern.


sind. Die Autoren fassen diese Anforderungen durch das Kürzel **ARUM** (Appealing, Reliable, User-orientated & Modular Design) zusammen.

Bei allen genannten Kriterien für ein nachhaltiges Produktdesign gilt es, statt der Besitz-, die Nutzungsfunktion hervorzuheben (**Asset-as-a-Service**) (Bocken & Short, 2016; Schlipf & Beer, 2021). Dies liegt u.a. darin begründet, dass in vielen Anwendungsfällen – weisse Ware wie Waschmaschinen (Boldoczki et al., 2021), Pkws (Umweltbundesamt Österreich, 2021), Werkzeugmaschinen (Tiede et al., 2012), Gebäude (Rinne et al., 2022) – der $CO_2$-Fussabdruck der Herstellung der Produkte geringer ist als der $CO_2$-Fussabdruck, der während der gesamten Nutzungsphase der entsprechenden Produkte anfällt. Es gilt also, die entsprechenden Produkte abhängig vom Betreiberprofil «betriebsbedingt optimal» (loadbasiert) zu bedienen und die entsprechenden Services (Updates, Modernisierungen, Retrofits, Reparaturen, Wartungen, Ersatzteile) entsprechend zu steuern. Somit findet auch ein Wechsel weg vom Geschäftsmodell, wie man möglichst viele Ersatzteile und Aftersales-Services verkaufen kann, hin zu einem ressourcenoptimalen Betrieb der entsprechenden Produkte statt. Gerade im B2B-Segment können hier Geschäftsmodelle wie Leasing, Full-Service-Verträge oder Pay-per-x (Schlipf et al., 2019) die Verantwortung des Betriebs der entsprechenden Produkte zu den Herstellern zurückführen und somit Ressourcen-Effizienz (z.B. Ersatzteile nur wenn notwendig), -konsistenz (z.B. Subkomponenten und Materialien, welche wiederverwendet werden) und -suffizienz (weniger Neuprodukte, da optimale Betriebsführung der existierenden Produkte) unterstützen. Beispiele u.a. aus dem Bau- oder Werkzeugmaschinensektor zeigen dabei, dass ***Asset-as-a-Service*** ein suffizientes Kauf- und Nutzungsverhalten unterstützt und zeitgleich Umsatz- und Profitabilitätssteigerungen möglich sind (Schlipf & Seebacher, 2021).

> Bei allen genannten Kriterien für ein nachhaltiges Produktdesign gilt es, statt der Besitz-, die Nutzungsfunktion hervorzuheben (Asset-as-a-Service).

## Price-A²: Actual True Costs & Availability-based-Pricing

Für eine grüne Transformation der Wirtschaft bedarf es einer ausgewogene «Triple Bottom Line» zwischen ökonomischer, ökologischer und sozialer Verantwortung der relevanten Stakeholder-Gruppen (u.a. Elkington, 1997; Di Vaio, 2022). Um eine solche ausgewogene Triple Bottom Line zu erreichen, sind neben dem ökonomischen Aufwand auch der ökologische und soziale Aufwand zu quantifizieren. Aktuell jedoch werden ökologische und soziale Kosten vielfach «externalisiert» (Michalke et al., 2023; Pieper et al., 2020) d.h. nicht von den Verursachenden selbst, sondern von anderen getragen. Die Marktpreise von Gütern und Dienstleistungen reflektieren daher oft nicht die tatsächlichen gesellschaftlichen Kosten, die durch wirtschaftliche Aktivitäten entstehen. Externe Effekte, wie Umweltverschmutzung oder Gesundheitsschäden, bleiben in traditionellen Preismodellen unberücksichtigt. Die Internalisierung dieser Externalitäten ist jedoch entscheidend für eine effektive Nachhaltigkeitsstrategie. Das Pricing-P des Green-Marketing-Mix trägt daher diesen wahren Kosten – **Actual True Costs** – der Herstellung und des Betriebs von Produkten in allen drei genannten Dimensionen Rechnung.

Im Bereich des **Actual True Costing** konnten sowohl im B2C- als auch im B2B-Segment Externalitäten quantifiziert und monetarisiert und die Auswirkungen auf einen nachhaltigeren Konsum gezeigt werden. Im Lebensmittelbereich legte beispielsweise die Studie von Pieper et al. (2020) dar, dass biologisch hergestellte Plant-Based-Lebensmittel lediglich um 6% teurer werden müssten, wenn deren Klimakosten mit in den Verkaufspreis ein-

Abb. 3: Acutal True Costing des Discounters Penny im Juli 2023 in deutschen Filialen

Quelle: Penny, 2023.

bezogen, also verursachergerecht internalisiert werden würden. Demgegenüber würde eine Internalisierung von Klimakosten konventionell produziertes Fleisch um 146% teurer werden lassen. Die Umfrageergebnisse einer Case-Study von Michalke et al. (2022) zeigen, dass es staatlicher Massnahmen bedarf, um das aktuell beobachtbare Marktversagen in Richtung Kostenwahrheit zu verändern und damit einen signifikanten Beitrag zur Reduktion von Klimagasen zu erzielen. Hierauf basierend, setzte beispielsweise der Discounter Penny im Juli / August 2023 für eine Woche bei ausgewählten Produkten die als «wahr» bezeichneten Preise an (Abb. 3) und büsste weniger an Umsatz durch die Konsumentinnen und Konsumenten ein als erwartet (Penny, 2023; FONA, 2024).

Auch im B2B-Segment zeigen Studien aus dem Industriegütersegment (Schlipf et al., 2024b) die konkrete Anwendbarkeit von Actual True Costing und die Notwendigkeit der (schrittweisen) Anpassung von $CO_2$e-Bepreisungsraten an die «wahren» Folgekosten sowie die Wichtigkeit der Einführung von CBAM-Regularien (Carbon-Border-Adjustment-Mechanism) entlang den Wertschöpfungsketten (Scope 3 nach WBCSD & WRI, 2004) und der Formierung von entsprechenden Klima-Länder/-Regionen-Allianzen.

Dieses Actual True Costing muss im Falle der Nutzungsorientierung (Asset-as-a-Service) ein Kostenmodell abbilden, welches auf der Verfügbarkeit des Produkts (**Availability-based Pricing**) basiert (Oebel et al., 2024). Auch hier zeigen Studien im B2C- – beispielsweise hinsichtlich dynamischer Stromtarife (Layer, 2017) – und B2B-Segment – Bepreisung von Power-by-the-Hour-Verträgen (MTU, 2019) – die positiven Auswirkungen bzgl. Nachhaltigkeit.

## Kernthesen

1. Im Kontext des aktuellen Nachhaltigkeitsdiskures greifen der traditionelle Marketing-Mix und der 4xP-Ansatz zu kurz.
2. Zur deren Erweiterung erweist sich die Integration der drei Nachhaltigkeitsstrategien als sinnvoll.
3. Neben Ressourceneffizienz und Konsistenz birgt insbesondere die Suffizienzstrategie bisher ungenutzte Nachhaltigkeitspotenziale.
4. Der resultierende *4xA²-Green-Marketing-Mix* zeigt konkrete Handlungsoptionen im B2B- und B2C-Segment auf.
5. Für jede Stakeholder-Gruppe ergeben sich Verantwortlichkeiten, die sich auf den gesamten Lebenszyklus der Produkte beziehen.

## Place-A²: Advisory Selling & Aligned Sales + Service

Das Place-P wird durch objektive und beratende Vertriebsansätze (**Advisory Selling**) (Gossen & Kropfeld, 2022; Michalke et al., 2022) dargestellt. Um aus Kundensicht die richtige (nachhaltige) Kaufentscheidung zu treffen, ist eine möglichst objektive und unabhängige Beratung mit entsprechender Expertise vonnöten (Schlipf et al., 2024a). Der Vertrieb kann hier signifikante Kundenmehrwerte schaffen, wenn er beispielsweise eine Expertenrolle hinsichtlich aktueller und zukünftiger

Nachhaltigkeitsregularien und -initiativen (u.a. CSRD, SBTi) einnimmt oder der Kundschaft über die quantifizierten und monetären Effekte der eigenen Produkte für Scope 1, 2 und 3 (WBCSD & WRI, 2004) der $CO_2$e-Emissionen in der Kunden-Klimabilanz informiert und bei entsprechenden Massnahmen zur Emissionsreduzierungen berät. A/B-Test-Studien verschiedener Gebrauchsgüter (Smartphone, Werkzeuge im Bausegment) zeigen, dass sowohl im B2C- als auch B2B-Segment ein solcher beratender Vertrieb beispielsweise durch das Erklären des entsprechenden «nachhaltigen Geschäftsmodells» seitens der Vertriebsabteilung des Anbieterunternehmens oder durch unternehmensunabhängige und neutral vergebene Nachhaltigkeitssiegel abgebildet werden kann und zu einem nachhaltigen Kauf- und Nutzungsverhalten sowohl von Konsumierenden als auch B2B-Kunden beiträgt (Schlipf et al., 2023).

Um aus Kundensicht die richtige (nachhaltige) Kaufentscheidung zu treffen, ist eine möglichst objektive und unabhängige Beratung mit entsprechender Expertise vonnöten.

Produkte verbrauchen in deren Betriebslebenszyklus nur dann Ressourcen, wenn die Produkte genutzt werden. Wie schon im vorigen Kapitel aufgezeigt, kann beispielsweise der $CO_2$-Fussabdruck dieser Nutzungsphase schnell den $CO_2$-Fussabdruck der Erstellung der entsprechenden Produkte und Leistungen übersteigen. Daher ist ein Vertrieb, welcher sowohl das Neuprodukt als auch die Nutzungsphase mit den entsprechenden ökonomischen, ökologischen und sozialen Aufwänden und Potenzialen vermarktet, entscheidend (siehe Beispiele in Abb. 4). Daher braucht es ein Place-P, welches sowohl Neuproduktvertrieb als auch Service (Schlipf et al., 2019) umfasst: **Aligned Sales + Service**. Die Lebenszykluskosten sind hierbei um die Kosten der Emissionen von Erstellung, Betrieb und Demontage oder Elimination des entsprechenden Produkts verursachergerecht zu erweitern.

## Promotion-A²: Above-board & Authentic Communication

Das Promotion-P basiert auf einer ehrlichen und konsumhinterfragenden (**Above-board**) Kommunikation (Gossen & Frick, 2018; Pieper et al., 2020; Schlipf et al., 2023). Exemplarisch sei hier auf die positiven Resultate aus dem Zusammenwirken von Wissenschaft und Praxis am Beispiel der zweiten Preisschild-Kampagne von Penny im Sommer 2023 verwiesen: Während die Preisaufschläge wissenschaftlich objektiv quantifiziert wurden, konnte der zum REWE-Konzern gehörende Discounter diese Inhalte über sein gesamtes Filialnetz kommunizieren (Stein et al., 2024). Interessanterweise fiel der Umsatzrückgang im Rahmen dieser Above-Board Communication geringer aus als erwartet; beim (leicht teurer gewordenen) veganen Gericht konnte sogar ein Anstieg der Nachfrage beobachtet werden.

Die Kommunikation sollte dabei vornehmlich mit unabhängigen und somit authentischen (**Authentic**) Sendern der Botschaften vonstattengehen (Hentschl et al., 2023; Schlipf et al., 2024a). Sowohl Inhalte, die den zunächst geplanten Kauf infrage stellen und zu kritischem Konsum anregen als auch Bildungs- und Informationskampagnen führen hierbei zu ressourcenschonendem Kaufverhalten (Gossen, 2022), was u.a. im Bekleidungssektor (Gossen & Kropfeld, 2022) oder bei Werkzeugausrüstung

### Handlungsempfehlungen

1. Ein Green-Marketing-Mix benötigt als Product-P eine Produktgestaltung, die die Nutzungsfunktion (Asset-as-a-Service) hervorhebt und durch den Entwurf modularer, offener sowie funktional und emotional haltbarer und zuverlässiger Produkte (ARUM – Appealing, Reliable, User-orientated, Modular) umgesetzt wird.
2. Er sollte als Pricing-P die Externalitäten der Herstellung und des Betriebs von Produkten (Actual True Costing) berücksichtigen und ein Kostenmodell abbilden, welches auf der Verfügbarkeit des Produkts (Availability-based Pricing) basiert.
3. Er stellt das Place-P durch objektive und beratende Vertriebsansätze (Advisory Selling) inklusive der Abbildung der Nutzungsphase und End-of-Life-Phase (Aligned Sales + Service) dar.
4. In einem Green-Marketing-Mix basiert das Promotion-P auf einer ehrlichen und konsumhinterfragenden (Above-board) Kommunikation, die unabhängige und somit authentische (Authentic) Botschafter favorisiert.

## Abb. 4: Fallbeispiele aus dem B2C- und B2B-Segment für den *4xA²-Green-Marketing-Mix*

### ARUM Design

B2C: diverse Gebrauchsgüter
(Schlipf & Maier, 2023)

B2B: u.a. Transformatoren
(Schlipf & Maier, 2023)

### Asset-as-a-Service

B2C: u.a. betreutes Wohnen
(Caritas, 2017)

B2B: z.B. Bauwerkzeuge
(HILTI, 2019)

### Actual True Costs

B2C: Einzelhandel und F&B
(Penny, 2023)

B2B: z.B. Schrauben
(Schlipf & et al., 2024b)

### Availability-based Pricing

B2C: Dynamische Stromtarife
(Layer, 2017)

B2B: z.B. Turbinen
(MTU Aero, 2019)

### Advisory Selling

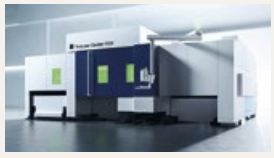
B2C: u.a. Bekleidung
(Gossen & Kropfeld, 2022)

B2B: u.a. Papiermaschinen
(Voith 2011)

### Aligned Sales + Service

B2C: u.a. weisse Ware
(Miele, 2022)

B2B: u.a. Werkzeugmaschinen
(Trumpf, 2022)



### Above-Board Communication

B2C: Online-Store Bekleidung
(Gossen & Frick, 2018)

B2B: z.B. Werkzeugausrüstung
(Schlipf & Kufner, 2023)

### Authentic Communication

B2C: z.B. Smartphone
(Schlipf & Kufner, 2023)

B2B: z.B. Flugzeugantriebe
(Rolls-Royce, 2012)

Quelle: Eigene Darstellung mit genannten Bild- und Textquellen.

## Tabelle 1: Verantwortlichkeiten der drei Haupt-Stakeholder-Gruppen Unternehmen, Staaten und Gesellschaft/Konsumierende nach dem *4xA²-Green-Marketing-Mix*

| 4P-Marketing-Mix | Green-Marketing-Mix | Verantwortlichkeiten der Stakeholder | |
|---|---|---|---|
| | | Stakeholder | Ziel- und Massnahmenebene |
| **Product** | ARUM Design & Asset-as-Service | Unternehmen | • Forcierung von Geschäftsmodellen des Nutzens statt Besitzens (somit auch Förderung der funktionalen und ästhetischen Beständigkeit)<br>• Von Economies-of-Scale zu Economies-of-Repair und Economies-of-Disassembly<br>• Asynchroner Produktentwicklungsprozess (PEP), welcher auch auf Demontage-Designkriterien fokussiert<br>• Fokus in Entwicklung und Vermarktung – neben neuen nachhaltigen Leistungen – auf Retrofit und Modernisierung von existierenden Produkten, Anlagen und Systemen |
| | | Staat | • Senkung Lohnsteuer und Lohnnebenkosten (für Reparatur- & Demontagearbeiten)<br>• Gesetzliche Rahmenbedingungen zur Förderung eines modularen Designs für Reparatur und Demontage<br>• «Offenheit» standardisieren (für Upgrade-Fähigkeit) |
| | | Gesellschaft / Konsument | • In Betracht ziehen von Nutzen statt Besitzen und Sharing-Modellen<br>• Modularität, Reparierbarkeit und Langlebigkeit als Entscheidungskriterien im Kaufprozess integrieren<br>• Emotionale Bindung betrachten |
| **Price** | Actual True Costs & Availability-based Pricing | Unternehmen | • Keine vorab strategisch geplanten Rabattaktionen<br>• Keine Manipulation und Verführung durch «psychological pricing»<br>• Bepreisung basierend auf der Verfügbarkeit von Produkten (= Integration von Pay-per-Use-Geschäftsmodellen und somit dem Produktlebenszyklus)<br>• Garantieverlängerungen anbieten und für Konsumentinnen und Konsumenten attraktiv bepreisen<br>• Aufpreise, die an ökologische oder soziale Projekte (insbes. im Ursprungsland) weitergegeben werden |
| | | Staat | • $CO_2$e-Bepreisungsraten an die «wahren» Folgekosten schrittweise anpassen<br>• Verpflichtung zur Schaffung von Transparenz über Umwelt- und soziale Folgekosten (auf Produkt- oder Gesamtunternehmensebene)<br>• Einführung CBAM (Carbon-Border-Adjustment-Mechanism) entlang den Wertschöpfungsketten<br>• Formierung von Klima-Länder/-Regionen-Allianzen |
| | | Gesellschaft / Konsument | • Beachtung der Lebenszykluskosten<br>• Fokus auf Kosten der Nutzung anstatt Kosten des Besitzes eines Gebrauchsguts<br>• $CO_2$e-Footprint der Erstellung und des Betriebs der Produkte beachten |
| **Place** | Advisory Selling & Aligned Sales + Service | Unternehmen | • Fokus auf die objektive Beratung der Kunden (trustworthiness)<br>• Erläuterung des (nachhaltigen) Geschäftsmodells<br>• Unternehmensunabhängige und neutral vergebene Labels zur Nachhaltigkeitsanalyse |
| | | Staat | • Gesetzliche Rahmenbedingungen zur Förderung der Nutzung und der Haltbarkeit der Produkte und Dienstleistungen |
| | | Gesellschaft / Konsument | • Einforderung von Informationen bzgl. Lebenszykluskosten und damit des<br>• $CO_2$e-Footprint und $CO_2$e-Operationsprint der Produkte<br>• Beachtung von sowohl ökonomischen als auch ökologischen Vorteilen |
| **Promotion** | Above-board & Authentic Communication | Unternehmen | • Keine kurzfristigen Aktionen zur Verkaufsförderung<br>• Integration konsumhinterfragender Inhalte<br>• Von AIDA (Attention, Interest, Desire, Action) zu BIKE (Behave with, Inform, Keep & Earn with your customer)<br>• Kommunikation über unabhängige und objektive Sender<br>• Kooperation mit der Wissenschaft (zur objektiven und neutralen) Ermittlung z.B. von Umwelt- und sozialen Folgekosten |
| | | Staat | • Regulierung von und klare Vorgaben für Labels, welche den Nachhaltigkeitsgrad der Produkte und/oder Dienstleistung anzeigen<br>• Irreführende Werbung einschränken |
| | | Gesellschaft / Konsument | • Orientierung an ehrlicher Nachhaltigkeit anstatt an Greenwashing-Kampagnen<br>• Einforderung kaufhinterfragender und altruistischer Kommunikationsinhalte<br>• Achten auf Botschaften von objektiven und unabhängigen Sendern<br>• Beachtung von sowohl ökonomischen als auch ökologischen Vorteilen |

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die zitierten Quellen im Text.

(Schlipf et al., 2023) gezeigt werden konnte. Werbewirkungsmodelle sollten – v.a. im Konsumgütersegment – weg vom «verführenden» und teilweise manipulierenden AIDA-Ansatz (Attention-Interest-Desire-Action) hin zu einem unaufdringlichen und objektiv informierenden Modell, welches darauf abzielt, die Kundschaft und deren Bedürfnisse entlang des Produktlebenszyklus zu begleiten und Mehrwerte zu kreieren. Dies kann durch das BIKE-Akronym bzw. den BIKE-Ansatz – welchen die Autoren vorschlagen – entstehen:

- Behave with your customer
- Inform your customer
- Keep your customer
- Earn with your customer

Der Aspekt der Kundenbegleitung und des gemeinsamen erfolgreichen Erwirtschaftens («earn with your customer») spiegelt erneut den Nutzungsaspekt wider, welcher schon durch den Asset-as-a-Service-, Availability-based-Pricing- und den Aligned-Sales + Service-Ansatz abgebildet wurde. Vor allem im durch Rationalität geprägten B2B-Segment ist hierbei die integrierte Kommunikation von ökonomischen und ökologischen Vorteilen wichtig.

Konkrete Fallbeispiele des Green-Marketing-Mix aus Wirtschaft und Forschung sind in Abb. 4 über verschiedene Branchen hinweg für das B2C- als auch B2B-Segment abgebildet.

## Zusammenfassung & Ausblick

Anhand konkreter Forschungs- und Unternehmensfallstudien aus dem B2C- und B2B-Segment schlägt die vorliegende Arbeit eine konzeptionelle Erweiterung des 4xP Marketing-Mix hin zu einem *4xA² Green-Marketing-Mix* vor. Mit letzterem wird ein *ganzheitlich* zielgruppenspezifischer und *konkret* anwendbarer Beitrag geliefert, wie sich Unternehmen, Staaten und Regulariengeber sowie die Konsumierenden den genannten SDGs und dem 1,5°C-Ziel (UN, 2015) annähern können. Der Ansatz beinhaltet dabei *zeitlich* die Kauf- als auch die Nutzungs-/Betriebsphase sowie die End-of-Life- und Rückführungsphase. Hierbei integriert der vorgeschlagene Green-Marketing-Mix verschiedene nachhaltige Marketingansätze, welche zu einem ressourceneffizienten, -konsistenten und – *kontradiktorisch* zu der Vielzahl aktueller Vermarktungsbemühungen – ressourcensuffizienten Kauf- und Nutzungsverhalten beitragen. Tabelle 1 fasst die Ableitung von Verantwortlichkeiten der relevanter Stakeholder-Gruppen Unternehmen, Staat/Regulariengeber sowie Konsumentinnen und Konsumenten in Ziel- und Massnahmenebene zur Förderung und Umsetzung des Green-Marketing-Mix zusammen.

> Neben Ressourceneffizienz und Konsistenz birgt insbesondere die Suffizienzstrategie bisher ungenutzte Nachhaltigkeitspotenziale.

Zukünftige Arbeiten können die konkrete Umsetzung aller vorgeschlagenen A-Massnahmen und «A²-Pakete» innerhalb eines Unternehmens und die Auswirkungen hinsichtlich Emissionsreduktion und kommerziellen Kennzahlen untersuchen. Hierauf aufbauend, kann eine anwendungsnahe Folgeforschung die Effekte des Green-Marketing-Mix in unterschiedlichsten Branchen untersuchen oder/und sich einer entsprechenden Priorisierung der As widmen.

## 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 Pau, 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. https://doi.org/10.1080/21681015.2016.1172124

Boldoczki, S., Thorenz, A. & Tuma, A. (2021). Does increased circularity lead to environmental sustainability? The case of washing machine reuse in Germany. Journal of Industrial Ecology, 25(4), 864–876. https://doi.org/10.1111/jiec.13104

Braungart, M. & McDonough, W. (2021). Cradle to Cradle: Einfach intelligent produzieren (7. Aufl., ungekürzte Taschenbuchausgabe). Piper.

Caritas. (2017, 27. Juli). Was das betreute Wohnen bietet. https://www.caritas.de/hilfeundberatung/ratgeber/alter/wohnen/was-das-betreute-wohnen-bietet

Chandy, R. K., Johar, G. V., Moorman, C. & Roberts, J. H. (2021). Better marketing for a better world. Journal of Marketing, 85(3), 1–9. https://doi.org/10.1177/00222429211003690

Di Vaio, A., Hassan, R., Chhabra, M., Arrigo, E. & Palladino, R. (2022). Sustainable entrepreneurship impact and entrepreneurial venture life cycle: A systematic literature review. Journal of Cleaner Production, 378. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134469

Elkington, J. (1997). Cannibals with forks: The Triple Bottom Line of 21st century business. Capstone. https://www.sdg.services/uploads/9/9/2/1/9921626/cannibalswithforks.pdf

Europäische Union. (2019). Der europäische Grüne Deal: Erster klimaneutraler Kontinent werden. Europäische Kommission. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_de

FONA. (2024, 23. Januar). Bundesweites Forschungsexperiment in PENNY-Supermärkten: Projekt HoMaBiLe liefert erste Ergebnisse zur Zahlungsbereitschaft für Umweltfolgekosten bei Lebensmitteln. https://www.fona.de/de/umweltfolgekosten-bei-lebensmitteln-forschungsexperiment-in-penny-supermaerkten

Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Pitman series in business and public policy. Pitman.

Fuchs, M., Gollnhofer, J. F., Naef, S., Schwarz, R. & Omlin, C. (2020). Der entschlüsselte Konsument: Wie Marken cognitive Biases für effektivere Marketingkommunikation einsetzen können. Schweizerische Gesellschaft für Marketing Forschungsreihe, 20(4). https://www.alexandria.unisg.ch/handle/20.500.14171/111871

Gollnhofer, J. F. & Schouten, J. W. (2017). Complementing the dominant social paradigm with sustainability. Journal of Macromarketing, 37(2), 143–152. https://doi.org/10.1177/0276146717696892

Gossen, M. & Frick, V. (2018). Brauchst du das wirklich? Wahrnehmung und Wirkung suffizienzfördernder Unternehmenskommunikation auf die Konsummotivation. Umweltpsychologie, 22(2), 11–32. https://api-depositonce.tu-berlin.de/server/api/core/bitstreams/c10d58b7-abc1-4219-9aa1-a23dd64d8a15/content

# Literatur (Fortsetzung)


Gossen, M. & Kropfeld, M. I. (2022). "Choose nature. Buy less." Exploring sufficiency-oriented marketing and consumption practices in the outdoor industry. Sustainable Production and Consumption, 30, 720–736. https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.01.005

Gossen, M. (2022). Suffizienzförderndes Marketing von Unternehmen (Dissertation). Technische Universität Berlin. https://api-depositonce.tu-berlin.de/server/api/core/bitstreams/09727d22-7e4d-42c6-bf57-cd64b51ab38f/content

Greening, L. A., Greene, D. L. & Difiglio, C. (2000). Energy efficiency and consumption: The rebound effect: A survey. Energy Policy, 28(6–7), 389–401. https://doi.org/10.1016/S0301-4215(00)00021-5

Grübler, A. (2017). Technology, global change and industrial ecology. In D. Bourg, S. Erkman & P. J. Chirac (Hrsg.), Perspectives on industrial Ecology (1. Aufl., S. 46–57). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781351282086

Hentschl, M., Michalke, A., Pieper, M., Gaugler, T. & Stoll-Kleemann, S. (2023). Dietary change and land use change: Assessing preventable climate and biodiversity damage due to meat consumption in Germany. Sustainable Science. https://doi.org/10.1007/s11625-023-01326-z

Hilti. (2019). Fleet Management Service. https://www.hilti.group/content/hilti/CP/XX/en/services/tool-services/fleet-management.html

IPCC (Intergovernmental Panel On Climate Change). (2023). Climate change 2022: Impacts, adaptation and vulnerability: Working group II contribution to the sixth assessment report of the Intergovernmental Panel on Climate Change (1. Aufl.). Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/9781009325844

Kotler, P. (2011). Reinventing marketing to manage the environmental imperative. Journal of Marketing, 75(4), 132–135. https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.132

Krohns, S., Lunkenheimer, P., Meissner, S., Reller, A., Gleich, B., Rathgeber, A., Gaugler, T., Buhl, H. U., Sinclair, D. C. & Loidl, A. (2011). The route to resource-efficient novel materials. Nature Materials, 10(12), 899–901. https://doi.org/10.1038/nmat3180

Layer, P. (2017). Preiskomplexität von dynamischen Stromtarifen: Auswirkungen auf das Nutzerverhalten. Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-16344-0

Linz, M. (2012). Weder Mangel noch Übermaß. oekom. https://doi.org/10.14512/9783865815262

McCarthy, E. J. (1960). Basic marketing: A managerial approach. R.D. Irwin.

Michalke, A., Stein, L., Fichtner, R., Gaugler, T. & Stoll-Kleemann, S. (2022). True cost accounting in agri-food networks: A German case study on informational campaigning and responsible implementation. Sustainability Science, 17(6), 2269–2285. https://doi.org/10.1007/s11625-022-01105-2

Michalke, A., Köhler, S., Messmann, L., Thorenz, A., Tuma, A. & Gaugler, T. (2023). True cost accounting of organic and conventional food production. Journal of Cleaner Production, 408. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137134

Miele. (2022). Wartung & Serviceverträge. https://www.miele.de/p/wartung-servicevertraege-2284.htm

MTU. (2019). MTU Maintenance signs 12-year GE90 contract with United Airlines [Pressemeldung]. MTU Aero Engines. https://www.mtu.de/newsroom/press/press-archive/press-archive-detail/mtu-maintenance-signs-12-year-ge90-contract-with-united-airlines/

Oebel, B., Stein, L., Michalke, A., Stoll-Kleemann, S. & Gaugler, T. (2024). Towards true prices in food retailing: The value added tax as an instrument transforming agri-food systems. Sustainable Science. https://doi.org/10.1007/s11625-024-01477-7

Peattie, K. & Peattie, S. (2009). Social marketing: A pathway to consumption reduction? Journal of Business Research, 62(2), 260–268. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.01.033

PENNY. (2023, 31. Juli). Umweltfolgekosten: Kampagnenwoche zu „Wahren Kosten" als Grundlage für europaweit richtungsweisende Studie [Pressemeldung]. https://www.penny.de/presse/pressemeldung_wahre--kosten-310723

Perreault, W. D. & McCarthy, E. J. (2002). Basic marketing: A global-managerial approach (14. Aufl.). McGraw-Hill.

Pieper, M., Michalke, A. & Gaugler, T. (2020). Calculation of external climate costs for food highlights inadequate pricing of animal products. Nature Communications, 11(1), 6117. https://doi.org/10.1038/s41467-020-19474-6

Pomering, A. (2017). Marketing for sustainability: Extending the conceptualisation of the marketing mix to drive value for individuals and society at large. Australasian Marketing Journal, 25(2), 157–165. https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2017.04.011

Richardson, K., Steffen, W., Lucht, W., Bendtsen, J., Cornell, S. E., Donges, J. F., Drüke, M., Fetzer, I., Bala, G., Bloh, W. von, Feulner, G., Fiedler, S., Gerten, D., Gleeson, T., Hofmann, M., Huiskamp, W., Kummu, M., Mohan, C., Nogués-Bravo, D., . . . Rockström, J. (2023). Earth beyond six of nine planetary boundaries. Science Advances, 9(37). https://doi.org/10.1126/sciadv.adh2458

Rinne, R., Ilgın, H. E. & Karjalainen, M. (2022). Comparative study on life-cycle assessment and carbon footprint of hybrid, concrete and timber apartment buildings in Finland. International Journal of Environmental Research and Public Health, 19(2), 774–797. https://doi.org/10.3390/ijerph19020774

Ripple, W., Wolf, C., Newsome, T. M., Galetti, M., Alamgir, M., Crist, E., Mahmoud, M. I., Laurance, W. F. & 15.364 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus 184 Ländern. (2017). World scientists' warning to humanity: A second notice. BioScience, 67(12), 1026–1028. https://doi.org/10.1093/biosci/bix125

Rolls-Royce. (2012, 30. Oktober). Rolls-Royce celebrates 50th anniversary of Power-by-the-Hour [Pressemeldung]. https://www.rolls-royce.com/media/press-releases-archive/yr-2012/121030-the-hour.aspx

Saunders, H. D. (2015). Recent evidence for large rebound: Elucidating the drivers and their implications for climate change models. The Energy Journal, 36(1), 23–48. https://doi.org/10.5547/01956574.36.1.2

Schlipf, M. & Beer, A.-L. (2021). Suffizienz-Marketing: (K)ein Beitrag zur Verbesserung der ökologischen Nachhaltigkeit? Mediapool: Fakultätsmagazin der Hochschule München, 5, 32–35. https://mediapool.hm.edu/media/fk10/fk10_lokal/alte_website_1/05_diefakultt/03_personen/schlipf/publikationen_schlipf/HM_MBL-Magazin-1_2021-Suffizienzmarketing.pdf

Schlipf, M., Einsiedler, M. & Mühl, M. (2024a). Wer hört auf wen? Ein Modell zum direkten Matching von Selling- zu Buying-Center-Personas. Mediapool: Fakultätsmagazin der Hochschule München, 2, 58–65. https://mediapool.hm.edu/media/fk10/fk10_lokal/relaunch_3/fakultaet_4/personen_13/schlipf_5/publikationen_schlipf_1/MRSG_0224_SPKT_Schlipf_online.pdf

Schlipf, M., Keller, C., Lutzenberger, F., Pfosser, S. & Rathgeber, A. (2019). Measuring life cycle costs for complex B2B products: A novel, integrated and practical methodology across disciplines for pricing maintenance contracts. Journal of Quality in Maintenance Engineering, 25(2), 355–375. https://doi.org/10.1108/JQME-12-2017-0086

Schlipf, M., Kufner, J. & Schmid, M. C. (2023). Weniger ist mehr: Suffizienzförderndernde Kommunikation im B2B und B2C. Mediapool: Fakultätsmagazin der Hochschule München, 12, 44–47. https://mediapool.hm.edu/media/fk10/fk10_lokal/relaunch_3/fakultaet_4/personen_13/schlipf_5/publikationen_schlipf_1/Weniger_ist_mehr_Markenartikel_Dez2023.pdf

Schlipf, M. & Maier, M.-S. (2023). Sind schönere Produkte nachhaltiger? Produktdesign-Kriterien für ein suffizientes Kauf- und Nutzungsverhalten im B-to-C- und B-to-B-Segment. Marketing Review St. Gallen, 40(2), 44–52. https://hdl.handle.net/10419/283919

Schlipf, M. & Seebacher, U. (2021). Equipment-as-a-Service Market Study 2021. Mediapool: Fakultätsmagazin der Hochschule München. https://mediapool.hm.edu/media/fk10/fk10_lokal/relaunch_3/fakultaet_4/personen_13/schlipf_5/publikationen_schlipf_1/equipment_as_a_service_marketstudy_2021_en_hm_schlipf_seebacher.pdf

Schlipf, M., Striegl, B. & Gaugler, T. (2024b). Climate true-cost analysis of industrial goods and its regulatory implications on value chains and global competition. Journal of Industrial Ecology, 28(3), 589–602. https://doi.org/10.1111/jiec.13469

Sorrell, S., Dimitropoulos, J. & Sommerville, M. (2009). Empirical estimates of the direct rebound effect: A review. Energy Policy, 37(4), 1356–1371. https://doi.org/10.1016/j.enpol.2008.11.026

Stein, L., Michalke, A., Gaugler, T. & Stoll-Kleemann, S. (2024). Sustainability science communication: Case study of a true cost campaign in Germany. Sustainability, 16(9), 3842–3860. https://doi.org/10.3390/su16093842

Tiede, S., Spiering, T., Kohlitz, S., Herrmann, C. & Kara, S. (2012). Dynamic Total Cost of Ownership (TCO) calculation of injection moulding machines. In D. A. Dornfeld & B. S. Linke (Hrsg.), Leveraging technology for a sustainable world (S. 275–280). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-29069-5_47

Umweltbundesamt Österreich. (2021). Die Ökobilanz von Personenkraftwagen: Bewertung alternativer Antriebskonzepte hinsichtlich CO2-Reduktionspotenzial und Energieeinsparung. https://www.umweltbundesamt.at/fileadmin/site/publikationen/rep0763.pdf

United Nations. (2015). Paris Agreement. https://unfccc.int/files/meetings/paris_nov_2015/application/pdf/paris_agreement_english.pdf

WBSCD & WRI. (2004). The greenhouse gas protocol: A corporate accounting and reporting standard (überarb. Aufl.).World Business Council for Sustainable Development, World Resources Institute.

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. https://doi.org/10.1177/0022242919825649

Call for Papers

# 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 sven.reinecke@unisg.ch und marketingreview@unisg.ch

## Schwerpunktthemen

MRSG 2.2025: Brand Loyalty

Bitte senden Sie einen Abstract (max. eine Seite) bis zum 10. Oktober 2024 an marketingreview@unisg.ch

Redaktionsleitung
Philipp Kaufmann, M.Sc.
Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand 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

# Authentic Green Marketing

## How Sustainability Influencers Advocate for Change

Prejudices about sustainability are widespread. This article shows how sustainability influencers seek to overcome these while remaining authentic, as they also collaborate with brands, thereby promoting consumption. The findings from 18 interviews and a netnography show that they apply four strategies: *Educating, exemplifying, endorsing imperfection,* and *embracing compassion* to address this.

Julia Gisler

# Introduction

Understanding of sustainability in society is often unclear and influenced by misconceptions. Sustainable products, for example, are considered less strong and efficient (Mai et al., 2019), not masculine (Brough et al., 2016), less tasty (Berke & Larson, 2023), and overprized (Aschemann-Witzel & Zielke, 2017). Research also shows that consumers are generally skeptical regarding sustainability (*consumer sustainability skepticism*; Cho et al., 2018; Nguyen et al., 2023), especially regarding brand's sustainable marketing claims (Kim et al., 2022; Yan et al., 2012). These rather negatively tinted perceptions about sustainable products and services often result in consumers sticking with their established consumption habits rather than switching to more sustainable alternatives. However, in order to achieve a green transformation of the economy, it is not enough if only eco-conscious consumers consume sustainably; the broader mainstream must embrace sustainability too. To achieve this, social media marketing is a particularly effective way to reach consumers and foster behavioral change, as consumers have great trust in what influencers say (Kim & Kim, 2021; Lou & Yuan, 2019; Ye et al., 2021). Furthermore, influencers can serve as role models that consumers tend to mimic (Ruvio et al., 2013). Moreover, due to the 'megaphone-effect' of social media, messages can be spread widely and rapidly (McQuarrie et al., 2012).

Because of their intrinsic motivation to achieve a greener society, some influencers even dedicate their whole profile to sustainability. These so-called 'sustainability influencers' are content creators who let their followers partake in their daily lives as sustainability-conscious consumers and advocate for change towards more sustainable consumption behaviors. In the process, they often incorporate brand collaborations into their content to promote more sustainable alternatives. However, in doing so, they also promote consumption, which contradicts the core principles of a sustainable future: to reduce overall consumption. Therefore, the following question arises: *How do sustainability influencers address consumer sustainability skepticism while remaining authentic?*

This study answers this research question through in-depth interviews with sustainability influencers, as well as a netnographic data collection.

Julia Gisler
Research Associate and Doctoral Candidate,
Institute for Marketing and Customer Insight,
University of St. Gallen (IMC-HSG)
julia.gisler@unisg.ch
https://imc.unisg.ch/team/julia-gisler/

# Theoretical Background

## Sustainability Influencers

Research distinguishes between many different types of influencers, which differ in the content they post and in the number of followers they have (Berne-Manero & Marzo-Navarro, 2020). Regarding the number of followers, the differentiation between nano-, micro-, macro-, and mega- or celebrity-influencers has been established (Santora, 2021). Influencers who focus on a niche topic usually attract a relatively small following. Even though the number of followers can have a great influence on the impact of an influencer, influencers who focus on a specific topic are often perceived to be more trustworthy (Pittman & Abell, 2021). Furthermore, smaller influencers often maintain close personal relationships with their followers (Meiselwitz, 2015). Sustainability influencers (also known as *Greenfluencers* or *Ethical Influencers*) use their social media profiles to show their sustainable lifestyle to followers (Aboelenien et al., 2023; Kapoor et al., 2023). While prior research has addressed which strategies they use to connect with their audience (Aboelenien et al., 2020, 2023), we lack knowledge about how sustainability influencers calibrate their content to overcome skepticism towards sustainability among their followers.

When looking into more general research on influencer marketing, several key factors for content effectiveness have been identified (e.g., Belanche et al., 2022; DeVeirman et al., 2017). Among others, especially expertise (Lou & Yuan, 2019), inspiration (Ki & Kim, 2019), as well as aesthetics and similarity (Ki et al., 2020) have been explored. However, most research on influencer marketing has been done in the domains of fashion, beauty, and travel (Ye et al., 2021). Since the sustainability context is highly specific and particularly complex and prejudice-prone, as mentioned above, it is unclear whether the same factors are applicable to influencers in these domains. Furthermore, these success factors do not address how influencers overcome prejudices and therefore don't acknowledge the challenges sustainability influencers face.

## Authenticity

A threat to influencers' authenticity due to the commercialization of their profiles through branded posts has already been acknowledged by researchers (Hu et al., 2020; Kozinets et al., 2010). The construct of authenticity often encompasses multi-faceted and complex meanings (e.g., Audrezet et al., 2020; Grayson

& Martinec, 2004). Authenticity in social media and branding contexts is often related to concepts such as perceived sincerity, trustworthiness, and credibility (e.g., Napoli et al., 2014). For influencers to achieve this, recent research has suggested primarily two strategies: *Passion* and *transparency* (Audrezet et al., 2020). These studies, however, focus on the contradiction between the independent opinions that followers demand from influencers and the paid brand collaborations in which influencers often engage. Sustainability influencers, however, face the contradiction between sustainability as a core value for themselves and promoting consumption by posting branded content and product ads (Jacobson & Harrison, 2022). This is particularly challenging since the chief goal of sustainability is not about profit but rather about limiting consumption and making the best choices for the environment (Geissdoerfer et al. 2017). Therefore, sustainability influencers are expected to apply specific and unique strategies to remain authentic.

## Methodology

The aim of this article is to shed light on how sustainability influencers seek to overcome prejudices about sustainability while remaining authentic. As the goal is to better understand how exactly they do this, an interpretative qualitative approach has been chosen. To answer the research question, the author therefore conducted and transcribed 18 semi-structured in-depth interviews with 14 sustainability influencers between June 2023 and March 2024.

Informants were asked to describe how they calibrate their content, especially regarding how they address sustainability. The interviews lasted 01:06:35 hours on average, with a total duration of 20:05:32 hours. The sample consists of only women aged between 27 and 44.

In addition to the interviews, data was also collected through a netnographic approach (Kozinets, 2015). Here, the Instagram profiles of all informants were analyzed regarding what they included in their posts as well as saved stories. Posts up to three months before the interview were included in the netnographic data collection.

The data was coded into initial categories and analyzed for themes relevant to the investigation, especially content calibration strategies and how sustainability was incorporated and framed. To analyze the themes and strategies, a hermeneutic iterative approach was chosen (Spiggle, 1994).

## Findings

The data suggests that sustainability influencers calibrate their content extremely consciously. To overcome skepticism and advocate for a more sustainable lifestyle among their followers, they apply two different strategies to their social media profiles: *Educating* and *exemplifying*. To remain authentic, they use the strategies of *endorsing imperfection* and *embracing compassion*.

How to overcome prejudices when advocating for sustainability? As outlined above, prejudices regarding sustainability are widespread (e.g., Aschemann-Witzel & Zielke, 2017; Mai et al., 2019). To overcome misconceptions (e.g., sustainable products being less effective; Mai et al., 2019), sustainability influencers rely on the strategies of *educating* and *exemplifying*.

### Management Summary

1. Sustainability influencers face the challenge of overcoming prejudices about sustainability and remaining authentic while still collaborating with brands and thereby promoting consumption.
2. They address these challenges by applying the following strategies on their social media profiles: Educating, exemplifying, endorsing imperfection, and embracing compassion.
3. This is especially interesting for sustainable brands and those working to become more sustainable, as they aim to promote their products through influencer marketing.

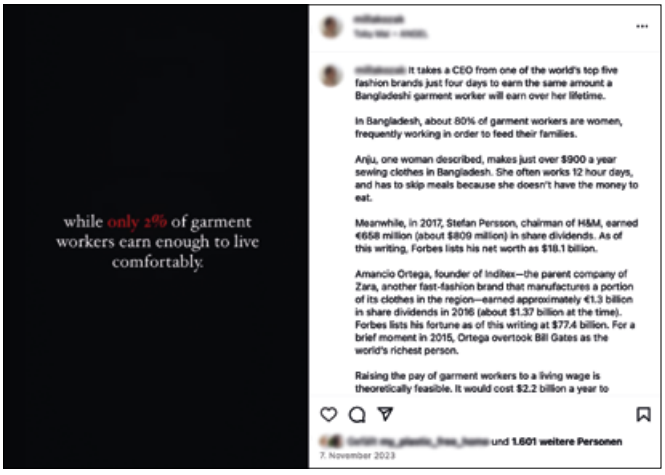



Figure 1: Screenshot of the video post from Maya that she posted on her Instagram profile on the 7th of November 2023 where she explains the labor pay practices of fast fashion brands.

Figure 2: Screenshot of the post from Andrea that she posted on her Instagram profile on the 9th of January 2024 where she shares a "Veganuary-Guide" to help her followers find vegan alternatives to everyday products.

## Educating

Just as many scientific studies show, consumers' perception of sustainability is quite diffuse (e.g., Sokolova et al., 2023; Xu & Bolton, 2024). Even consumers who would like to engage in a more sustainable lifestyle often don't know the most sustainable option. This is something Maya noticed when she started as a sustainability influencer:

*"What I realized with my first couple of reels that went viral is that a lot of people don't know the basic things that I thought everybody knows. What is plastic? What is fast fashion? What is this? What is that? Things that were very obvious to me."*
(Interview, Maya)

This realization has led Maya to start from scratch with the sustainability content she posts online and incorporate a lot of informational content to educate her followers on sustainability in everyday life. Her posts often contain scientific statistics, such as the amount of production waste or labor pay of fast fashion brands (figure 1). Furthermore, when introducing sustainable alternatives to her followers, she underlines the sustainable benefits of the promoted product with facts and reasoning to inform her followers about sustainable alternatives.

This educational approach resonates with Jenna as her description of her content shows:

*"I try to do a lot of educational posts. For example, explaining composting and how composting works. And how if a product says it's compostable you actually have to ask more of the company. Compostable doesn't mean you can throw it in your backyard bin, and it breaks down and makes soil. It means that it could be sent to an industrial facility. […] I'm trying to explain how to really read labels […] so that they [her followers] truly know what they're purchasing."*
(Interview, Jenna)

Jenna's motivation is to inform her followers. With her background as a science teacher, she has the required skills to understand the scientific aspects of sustainability, which she then transforms into digestible pieces of knowledge for her followers who lack in-depth scientific knowledge.

With this educational approach to sustainability, sustainability influencers aim to talk about sustainability as it truly is rather than keeping misconceptions and prejudices alive. Most sustainability influencers hope to change consumers' minds through an objective and rational tactic. Contrary to just being experts like many influencers in other domains (e.g., fashion or travel, Lou & Yuan, 2019), sustainability influencers transfer complex knowledge about sustainability into easy-to-understand pieces.

## Exemplifying

Even though many consumers know about sustainability, many struggle to transfer their knowledge into practice. Therefore, sustainability influencers not only rely on informational content but also take their followers along in their everyday lives and serve as an inspirational source. Lauren explains:

*"I just try to be inspirational or try to inspire someone to maybe make a different alternative choice, for example, without it being like pointing fingers or forcing people to do things but just more like lead by example."*
(Interview, Lauren)

Lauren wants to show more sustainable alternatives without proselytizing. In concrete terms, for example, this means collaborating with the national train line and pointing out when she takes the train rather than a plane to get from A to B. In doing so, she exemplifies how sustainability can look on a daily basis.

To make the implementation even easier, Andrea, for example, created a "Veganuary-Guide" for her followers, where she showed the existing vegan alternatives, how to cook them in a tasty way, and how easy it is to follow a plant-based diet (figure 2).

To conquer prejudices about sustainability being expensive and less convenient, Sally uses inspiration and gives concrete examples as a strategy as well. She explains:

*"I just ride my bike down to the grocery store to pick up what I need. And it's actually faster than me going in my car because I don't have to wait at the traffic lights and all that sort of things. So, I just try to show daily habits that I'm doing, that are different from what most folks around here are doing but cost $0 and don't take any extra time."*
(Interview, Sally)

By taking her followers along on her daily habits, Sally tries to inspire them to do the same and directly provides them with concrete actions. By pointing out the benefits of her sustainable alternative to mobility, she furthermore includes an educational aspect, as her choice of going by bike is cheaper and equally, if not more, convenient regarding the time it takes than taking the car.

With their exemplifying strategy, sustainability influencers further the conventional strategy of inspiring, identified by previous research (Ki & Kim, 2019), by giving concrete examples of how to tackle sustainability and thereby aim to overcome prejudices by leading by example.

How to remain authentic as sustainability influencers?
Advocating for sustainability on social media while still incorporating branded posts may seem contradictory. This is something sustainability influencers are confronted with daily. Jenna explains:

*"It's such a juxtaposition, right? Because I'm talking about sustainability and then brands say we'd love to pay you to promote our products, but I don't really want people to buy more products. I want people to use what they have."*
(Interview, Jenna)

Her explanation describes how contradicting she thinks it is to advocate for a more sustainable lifestyle while simultaneously promoting consumption by incorporating branded posts into her feed. Apart from simply being fully transparent (*transparency*; Audrezet et al., 2020) by clearly disclosing any branded post and showing their intrinsic motivation (*passion*; Audrezet et al., 2020) in the topic by declining many lucrative collaboration requests if not helpful for their mission, sustainability influencers apply the specific strategies of *endorsing imperfection* and *embracing compassion* to remain authentic.

Figure 3: Screenshot of the post from Maya that she posted on her Instagram profile on the 9th of January 2024 where she introduces herself as an advocate for imperfect environmentalism to new followers.

## Endorsing Imperfection

Sustainability influencers often show themselves unmasked and as real as possible. Especially regarding their sustainable consumption habits, they often showcase their own struggles, embracing their own imperfection as the depiction of Maya shows (figure 3):

*"I'm advocating for imperfect environmentalism. I try my best when I have sustainable options to consume sustainably. If not, I have no problem grabbing plastic bags if I've forgotten my bags, without feeling guilty. And that's what I'm promoting to people. Just try your best. Because it's impossible to live a perfectly sustainable lifestyle."*
(Interview, Maya)

This shows that Maya tries her best to be as sustainable as possible in her daily life. However, she also doesn't fear showing her followers when she's not able to accomplish that. Instead, she aims to be as realistic as possible to remain authentic. The same goes for Yalle. She explains:

*"I'm not perfect. I don't expect anyone I'm talking to, to be perfect. I'm not one of those 'collect my waste in a jar type of zero-waster'. I call myself minimal waste. I call myself vegan-ish."*
(Interview, Yalle)

Yalle signals to her followers that even small changes in the direction of more sustainable habits are worth it and can make an impact. This shows that she encourages an achievable approach to sustainability rather than an all-or-nothing mentality. Because these sustainability influencers don't fashion themselves as perfect eco-advocates on their profiles, they remain humane and trustworthy, which they are convinced resonates with their followers.

## Embracing Compassion

Sustainability influencers not only accept their own imperfection but make allowances for their followers. They acknowledge the uniqueness and individuality of everyone else and respect that not everyone has the same opportunities to live a sustainable life. Alina explains:

*"I know it's difficult and I know you [her followers] have other things on your mind because you might be a single parent and have no money, but I'm here to show that it can be easy, and you can implement it step by step. Don't overwhelm yourself, you can't do everything right overnight."*
(Interview, Alina)

### Main Propositions

1. Prejudices about sustainability are widespread (e.g., expensive, ineffective).
2. Consumers are generally skeptical of sustainability, especially regarding sustainable marketing claims.
3. Brands can also integrate the strategies of educating, exemplifying, endorsing imperfection, and embracing compassion applied by sustainability influencers.
4. These strategies allow brands to overcome potential misconceptions about their sustainable products and foster consumer engagement regarding sustainability.
5. Brands can further improve their credibility regarding their sustainability efforts by collaborating with sustainability influencers.

When talking to her followers, Alina acknowledges their different life situations. She bears in mind that not everyone is as privileged as her to be able to afford considering sustainability aspects in their consumption. Therefore, she follows a soft approach regarding the transformation of consumers towards a more sustainable lifestyle and treats each individual follower and their approach with compassion.

## Discussion and Implications

This study shows that sustainability influencers apply four strategies to address consumer sustainability skepticism while remaining authentic. Through *educating* they provide their audience with information and insights about various sustainability issues, strive to debunk myths, clarify misconceptions, and offer evidence-based knowledge to foster understanding and awareness. They further approach their followers through *exemplifying*. By showcasing positive examples, success stories, and simple solutions, they encourage their audience to adopt more sustainable behaviors and lifestyles. To remain authentic, sustainability influencers *endorse imperfection*. They acknowledge that the journey towards sustainability is not always smooth or perfect, and they openly share their struggles and failures. In doing so, they create a relatable and inclusive space for their audience to engage with sustainability. Additionally, *embracing compassion* is a key element of the approach taken by sustainability influencers. They demonstrate empathy towards their audience and understand that everyone is at a different stage in their sustainability journey. Overall, these strategies aim to encourage their followers to engage with sustainability in a non-judgmental and supportive environment.

For brands, it could be helpful to collaborate with sustainability influencers to improve their credibility regarding their sustainability efforts. Through their educational and exemplifying approach, sustainability influencers can target potential misconceptions about a certain product or brand. Brands can support these efforts by providing factual, transparent, and accessible information about their sustainable practices and products. Partnering with influencers who exemplify sustainable behaviors in everyday life can help demonstrate the feasibility and benefits of sustainable choices, thereby reducing perceived barriers to adoption. In the process, practitioners should encourage influencers to showcase their imperfections and struggles in their sustainability journey. This approach humanizes the influencers, making them more relatable and trustworthy, which can enhance the effectiveness of branded content. Thus, marketers should avoid pushing for perfection in messaging and instead embrace a more realistic portrayal of sustainability.

While research shows that influencers are generally perceived to be more trustworthy than brands regarding sustainability claims (Lou & Yuan, 2019), brands could still apply these strategies themselves, as they primarily target prejudices about sustainability to foster sustainable behavior, regardless of whom they are applied by. By incorporating educational and exemplifying aspects directly into the marketing strategy of their sustainable offerings, brands can counter consumers' struggles in translating their knowledge of sustainability into action. Thus, marketing campaigns should emphasize practical and relatable examples of sustainable behavior. More specifically, this could mean featuring real customers who have made small, manageable changes in their daily lives to be more sustainable, facilitated by products or offerings of the brand. To overcome prejudices, a campaign could also highlight practical use cases for sustainable products. For example, a campaign for a sustainable cleaning product could demonstrate how it effectively cleans various surfaces in the home, emphasizing that it's just as convenient and effective as traditional cleaners but with fewer environmental impacts.

Furthermore, by displaying their own imperfection and being compassionate with their consumers in their sustainability journey, they can show that they struggle just as much as their consumers, resulting in getting perceived as humane and on an equal footing as their consumers and thus potentially enhancing their authenticity as a player towards a greener economy. For

instance, brands could offer products and services that cater to different levels of commitment to sustainability, providing a range of options from fully sustainable products to those that incorporate some eco-friendly features. This allows consumers to choose based on their comfort level and budget. Another approach is to ensure that marketing language is supportive rather than preachy. Instead of making consumers feel guilty for not being perfectly sustainable, they should emphasize that every small step counts and encourage gradual improvement. For example, marketers could use phrases like "start where you are" or "every action helps" to create a positive, encouraging tone. When communicating their sustainable efforts, brands could highlight that they are "on the way" rather than emphasize what they have already achieved.

In conclusion, by partnering with sustainability influencers and integrating the four strategies themselves, marketing practitioners can authentically communicate the brand's sustainability efforts and effectively foster consumer engagement toward a more sustainable economy.

## Limitations and Future Research

While this study provides insights into how sustainability influencers seek to overcome sustainability prejudices while remaining authentic, it falls short of a quantified answer to what exactly makes this approach so authentic and how successful these strategies effectively are. Furthermore, the study answers the research question from the perspective of sustainability influencers. It would be insightful to additionally incorporate a consumer perspective. This would shed light on the question of what makes sustainability influencers credible or authentic from the view of their followers. Additionally, future research could look deeper into the navigation process of sustainability influencers facing the challenge between their values for sustainability and the commercial nature of being an influencer on social media.

### Lessons Learned

1. When aiming to promote the sustainability efforts of a brand, consider collaborating with sustainability influencers as they are authentic sustainability advocates on social media.
2. Sustainability influencers follow very individualistic approaches to calibrating their content. Therefore, they should be unrestricted in their content creation to remain their authentic selves.
3. In marketing campaigns, marketers should incorporate educational elements and applicable examples. They should also ensure a supportive language to emphasize compassion and avoid being perceived as patronizing.

## References


Aboelenien, A., Baudet, A., & Chow, A. M. (2020). Sinnfluencers and a collective moral identity. In J. Argo, T. M. Lowrey & S. Hope Jensen (Eds.), Advances in consumer research (Vol. 48, pp. 177–178). Association for Consumer Research.

Aboelenien, A., Baudet, A., & Chow, A. M. (2023). "You need to change how you consume": Ethical influencers, their audiences and their linking strategies. Journal of Marketing Management, 39(11–12), 1043–1070. https://doi.org/10.1080/0267257X.2023.2218853

Aschemann-Witzel, J., & Zielke, S. (2017). Can't buy me green? A review of consumer perceptions of and behavior toward the price of organic food. Journal of Consumer Affairs, 51(1), 211–251. https://doi.org/10.1111/joca.12092

Audrezet, A., De Kerviler, G., & Moulard, J. G. (2020). Authenticity under threat: When social media influencers need to go beyond self-presentation. Journal of Business Research, 117, 557–569. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.008

Belanche, D., Casaló, L. V., Flavián, M., & Ibáñez-Sánchez, S. (2021). Understanding influencer marketing: The role of congruence between influencers, products and consumers. Journal of Business Research, 132, 186–195. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.067

Berke, A., & Larson, K. (2023). The negative impact of vegetarian and vegan labels: Results from randomized controlled experiments with US consumers. Appetite, 188. https://doi.org/10.1016/j.appet.2023.106767

Berne-Manero, C., & Marzo-Navarro, M. (2020). Exploring how influencer and relationship marketing serve corporate sustainability. Sustainability, 12(11). https://doi.org/10.3390/su12114392

Brough, A. R., Wilkie, J. E., Ma, J., Isaac, M. S., & Gal, D. (2016). Is eco-friendly unmanly? The green-feminine stereotype and its effect on sustainable consumption. Journal of Consumer Research, 43(4), 567–582. https://doi.org/10.1093/jcr/ucw044

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

Cho, Y. N., Soster, R. L., & Burton, S. (2018). Enhancing environmentally conscious consumption through standardized sustainability information. Journal of Consumer Affairs, 52(2), 393–414. https://doi.org/10.1111/joca.12172

De Veirman, M., Cauberghe, V., & Hudders, L. (2017). Marketing through Instagram influencers: The impact of number of followers and product divergence on brand attitude. International Journal of Advertising, 36(5), 798–828. https://doi.org/10.1080/02650487.2017.1348035

Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M., & Hultink, E. J. (2017). The Circular Economy: A new sustainability paradigm? Journal of Cleaner Production, 143, 757– 768. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048

Grayson, K., & Martinec, R. (2004). Consumer perceptions of iconicity and indexicality and their influence on assessments of authentic market offerings. Journal of Consumer Research, 31(2), 296–312. https://doi.org/10.1086/422109

Hu, M., Chen, J., Chen, Q., & He, W. (2020). It pays off to be authentic: An examination of direct versus indirect brand mentions on social media. Journal of Business Research, 117, 19–28. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.032

Jacobson, J., & Harrison, B. (2022). Sustainable fashion social media influencers and content creation calibration. International Journal of Advertising, 41(1), 150–177. https://doi.org/10.1080/02650487.2021.2000125

Kapoor, P. S., Balaji, M. S., & Jiang, Y. (2023). Greenfluencers as agents of social change: The effectiveness of sponsored messages in driving sustainable consumption. European Journal of Marketing, 57(2), 533–561. https://doi.org/10.1108/EJM-10-2021-0776

Ki, C. W. C., & Kim, Y. K. (2019). The mechanism by which social media influencers persuade consumers: The role of consumers' desire to mimic. Psychology & Marketing, 36(10), 905–922. https://doi.org/10.1002/mar.21244

Ki, C. W. C., Cuevas, L. M., Chong, S. M., & Lim, H. (2020). Influencer marketing: Social media influencers as human brands attaching to followers and yielding positive marketing results by fulfilling needs. Journal of Retailing and Consumer Services, 55. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102133

Kim, D. Y., & Kim, H. Y. (2021). Trust me, trust me not: A nuanced view of influencer marketing on social media. Journal of Business Research, 134, 223–232. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.024

Kim, E. A., Shoenberger, H., Kwon, E. P., & Ratneshwar, S. (2022). A narrative approach for overcoming the message credibility problem in green advertising. Journal of Business Research, 147, 449–461. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.024

Kozinets, R. V., De Valck, K., Wojnicki, A. C., & Wilner, S. J. (2010). Networked narratives: Understanding word-of-mouth marketing in online communities. Journal of Marketing, 74(2), 71–89. https://doi.org/10.1509/jm.74.2.71

Kozinets, R. V. (2015). Netnography: Redefined. Sage.

Lou, C., & Yuan, S. (2019). Influencer marketing: How message value and credibility affect consumer trust of branded content on social media. Journal of Interactive Advertising, 19(1), 58–73. https://doi.org/10.1080/15252019.2018.1533501

Lee, J. A., & Eastin, M. S. (2021). Perceived authenticity of social media influencers: Scale development and validation. Journal of Research in Interactive Marketing, 15(4), 822– 841. https://doi.org/10.1108/JRIM-12-2020-0253

Mai, R., Hoffmann, S., Lasarov, W., & Buhs, A. (2019). Ethical products = less strong: How explicit and implicit reliance on the lay theory affects consumption behaviors. Journal of Business Ethics, 158, 659–677. https://doi.org/10.1007/s10551-017-3669-1

McQuarrie, E. F., Miller, J., & Phillips, B. J. (2013). The megaphone effect: Taste and audience in fashion blogging. Journal of Consumer Research, 40(1), 136–158. https://doi.org/10.1086/669042

Meiselwitz, G. (2015). Social computing and social media. Springer International Publishing. Napoli, J., Dickinson, S. J., Beverland, M. B., & Farrelly, F. (2014). Measuring consumer-based brand authenticity. Journal of Business Research, 67(6), 1090–1098. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.06.001

Nguyen, N., Priporas, C. V., McPherson, M., & Manyiwa, S. (2023). CSR-related consumer scepticism: A review of the literature and future research directions. Journal of Business Research, 169. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114294

Pittman, M., & Abell, A. (2021). More trust in fewer followers: Diverging effects of popularity metrics and green orientation social media influencers. Journal of Interactive Marketing, 56(1), 70–82. https://doi.org/10.1016/j.intmar.2021.05.002

Ruvio, A., Gavish, Y., & Shoham, A. (2013). Consumer›s doppelganger: A role model perspective on intentional consumer mimicry. Journal of Consumer Behaviour, 12(1), 60–69. https://doi.org/10.1002/cb.1415

Sokolova, T., Krishna, A., & Döring, T. (2023). Paper meets plastic: The perceived environmental friendliness of product packaging. Journal of Consumer Research, 50(3), 468–491. https://doi.org/10.1093/jcr/ucad008

Spiggle, S. (1994). Analysis and interpretation of qualitative data in consumer research. Journal of Consumer Research, 21(3), 491–503. https://doi.org/10.1086/209413

Xu, H., & Bolton, L. E. (2024). How do consumers react to production waste? Journal of Consumer Research, 51(2), 212–237. https://doi.org/10.1093/jcr/ucad060

Yan, R. N., Hyllegard, K. H., & Blaesi, L. V. F. (2012). Marketing eco-fashion: The influence of brand name and message explicitness. Journal of Marketing Communications, 18(2), 151–168. https://doi.org/10.1080/13527266.2010.490420

Ye, G., Hudders, L., De Jans, S., & De Veirman, M. (2021). The value of influencer marketing for business: A bibliometric analysis and managerial implications. Journal of Advertising, 50(2), 160–178. https://doi.org/10.1080/00913367.2020.1857888

# Brands for Future

## A Framework for Sustainable Impact

Achieving a sustainable economy within the planetary boundaries requires a broader focus on corporate sustainability measures and better impact measurement. These aspects should be reflected in sustainable brand management. The proposed framework addresses these requirements and proposes a holistic impact perspective for brand management.

Prof. Dr. Jan Dirk Kemming, Prof. Dr. Riccardo Wagner

Despite the omnipresence of sustainability in marketing/corporate communication over the past 10 years, the actual impact has been disappointing: Six out of nine planetary boundaries have already been crossed, while we are rapidly approaching the remaining three (Richardson et al., 2023; Rockström et al., 2023). Massive uncertainties and risks threaten the livelihoods and economic foundations of our societies (Ripple et al., 2023; WEF, 2023).

From a corporate responsibility perspective, an appropriate response to this challenge appears to be the consistent development of sustainable management methods towards a more holistic view. This should include the company's impact on crossing planetary boundaries and encourage efforts to reduce the company's footprint.

Furthermore, contextualization of sustainability performance is needed to gain clarity on whether strategic, operational, and communicative measures are making a substantial contribution to sustainable transformation (Yi et al., 2022).

## Brand Management and Green Marketing

Sustainability management and its strategic foundations have arrived in the corporate world: The 2024 Sustainability Transformation Monitor (Bertelsmann Stiftung, 2024) shows that 98% of all German companies, out of 362 companies surveyed, consider sustainability to be strategically relevant. 60% have some form of climate targets, and 80% of company managers feel increasingly responsible for sustainability (Bertelsmann Stiftung, 2024).

At the same time, however, many renowned companies appear to be missing their climate targets and net-zero commitments (Clancy, 2024). And their customers are not convinced – on the contrary: Although consumers see companies as being primarily responsible for greater sustainability, they are also perceived as being the least sustainable (Rühle, 2023), and skepticism about corporate sustainability communication is evident (Utopia, 2024).

The challenge for sustainable brand management and green marketing therefore is to become more relevant in terms of content so that green communication remains meaningful, and to provide clear guidance and orientation to those who are currently not, or no longer, being reached.

To achieve this, it is necessary to address a core problem of sustainability marketing and communication. The current essence of sustainability communication and marketing is a relative self-assessment of companies, which at best shows whether a company is active at all and whether it is improving over time or not. Reporting on tangible impacts, mechanisms of action and the embedding of the company in a larger context is rare.

It has been debated for decades (cf. GRI II, 2002) that sustainability management and communication only make sense if they are linked to their ecological, social, and cultural context, i.e., if it is clear how exactly the company's performance has a positive or negative effect and if it operates within our concrete biophysical and sociocultural boundaries.

In sustainability/ESG reporting, this situation has been recognized by the specialist community. Intensive work is currently being done on contextualization, and new guidelines and standards are being developed (see Yi, 2022). These findings and the increasing demands on sustainability management in recent years cannot be ignored in marketing and brand management.

The goal should therefore be a new approach to sustainable brand management and communication. The brand personality of a company can no longer revolve around itself in isolation, with only selective connections to customers and markets. A brand must encompass all areas of responsibility of the company/product, considering the diverse relationships, dependencies, and influences and making them the subject of strategic brand management (Haski-Levental, 2021; Peterson, 2021). At the same time, the brand must be able to connect conceptually, linguistically and in terms of content to the scope and content requirements of integrated sustainability management.

Sustainability management can no longer be conceived without a clear cultural foundation, broad stakeholder involvement,

Prof. Dr. Jan Dirk Kemming
Media School, Fresenius University,
Cologne, Germany
Tel.: +49 (0) 151 29272354
Jan.Kemming@hs-fresenius.de

Prof. Dr. Riccardo Wagner
Media School, Fresenius University,
Cologne, Germany
Tel.: +49 (0) 151 22629924
riccardo.wagner@hs-fresenius.de

consideration of differentiated impact areas, or assessment of material issues (EU, 2023). The company must be regarded in its ecological and social network. Existing brand models don't adequately reflect this reality and are therefore unable to provide innovative impulses for the further development of sustainable marketing.


## Management Summary

Achieving sustainable economic transformation is a collective societal task, and all measures must be consistently aligned with impact-oriented sustainability goals and a broad and cooperative management scope. The perspective of existing brand models is mostly limited to direct consumer and market relationships or simplified input-output relationships. The proposed framework transfers sustainability management principles to brand management and expands the limited view of existing models to a holistic, contextualized, stakeholder-orientated impact perspective.


# Limitations of Traditional Brand Theories

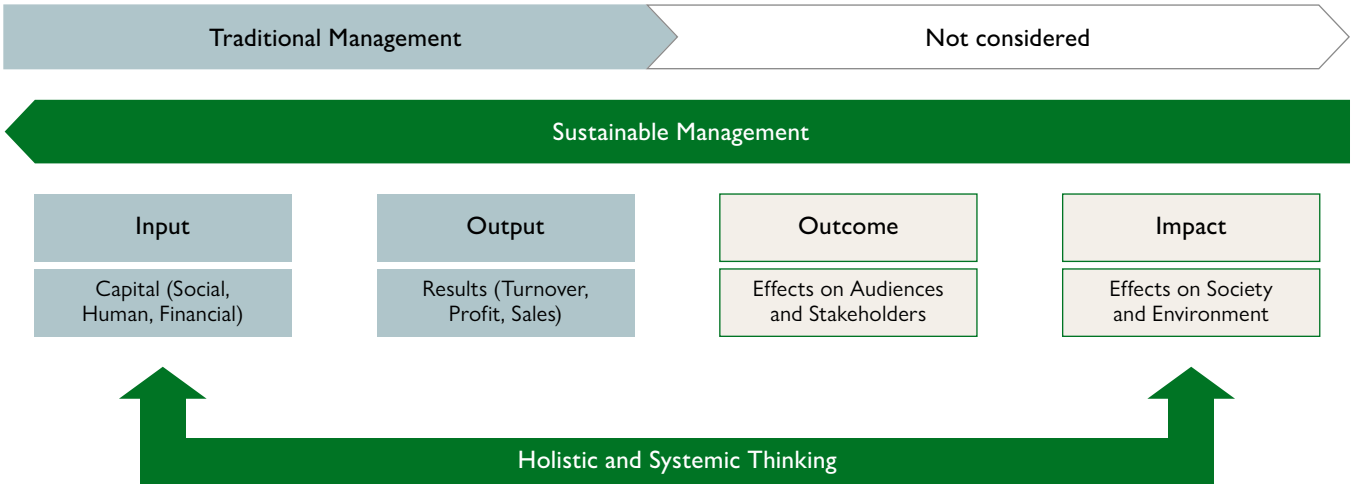
A recap of the dominant brand (management) theories underscores the need for a broader impact perspective.

First-generation brand concepts focus on the information/sign dimensions of brands as a differentiating visual, verbal or symbolic identity of a commercial object (Kotler & Gertner, 2002). This instrumental understanding of brand management suggests a branding toolbox that is mainly concerned with naming, designing or packaging products (Burmann et al., 2023, p. 8). While sign theory provides a basis for designing and defining brands, it is too narrow and too input-focused to account for sustainable impact.

In second-generation concepts, brands represent a set of tangible and intangible attributes towards which consumers develop attitudes and preferences and make choices (Oh et al., 2020). This functional understanding of brands in terms of product ranges and qualities (Burmann et al., 2023) has a strong sales orientation. For a sustainable brand impact approach, attribute theory lacks an outside-in perspective to analyze the complex brand discourses in the public arena.

Equity models look at the measurable added value of a brand, with an external, demand-side view of brand management. Ailawadi et al. (2003) identify three effects of brand equity: (a) customer mindset, measured as awareness, attitude or loyalty (Keller, 2012), (b) product market outcomes, e.g., price premiums or market share, and (c) financial market outcomes, e.g., brand value as a financial asset. Traditional concepts of brand

Figure 1: Traditional vs. Sustainable (Brand) Management




Source: Authors' illustration, based on Bungard & Schmidpeter, 2022.

equity fall short in terms of sustainability dimensions, stakeholder bandwidth, and brand relationships beyond the consumer, and do not take into account sustainable finance frameworks (Ishaq & Di Maria, 2020).

Brand identity concepts consider (socio) psychological dimensions of brands, such as subjective influences and emotions, and analyze the interaction between internal and external perspectives of the brand (Burmann et al., 2023). David Aaker (2010) defines brand identity as a management concept that integrates „brand as product," „brand as organization," „brand as person," und „brand as symbol," while Kapferer (2012) regards brand identity as upstream to brand image.

Most traditional (brand) management models propose an input-output relationship. They tend to exclude sociocultural, political, and ecological parameters as external impulses and ignore outcome and impact dimensions that sustainability management-oriented models would focus on (see figure 1).

# An Impact-Oriented Theory of Brands

More recent concepts interpret branding at the level of holistic management: "Branding in a company is a total approach to managing a business, with the brand providing the key to company strategy and corporate culture. According to this definition, the brand becomes a central organizing function of the company and may prove to be the company's most valuable asset" (Anholt, 2005, p. 117).

## Paradigm Shift in Brand Theory

To conceptualize brand meaning in the narrow form of a "stimulus-organism-response paradigm within a linear associative model of behaviour" (Mick, 1988, p. 2) has met with justified criticism. Gummesson points out: "If society is a network of relationships but marketing only recognises this in a footnote or subgroup to some other classification, something is fundamentally wrong; a paradigm shift is called for" (Gummesson, 2002, p. 336).

Meffert and Burmann (2005) described the deepening and broadening of the brand concept. Brands delve deeper into societal aspects with a stronger focus on internal audiences or specific communities and broaden towards branding public or nonprofit entities (Baumgart, 2014, p. 10).

This deeper and broader application has led to a more socio-cognitive, discourse-analytic perspective of branding (Mick, 1988). Brand meaning is not the result of a one-directional managerial order (Christensen & Askegaard, 2001); rather, brands are key players in societal discourses: "Branding is a core activity of capitalism, so must be included in any serious attempt to understand contemporary society and politics" (Holt, 2006, p. 300).

The sociopolitical approach to brands posits an intense relationship between brand meanings and contextual structures and processes (Thompson, 2004, p. 98). More than just a symbolic source for the construction of individual identity, brands are interpreted as symbols of sociocultural debates (Holt et al., 2004, p. 71). Consumers, citizens, and other stakeholders are co-creators of brands – "they have moved out of the audience and onto the stage" (Prahalad & Ramaswamy, 2000, p. 80).

### Main Propositions

1. Corporate sustainability management increasingly focuses on the effective impact of measures.
2. Impact is also gaining importance in the regulation and standardization of sustainability reporting.
3. EU Green Deal induced programs will significantly drive sustainability-related brand activation.
4. Brand transformation will be aligned with current concepts of sustainable corporate management.
5. Brand management needs to take a holistic view of all areas of responsibility.

## Brands in Changing Political Contexts

The sustainability transformation of companies exemplifies this societal shift in brand management. Changing consumer demands, as discussed above, and political regulations, such as the European Green Deal approved by the European Commission in 2019, are making impact orientation mandatory for companies and brands.

For example, the recently adopted EU Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) requires a double materiality analysis: Companies not only have to report on their social and environmental impacts (= inside-out), but also need to assess potential environmental and societal impacts in reverse (= outside-in) (European Commission, 2022). For sustainable brand management, these impacts can be both risks to brand safety and opportunities for brand engagement.

The following new EU frameworks will also have a strong impact on future brand management:

- Empowering Consumers for the Green Transition Directive, strengthening consumer rights and protecting fair competition

- Green Claims Directive, with mandatory third-party validation for environmental claims
- Ecodesign for Sustainable Products Regulation (ESPR), including the Digital Product Passport (DPP)
- Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD), embedding human rights and environmental aspects in business operations and corporate governance
- Packaging and Packaging Waste Regulation (PPWR)
- Product Environmental Footprint (PEF) and Organization Environmental Footprint (OEF) to measure the life cycle environmental performance of products and organizations.

This non-exhaustive list identifies new requirements for brands in terms of transparency, reliability or findability of information, or practical issues such as brand design and impact reporting. The frameworks are intended to provide a level playing field for competitors, e.g. by preventing unfair advantages based on greenwashing. But they also open up a strategic spectrum for brands, from simply complying with laws to leading by shaping markets.

## A New Framework for Sustainable Brand Management

In this context, the authors propose a new brand (management) framework based on a structure that is well established in sustainability and climate management. In the Greenhouse Gas Protocol (GHG), scopes 1–3 are used to categorize direct and indirect emissions a company creates in its own operations as well as in its wider value chain. More recently, a fourth scope on avoided emissions (Russell, 2019) has been added to the discussion.

Accordingly, it is proposed to rethink sustainable brand management in scopes 1 to 4 and to broaden the perspective from mostly self-referential input-output relations to embedding brand management in impact-oriented stakeholder and materiality frameworks.

### Lessons Learned

1. The development and management of a sustainable brand strategy needs to be synchronized with the needs and goals of sustainable corporate management.
2. A company's double materiality analysis is a valuable starting point for impact-oriented sustainable brand planning.
3. Companies need to broaden their approach to take a holistic view of all relevant areas of influence and key stakeholder relationships.
4. Corporate and product brand perspectives on sustainability have to be aligned to avoid greenwashing and to ensure that inside-out and outside-in perspectives overlap.
5. Brand marketing execution has to make sure to reduce the corporate and brand footprint and increase the handprint and brainprint.

The scopes of the framework are interdependently connected in both an inside-out and an outside-in-perspective.

### Scope 1: Performance Dimension

Scope 1 refers to the actual sustainability performance of a company or product brand. It includes all strategies, approaches, measures, and campaigns that shape or reflect the company's own sustainable actions in the creation of products or services.

Complying with regulatory obligations in the form of reports (e.g. CSRD, CSDDD), passports (e.g. DPP), or labels (e.g. energy) is part of this sustainable brand duty, as this will inform the consumption or investment decisions of stakeholders.

Scope 1 articulates the elements of the company's sustainability strategy, such as materiality analysis, carbon footprints, emission reduction plans, compensation or contribution mechanisms, transformation roadmaps, ESG governance structures, etc.

Scope 1 also encompasses all foundations and underpinnings of how a brand appears in the sustainability arena, such as cultural values and purpose, mission and vision, narratives, pledges, brand voice, look & feel, and so on – comparable to the brand identity concept (Burmann et al., 2023).

### Scope 2: Co-creation Dimension

The second scope includes strategies, approaches, measures and campaigns that relate to stakeholders and external partners, such as suppliers or retailers, regulators, NGOs, etc., who co-create the brand's indirect sustainable value.

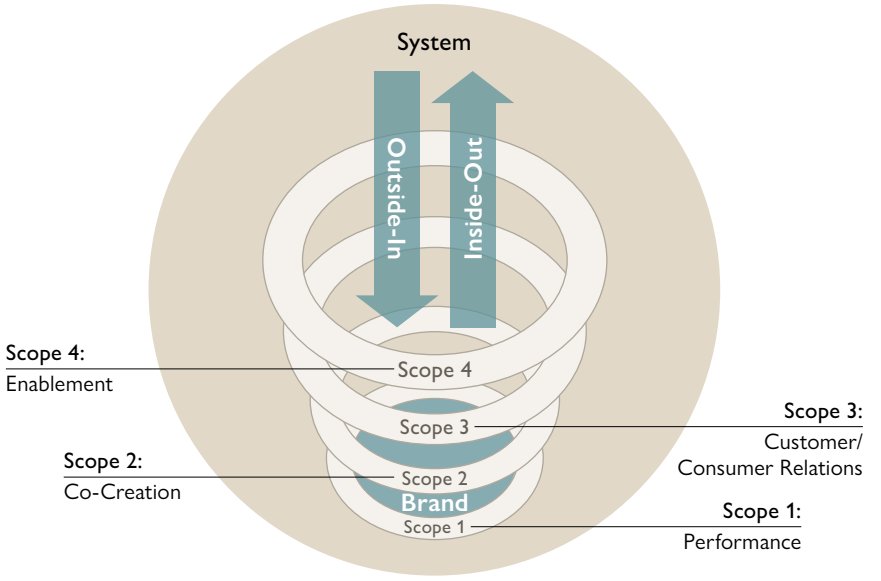
Sustainable brand management is necessarily collaborative along the entire value chain. For example, as discussed above,

supply chain due diligence regarding human rights or environmental effects is mandatory for many companies, just as third-party validation of sustainability claims requires cooperation with trusted external institutions.

Sustainability frameworks such as GWÖ/ Common Good or B-Corp are based on a collaborative understanding of competition and underscore the importance of co-entrepreneurship among like-minded companies.

Many remarkable sustainability initiatives are based on cross-sector partnerships with mutual benefits, e.g., between NGOs and brands, or with advocacy groups, scientific institutions or influencers. And (industry) associations or joint initiatives by several brands are also often the starting point for high-impact campaigns.

Figure 2: Scopes of Sustainable Branding




Source: Authors' illustration.

## Scope 3: Consumer/Customer Relations Dimension

Scope 3 is defined as strategies, approaches, measures or campaigns that address the recipients/users of a brand's added impact value and motivate them to purchase or use the brand on the basis of sustainable principles and consumer responsibility.

As shown above, the demand for sustainable products has constantly increased in recent years, as has the empowerment of consumers to take on their share of responsibility. As a result, guiding choices is an essential function for sustainable brands. In most GHG strategies, scope 3 is expected to have the most significant impact, especially in the downstream perspective.

The efficient use of purchased goods or services is also a key function of sustainable brands. Educating on modes of operation, care chains, repair or post-use recycling/reuse of products is an essential brand impact factor for both B2C and B2B stakeholders.

## Scope 4: Enablement Dimension

Scope 4 goes beyond direct value creation and refers to strategies, approaches, measures or campaigns that have a multiplier effect, i.e., create sustainable added value independently of the actual value creation, product use, etc.

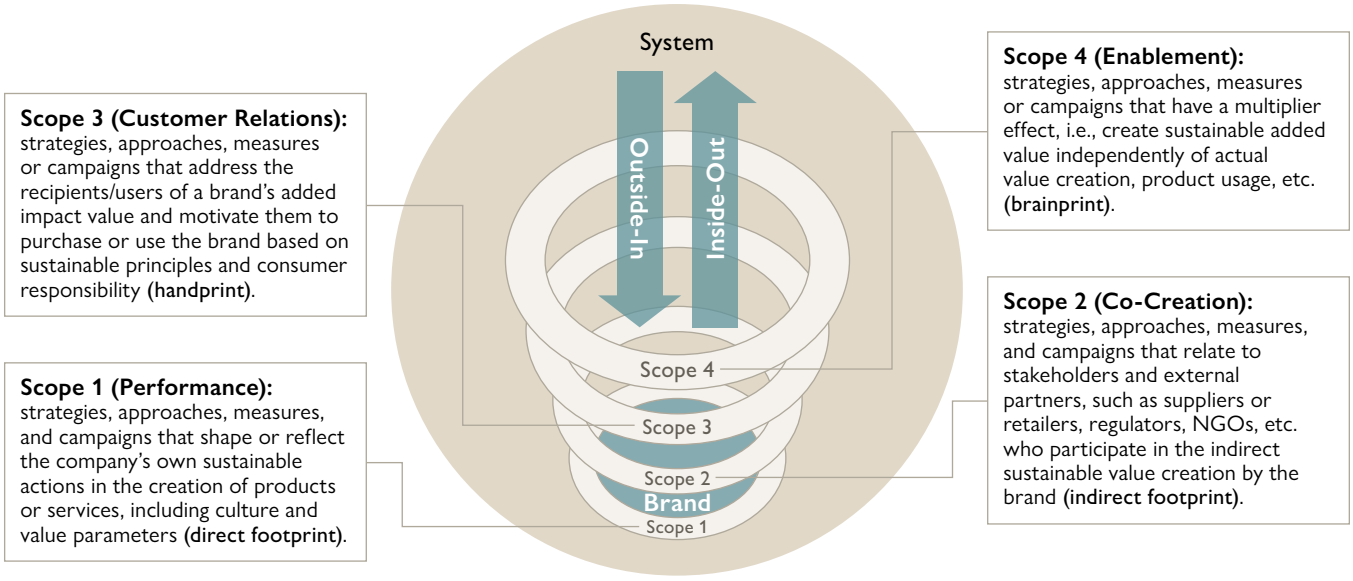
Scope 4 is a relatively new perspective in the GHG protocol discussion – a voluntary metric for avoided emissions or those "that occur outside of a product's life cycle or value chain but as a result of the use of the product" (WEF, 2022).

Thinking beyond a product's immediate value chain is an important perspective for sustainable brand management. The key questions for scope 4 are: How can a (product or corporate) brand inspire societal as well as a stakeholder's personal transformation, encourage new habits or discussions and lead to new points of view with a positive contribution? In essence, how can brands enable change beyond their own value creation?

# Discussion and Outlook

The proposed framework should be understood as a conceptual approach to relate contemporary sustainability management systems to brand management, and thus intends to take into account the relevant interdependent dimensions of sustainable brand management. Figure 2 summarizes the four scopes of sustainable brand management introduced and discussed above. The framework recognizes the holistic and systemic impacts expected from brands that address a broad range of stakeholder demands. Furthermore, the framework attempts to capture the reciprocal dynamics of inside-out and outside-in directions in terms of risks and opportunities as required, for example, by the CSRD regula-

Figure 3: Impact Framework for Sustainable Brand Management




Source: Authors' illustration.

tion mentioned above. A recent study by Kantar (2024) shows that brands can gain competitive advantage and contribute to brand equity by integrating sustainability dimensions, but only if they are well aligned with brand fundamentals such as brand purpose and based on robustly substantiated sustainability claims. This calls for an integrated approach to sustainable brand management, as suggested in the framework above.

## Adapting and Enriching the Framework

The proposed framework can be enriched and contextualized by the differentiation between footprint, handprint, and brainprint, which has recently gained traction in sustainability discourses. As a counterpart to the footprint, which labels negative GHG emissions, the handprint has been introduced as an open concept for positive actions (Senthlage & Rostock, 2024). Scopes 1 and 2 in the brand framework refer to the direct and indirect brand footprint, while scope 3 covers a brand's sustainability handprint. The handprint methodology is intended to help companies understand and showcase the positive impact of their products/services on customers and society (Hanf & Behm, 2024). The concept of the brainprint is intended to express the intellectual contribution of research institutions to reducing greenhouse gas emissions (Chatterton et al., 2015) and can be related to the inspirational value proposed for brands in scope 4.

Figure 3 summarizes the proposed impact framework for sustainable brand management.

# Outlook on Implications and Applications

This framework has been created to synchronize brand and sustainability management approaches. Phenomena such as greenwashing have shown that the almost schizophrenic coexistence of different realities – brand vs. sustainability management – should come to an end.

The tone and direction of the current EU sustainability regulation are evident: the two systems will need to send coherent signals to all relevant stakeholders, i.e., brand and sustainability management perspectives must be aligned with a company's areas of responsibility.

Some interesting implications seem worthy of future discussion:

- Sustainability-related corporate and product brand activities will become highly interdependent: corporate initiatives will need to be translated into product messages, and product brand claims will need to be anchored in corporate brand sustainability roadmaps.

- Each brand/marketing channel could be analyzed in footprint, handprint and brainprint dimensions, e.g., how can

production (video, events, etc.) or media be most efficient and circular, how can advertising empower and activate influence, how can sponsorships or partnerships inspire and nudge personal change?

- The concept of positioning – a marketing classic with rallying cries such as "differentiate or die – survival in our era of killer competition" (Trout, 2008) – might have to be rethought. Positioning used to describe how a brand relates to competitors in a category. Now positioning also describes how a brand relates to ecosystems or society, potentially creating a competitive cultural advantage (Holt et al., 2004).

- The mantra of integrated marketing used to mean channel integration and coordination of streamlined touchpoint messaging. For sustainable brands, integrated marketing means stakeholder integration.

The impact framework for sustainable brand management presented above could provide a solid structure for these perspectives. For this article, the framework is conceptual in nature, while work on validation based on case studies and recent campaigns is ongoing. Nonetheless, the discussion of directions and implications seems worthwhile.

## References


Aaker, D. A. (2010). Building strong brands. Pocket Books.

Ailawadi, K. L., Lehmann, D. R., & Neslin, S. A. (2003). Revenue premium as an outcome measure of brand equity. Journal of Marketing, 67(4), 1–17. https://doi.org/10.1509/jmkg.67.4.1.18688

Anholt, S. (2005). Some important distinctions in place branding. Place Branding, 1(2), 116–121. https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990011

Baumgarth, C. (2014). Markentheorien, Markenwirkungen, Markenführung, Markencontrolling, Markenkontexte. Springer.

Bertelsmann Stiftung. (2024, February 1). Sustainability Transformation Monitor 2024. https://www.sustainabilitytransformation.org/

Bungard, P., & Schmidpeter, R. (2022). Future of work and sustainable business models: How sustainable entrepreneurship can create added value. In J. Talapatra, N. Mitra & R. Schmidpeter (Eds.), Emerging economic models for sustainable businesses. Springer.

Burmann, C., Riley, N.-M., Halaszovic, T., Schade, M., Klein, K., & Piehler, R. (2023). Identity-based brand management (2nd ed.). Springer.

Chatterton, J., Parsons, D., Nicholls, J., Longhurst, P., Bernon, M., Palmer, A., Brennan, F., Kolios, A., Wilson, I., Ishiyama, E., Clements-Croome, D., Elmualim, A., Darby, H., Yearley, T., & Davies, G. (2015). Carbon brainprint: An estimate of the intellectual contribution of research institutions to reducing greenhouse gas emissions. Process Safety and Environmental Protection, 96, 74–81. https://doi.org/10.1016/j.psep.2015.04.008

Christensen, L., & Askegaard, S. (2001). Corporate identity and corporate image revisited: A semiotic perspective. European Journal of Marketing, 35(3/4), 292–315. http://dx.doi.org/10.1108/03090560110381814

Clancy, H. (2024, March 15). Microsoft, P&G, Unilever and Walmart among 239 companies to miss net-zero deadline. Trellis. https://www.greenbiz.com/article/microsoft-pg-unilever-and-walmart-among-239-companies-miss-net-zero-deadline

European Commission. (2022, July 26). Sustainable finance. https://ec.europa.eu/newsroom/fisma/items/754701/en

European Commission. (2023). European sustainability reporting standards: First set. https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/13765-European-sustainability-reporting-standards-first-set_en

Global Reporting Initiative. (2002). Sustainability Reporting Guideline 2002. Global Reporting Initiative. https://www.r3-0.org/wp-content/uploads/2020/03/GRIguidelines.pdf

Gummesson, E. (2002). Practical value of adequate marketing management theory. European Journal of Marketing, 36(3), 325–349. http://dx.doi.org/10.1108/03090560210417156

Hanf, M., & Behm, K. (2024, February 2). From footprint to handprint for a sustainable world. VTT. https://www.vttresearch.com/en/news-and-ideas/footprint-handprint-sustainable-world

Haski-Leventhal, D. (2021). Strategic Corporate Social Responsibility: A holistic approach to responsible and sustainable business. SAGE Publications.

Holt, D. B. (2006). Towards a sociology of branding. Journal of Consumer Culture, 6(3), 299–302. http://dx.doi.org/10.1177/1469540506068680

Holt, D., Quelch, J., & Taylor, E. (2004). How global brands compete. Harvard Business Review, September, 68–75.

Ishaq, M. I., & Di Maria, E. (2020). Sustainability countenance in brand equity: A critical review and future research directions. The Journal of Brand Management, 27, 15–34. https://doi.org/10.1057/s41262-019-00167-5

Kantar. (2024, April 15). What is the sustainability value case for brands? Investing in sustainability can be good for people, the planet and the business. https://www.kantar.com/inspiration/sustainability/what-is-the-sustainability-value-case-for-brands

Kapferer, J.-N. (2012). The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking (5th ed.). Kogan Page.

Keller, K. L. (2013). Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity (4th ed.). Pearson.

Kotler, P., & Gertner, D. (2002). Country as brand, product, and beyond: a place marketing and brand management perspective. The Journal of Brand Management, 9(4), 249–261. https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540076

Meffert, H., & Burmann, C. (2005). Wandel in der Markenführung. In H. Meffert, C. Burmann & M. Koers (Eds.), Markenmanagement (pp. 19 – 36). Gabler.

Mick, D. (1988). Schema-theoretics and semiotics: Toward more holistic, programmatic research on marketing communication. Semiotica, 70(1/2), 1–26. https://doi.org/10.1515/semi.1988.70.1-2.1

Mooney, K., & Rollins, N. (2008). The open brand: When push comes to pull in a web-made world. New Riders.

Oh, T. T., Keller, K. L., Neslin, S. A., Reibstein, D. J., & Lehmann, D. R. (2020). The past, present, and future of brand research. Marketing Letters, 31, 151–162. https://doi.org/10.1007/s11002-020-09524-w

Peterson, M. (2021). Sustainable marketing: A holistic approach (2nd ed.). SAGE Publishing.

Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. Harvard Business Review, 78, 79–87.

Richardson, K., Steffen, W., Lucht, W., Bendtsen, J., Cornell, S. E., Donges, J. F., Drüke, M., Fetzer, I., Bala, G. S., Bloh, W. V., Feulner, G., Fiedler, S., Gerten, D., Gleeson, T., Hofmann, M., Huiskamp, W., Kummu, M., Mohan, C., Nogués-Bravo, D., … Rockström, J. (2023). Earth beyond six of nine planetary boundaries. Science Advances, 9(37). https://www.science.org/doi/10.1126/sciadv.adh2458

Ripple, W. J., Wolf, C., Gregg, J. W., Rockström, J., Newsome, T. M. Law, B. E., Marques, L., Lenton, T. M., Xu, C., Huq, S., Simons, L., & King, D. A. (2023). The 2023 state of the climate report: Entering uncharted territory. BioScience, 73(12), 841–850. http://dx.doi.org/10.1093/biosci/biad080

Rockström, J., Gupta, J., Qin, D., Lade, S. J., Abrams, J. F., Andersen, L. S., McKay, D. I. A., Bai, X., Bala, G., Bunn, S. E., Ciobanu, D., DeClerck, F., Ebi, K., Gifford, L., Gordon, C., Hasan, S., Kanie, N., Lenton, T. M., Loriani, S., … Zhang, X. (2023). Safe and just earth system boundaries. Nature 619, 102–111. https://doi.org/10.1038/s41586-023-06083-8

Rühle, L. (2023, July 6). Nachhaltigkeit: Verbraucher sehen große Unternehmen und die Regierung in der Hauptverantwortung. YouGov. https://yougov.de/economy/articles/45883-nachhaltigkeit-verbraucher-sehen-grosse-unternehme

Russell, S. (2019). Estimating and reporting the comparative emissions impacts of products. World Resources Institute. https://ghgprotocol.org/sites/default/files/2023-03/18_WP_Comparative-Emissions_final.pdf

Schwab, K., & Vanham, P. (2021). Stakeholder capitalism: A global economy that works for people, progress and planet. Wiley.

Senthlage, K., & Rostock, S. (2024). The handprint concept: Changing structures towards sustainability. Germanwatch e.V.

Thompson, C. (2004). Special session summary: Beyond brand image: Analyzing the culture of brands. Advances in Consumer Research, 31(1), 98–99. https://studylib.net/doc/8850816/special-session-summary

Trout, J. (2008). Differentiate or die: Survival in our era of killer competition. Wiley.

Utopia GmbH. (2024). Utopia Studie 2024. Alles bleibt anders: Nachhaltiger Konsum in Krisenzeiten. https://unternehmen.utopia.de/utopia-studie-24/

WEF. (2022, September 20). You've probably heard of Scope 1, 2 and 3 emissions, but what are Scope 4 emissions? www.weforum.org/agenda/2022/09/scope-4-emissions-climate-greenhouse-business/

WEF. (2023). Global Risks Report 2023. https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2023/

Yi, I., Bruelisauer, S., Utting, P., McElroy, M., Mendell, M., Novkovic, S., & Lee, Z. (2022). Authentic sustainability assessment: A user manual for the sustainable development performance indicators. UNRISD.

# 50 Shades of Green

## Assessing Sustainability Labeling

Sustainability labeling is prevalent in personal care, a CHF 2 billion market. The authors develop four product archetypes based on the labeling, pricing, and ingredients of 2666 products: Quiet Premium, Claim Champions, Labeling Peacocks, and Humble Bargains. They derive five actionable suggestions to help managers position their products and optimize labeling strategies.

Dr. Charlotte Wolf, Prof. Dr. Sven Henkel, Prof. Dr. Franziska Krause

When visiting a drugstore and shopping for personal care products, you can easily get the impression that there are plenty of green and sustainable choices. On a body wash shelf, for example, you will find many front-of-package (FOP) claims and labels used to advertise specific product properties: "97% ingredients of natural origin", "recycled packaging," or "climate neutral." Many products even carry labels awarded by third-party organizations that attest to extra environmental friendliness. Sustainability in the context of product claims can refer to, for example, recycling, biodegradability, naturalness, fair trade, and animal welfare (Grappe et al., 2022). Product packaging, especially FOP claims (Fajardo & Townsend, 2016), play an important role in consumers' in-store buying decisions.

The personal care market in Switzerland has an annual turnover of CHF 2 billion (Schweizer Kosmetik- und Waschmittelverband, 2024). Major global players in the market, such as Procter & Gamble, which is represented in Geneva (L'Oréal, 2024), but also local Swiss manufacturers such as Coop Vitality, Mibelle, Rausch, (Dun & Braadestreet & Handelszeitung, 2022) and Weleda offer wide ranges of care products. Analysis of the authors' dataset shows that the products of these companies alone carry an average of 3.79 sustainability claims and labels. The same is true for big EU players such as Beiersdorf or L'Oréal. A better labeling strategy is of great interest to these companies for at least two reasons: 1) Labeling that is understood and liked by customers may lead to increased sales, and 2) a simpler and more effective labeling strategy based on a small number of categories has the potential to reduce internal and external complexity and increase the lifecycle of the artwork.

Increasing consumer demand for green products, along with tightening regulations on claims and labels, such as the Green Claims Directive (European Commission, 2023), call for a closer look at how green claims are presented through FOP labeling. Chemical products, such as personal care products, are the most exported products in Switzerland (Bundesamt für Zoll und Grenzsicherheit, 2023b), with the European Union (EU) being among the most important importers (Bundesamt für Zoll und Grenzsicherheit, 2023a). The EU market for personal care products and its regulations are therefore crucial for Swiss manufacturers.

Previous research has examined how sustainability disclosures (Cho et al., 2017), such as labels (Cho & Berry, 2019), positively influence consumer product evaluation and choice. The use of green imagery has been shown to have a positive influence on product evaluation and purchase intention (Spack et al., 2012). This can potentially reduce environmental impact and promote more sustainable overall consumption (Barkemeyer et al., 2023; Potter et al., 2022). Rather than examining sustainability labels individually, the authors set out to examine the different compositions of FOP labels that marketers use to represent greenness. They identified four product archetypes by analyzing a dataset of 2666 personal care products, their prices, ingredients, and FOP labels. As a second research objective, they assessed how consumers rate products of these different archetypes and found significant differences.

Dr. Charlotte Wolf
Technical Account Manager for Consumer Products and Retail, Siemens Digital Industries Software, Zurich, Switzerland
Tel.: +41 (0) 79 601-4622
charlotte.wolf@siemens.com

Prof. Dr. Sven Henkel
Senior Professor of Customer Behavior and Sales, EBS University of Business and Law, Wiesbaden, Germany
Tel.: +49 (0) 611 7102-2070
sven.henkel@ebs.edu

Prof. Dr. Franziska Krause
Associate Professor of Marketing and Customer Insight, EBS University of Business and Law, Wiesbaden, Germany
Tel.: +49 (0) 611 7102-2072
franziska.krause@ebs.edu


# Theoretical Background

## FOP Labeling

FOP claims and labels are written on the front of the product packaging to inform consumers about the product's properties (Ton et al., 2023). Previous research has classified and examined several forms of FOP labeling that are apparent when a product is examined in the store. These claims may indicate product attributes such as ingredients ("with herbal essences") or intended effects ("moisturizing") (Rybak et al., 2021). Labels can be standardized indicators voluntarily adopted by manufacturers, such as the NutriScore (Werle et al., 2022). Other forms of FOP claims can point to specific forms of product performance ("long-lasting") (Fowler et al., 2019), animal welfare (Grappe et al., 2021), or environmental benefits (Cousté et al., 2012; Grappe et al., 2022).

FOP labeling was shown to be an effective form of marketing: Consumers find claims more believable when they appear on the packaging of the product than when they are stated in an advertisement. This effect is due to the physical proximity of the product and the claim, which creates the impression of verifiability (Fajardo & Townsend, 2016). This factor is especially important for care products that remain in their packaging throughout the entire period of use, such as a shower gel. FOP labeling has positive effects on purchase intention (Rybak et al., 2021), willingness to pay (WTP) (Kim et al., 2022; Liaukonyte et al., 2013), and product evaluation (Ku & Chen, 2022).

### Sustainability Claims

Previous research has shown that sustainability labeling can positively influence consumers' green purchasing behavior (Potter et al., 2022; Stillman et al., 2023). Consumers are more likely to purchase eco-labeled products, potentially reducing environmental impact and promoting overall sustainable consumption (Barkemeyer et al., 2023; Potter et al., 2022). The positive effects of sustainability labels have been particularly observed for healthy products (Cho & Baskin, 2018) and are stronger when the green claims are more specific (Ganz & Grimes, 2018). Interestingly, similar effects have been shown for naturalness claims, such as "100% natural origin" (Simão et al., 2022). Most surprisingly, research has shown that weak sustainability arguments are just as effective as strong ones – the mere presence of a green seal image positively influences purchase intention, regardless of the strength of the argument (Spack et al., 2012).

A plethora of studies has examined the effect of individual claims and labels on the attitudes and choices of consumers. However, so far, no work has examined real-life data on the status quo of how manufacturers present green attributes at the POS, especially regarding the combination of different forms of labeling and actual product properties. This is essential to enhance our understanding of how the market is constituted and what strategies marketers are using to successfully market their sustainable products.

As a political actor, the German Federal Ministry for the Environment differentiates between three types of ecolabels: *Type I ecolabels* are voluntary, multi-criteria labels awarded by third-party organizations to products that meet predefined environmental standards and are intended to indicate exceptional environmental quality to private and commercial consumers. *Type II ecolabels* are self-declared environmental claims made by manufacturers or retailers without third-party certification, often focusing on a single environmental attribute of a product. *Type III ecolabels*, or environmental product declarations (EPDs), provide quantified environmental data based on life cycle assessments and are independently verified to facilitate data aggregation across the value chain (Federal Ministry for the Environment Nature Conservation and Nuclear Safety, Federation of German Industries, & German Environment Agency, 2019).

Given the managerial and societal importance of green FOP labeling, the authors seek to investigate the different ways in which personal care product manufacturers present greenness at the POS and how consumers respond to them. The methodology and data collection used to contextualize the overall product composition and image at the POS will be detailed in the following section.


### Management Summary

When examining the display of greenness and product price at the POS, personal care products can be classified into four archetypes: Quiet Premium, Claim Champions, Labeling Peacocks, and Humble Bargains. Advertising products as sustainable through claims and certifications seems to be common among mid-price products, while premium and budget products mostly avoid displaying greenness via the packaging. The four archetypes perform significantly differently in consumer ratings: Quiet Premium and Claim Champions, the two expensive clusters, perform the best, while Labeling Peacocks, which carry significantly more certification labels, perform the worst.


## Context and Methods

The authors obtained pictures and product data of 2666 products from the categories face (998 products), body (957), and hair (711) offered in one of the largest drugstores in German-speaking European countries. Drugstores are the main channel for the purchase of cosmetics and body care products (IKW, 2023). The data obtained includes the product identification number, the price, the category, the list of ingredients, a product picture, and the consumer rating.

The pictures of the product packages were then examined for their FOP labeling using content analysis (Carlson et al., 1993; Fowler et al., 2019). Content analysis is an exploratory tool that is used to create new theories or test existing ones (Cummins et al., 2014; Kolbe & Burnett, 1991). It is a well-established methodology in the study of packaging claims, especially in relation to sustainability, health, and cosmetic claims (Cummins et al., 2014; Fowler et al., 2019; Simão et al., 2022). The authors follow Fowler et al. (2019) in their approach to content analysis.

This consists of developing an initial typology from previous research, as described in Table 1.

All 2666 product pictures are manually coded to identify all instances of the four types of FOP claims and labels. The authors then analyzed the ingredient lists, also known as INCI (International Nomenclature of Cosmetic Ingredients) lists, and compared them to the locally enforced (in the EU) list of legally restricted ingredients (European Parliament & Council of the European Union, 2009). For each product, they determined the number of ingredients that may negatively affect health and the environment.

As a result of their analyses, the authors obtained an extensive and unique data set with information on the price of each product, the product category, the number of restricted ingredients as listed in the INCI list, the number of third-party labels on the FOP, the number of sustainability claims, the number of presence/absence claims, and the number of natural/artificial ingredient claims. Based on the dataset obtained from the previous analysis, the authors identified six variables for the subsequent cluster analysis, starting with the four claim types as defined in Table 1. In addition, the number of restricted ingredients in the INCI list and the product price were identified as relevant variables with regard to sustainable properties and product positioning.

With the goal of exploratively deriving archetypes for presenting greenness from the six focal variables, the authors performed several operations on the existing data to enable the subsequent cluster analysis. Prices were normalized within each category, so that the relative price could indicate whether a product is cheap or expensive compared to other products in the same category – for example, whether a deodorant is one of the most expensive or one of the cheapest. The authors further converted the various absence- and presence-focused ingredient claims into a single index by subtracting them for each product, likewise for artificial and natural claims (André et al., 2019). This was done to obtain a trend for products with numerous ingredient claims.

The authors proceeded with the exploratory cluster analysis using the six standardized variables. First, they utilized the elbow criterion to determine the optimal number of clusters to be derived from the data, which was four. They subsequently performed a k-means cluster analysis, which resulted in four different archetypes with distinct characterizations for the six variables.

Following the cluster analysis, the authors examined how consumer ratings differ for different product archetypes. Based on the four resulting archetypes, they utilized the actual consumer ratings of the products as published in the retailer's online shop as the behavioral dependent variable. Because the data did not meet the normality criterion required for ANOVAs, they performed Kruskal-Wallis tests and Wilcoxon rank sum tests to determine whether the product archetypes differ in consumer ratings.

## Findings and Propositions

The authors identified four product archetypes based on the products' price, ingredients, third-party labels, sustainability and ingredient claims (presence/absence, natural/artificial): Quiet Premium, Claim Champions, Labeling Peacocks, and Humble Bargains. An overview of the product archetypes and the mean scores for each variable is provided in Table 2. **Quiet Premium** are expensive products, moderately focused on natural ingredients, and less marketed for sustainable properties. **Claim Champions** are moderately priced products with an emphasis on natural ingredients and marketed as sustainable. Both Quiet Premium and Claim Champions show an average use of restricted ingredients in the INCI list. **Labeling Peacocks** are moderately priced products with third-party labels, sustainability and naturalness claims, but their INCI lists indicate heavy use of restricted ingredients. **Humble Bargains** are budget products with fewer restricted ingredients, less emphasis on natural or sustainable properties, and ingredient claims that focus on the absence of artificial ingredients. Exemplary product archetypes are shown in Figure 1. Notably, each category in the dataset contains products of all four archetypes, indicating that these archetypes exist in all categories of personal care products.

Interestingly, the analyses show that neither Quiet Premium nor Humble Bargains, the most expensive and the cheapest archetypes, rely on heavy use of sustainability claims or labels. Instead, the two mid-priced archetypes, Labeling Peacocks

Table 1: Typology of FOP Labeling

| Type | Description |
|---|---|
| Presence- or absence-focused ingredient claims | Claims suggesting the presence or absence of an ingredient in the product (André et al., 2019) |
| Natural or artificial ingredient claims | Claims concerning natural or artificial ingredients, which can refer to the presence or absence of the substance (André et al., 2019) |
| Sustainability claims | Claims referring to sustainability in terms of recycling, biodegradability, naturalness, fair trade, and animal welfare (Grappe et al., 2022) |
| Third-party labels | Certification awarded by third-party organizations (Cho & Berry, 2019) |

Source: Own illustration.

Table 2: Product Archetypes and Cluster Means

| Archetype | Products [no.] | Relative price [0, 1] | Restricted ingredients [no.] | Third-party labels [no.] | Sustainability claims [no.] | Absence vs. presence claims [-1, 1] | Artificial vs. natural claims [-1, 1] |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Quiet Premium | 1232 | 0.283 | 2.677 | 0.153 | 0.004 | 0.929 (presence focus) | 0.443 (naturalness focus) |
| Claim Champions | 711 | 0.189 | 2.590 | 0.308 | 1.229 | 0.644 | 0.520 |
| Labeling Peacocks | 581 | 0.179 | 2.872 | 1.000 | 0.651 | 0.523 | 0.564 |
| Humble Bargains | 149 | 0.098 | 1.765 | 0.175 | 0.208 | –0.553 (absence focus) | –0.854 (artificialness focus) |

Source: Own illustration.

and Claim Champions, predominantly market their green properties through FOP labeling. This finding leads to the first proposition:

*1. Products in the mid-price range carry sustainability labels, while those in the high- and low-price ranges do not.*

When marketing new personal care products, practitioners should therefore be aware that adopting green labeling might visually position the product in the mid-price range compared to other products at the POS. Assuming that the product prices displayed on the shelf reflect the market, this positioning could potentially increase consumers' WTP for budget products. When aiming for premium positioning, practitioners might benefit from avoiding an emphasis on sustainable properties on the packaging.

The second proposition is based on the observation that while both are in the mid-price range, Claim Champions, although relatively more expensive, do not rely as much on third-party labels as Labeling Peacocks. Rather, they communicate sustainability through claims:

*2. While costly for manufacturers, adopting third-party labels may not lead to higher WTP of consumers.*

Following the cluster analysis, the authors examined how consumer ratings differ for different product archetypes. Customer ratings for Labeling Peacocks differ significantly from the customer ratings of all other archetypes, while those for Claim Champions with Quiet Premium and Humble Bargains are not significantly different. Subsequent post-hoc analyses in the form of Wilcoxon rank sum tests and the boxplot diagram in Figure 2 show that Labeling Peacocks perform significantly worse than all other archetypes.

While the rating scores reflect consumers' real-life attitudes toward the product, serving as the actual behavioral dependent variable, the results can be interpreted in two ways. Consumers' satisfaction or dissatisfaction with a product may be based on the product's actual performance and possibly adverse effects, such as skin irritations. However, as research on anchoring effects (Tversky & Kahneman, 1989) and consumer expectations (Burton et al., 2015; Cho & Baskin, 2018) suggests, the evaluation of a product may also depend on expectations. In the case of personal care products, the packaging, as seen POS, remains a part of the product even during its use, for example, when a shampoo bottle is used in the shower. Thus, the poor performance of Labeling Peacocks in consumer ratings may be due to expectations

Figure 1: Exemplary Pictures of the Archetypes in Different Categories

Humble Bargain | Labelling Peacock | Claim Champion | Quiet Premium

Source: Own illustration.

raised by third-party labels that are not met by the product. Expectations may even be disappointed by adverse effects of the products caused by restricted, irritating ingredients. From this finding, the authors derive the third proposition:

*3. Excessive use of third-party labels does not necessarily improve consumers' evaluation of the product.*

Quiet Premium (M=4.46, SD=0.65) and Claim Champions (M=4.43, SD=0.72) perform significantly better ($p<0.001$) than the other two archetypes.

Although they are in a similar price range as Labeling Peacocks and are similarly concerned with a sustainable image, Claim Champions rely on claims (Type II eco-labels as defined by the BMU) instead of labels (Type I eco-labels). Since they perform significantly better than Labeling Peacocks in consumer ratings, the authors derive the following fourth proposition:

*4. Simple claims of sustainability and environmental friendliness may be more effective than third-party labels.*

Humble Bargains show moderate rating scores (M=4.43 SD=0.50), which are significantly higher than those of Labeling Peacocks, but significantly lower than those of Quiet Premium products ($p<0.001$). Humble Bargains do not evoke high expectations, neither with labels, claims or price, and tend to contain few restricted ingredients. The relatively high consumer ratings indicate that consumers may have been pleasantly surprised and experienced no adverse effects.

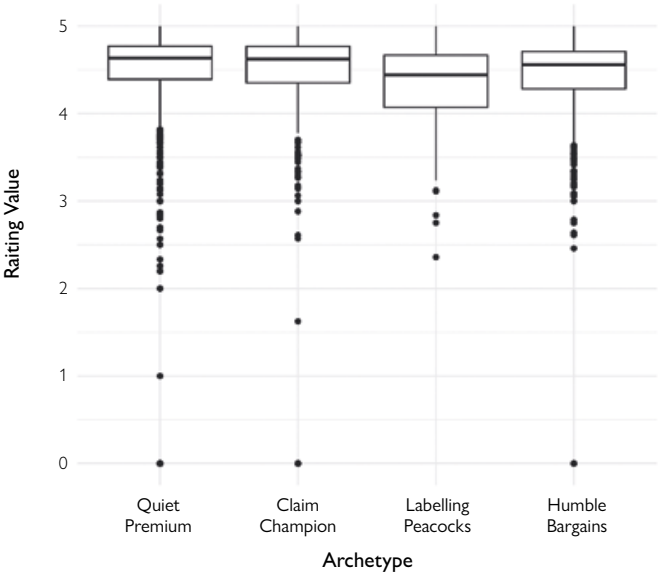
Quiet Premium is the largest cluster, and the boxplot in Figure 2 shows a wide range of values. Quiet Premium is characterized by a limited use of claims and labels but has the highest ratings, along with Claim Champions. Combining this finding with the previous analyses and propositions, especially regarding the use of restricted ingredients as indicated in the INCI list, the authors propose:

*5. Investing in higher quality and using fewer restricted ingredients may be better than third-party labels in terms of both pricing strategies and consumer ratings.*

# General Discussion

Increasing consumer demand for sustainable products requires manufacturers and retailers to communicate these properties effectively. For FMCG such as personal care products, purchase decisions are mostly made at the POS. To investigate how manufacturers communicate green properties at the POS, the authors obtained product data for 2666 products from the webshop of a large drugstore. They inspected the product pictures for FOP labeling signaling greenness, creating a unique and extensive dataset of the variety consumers face. Based on price, ingredient, and labeling data, the authors conducted a cluster analysis that resulted in four product archetypes: Quiet Premium, Claim Champions, Labeling Peacocks, and Humble Bargains. The data further revealed that the four product archetypes differ significantly in terms of consumers' actual product ratings (in the webshop), creating a meaningful behavioral dependent variable.

Figure 2: Boxplot Diagram of Consumer Ratings




Source: Own illustration.

## Practical and Theoretical Implications

Previous research has indicated that green labeling positively influences consumers' buying behavior. The authors' results extend these findings and show that there is more than one way to present greenness through FOP labeling. Rating scores for the four distinct archetypes based on labeling and product data reveal that consumers evaluate these types differently. These findings are a meaningful contribution to the FOP and sustainability labeling literature by contextualizing the overall product composition and image at the POS.

To maximize the positive effects of green labeling, manufacturers should consider the entire composition of the product and the consumers' interaction with it. When consumers enter a store and are faced with a shelf with hundreds of different

products of the same category, the FOP labeling promises certain properties. This research shows that the pricing and green labeling clearly position the product as one of the four archetypes. Interestingly, products in the mid-price range usually carry sustainability labels, while products in the high- or low-price ranges do not. As a result, manufacturers who want to draw more attention to budget or premium qualities may want to avoid sustainability labels, even if the product is environmentally friendly. An alternative might be to highlight their product's properties through other marketing measures, such as social media marketing or television commercials. This might enable them to position their brand and products as sustainable without the potential for unwanted effects at the POS.

With upcoming legislative changes such as the Green Claims Directive, vague or misleading green claims (potentially Type I or II eco-labels as defined by the BMU) and manufacturers utilizing unsubstantiated green labeling may even risk regulatory penalties, mandatory verification or reputational damage. Hence, understanding the effects of different forms of green labeling on consumers will be even more important in the future. Additional studies performed on this dataset have shown that no green claims and almost none of the labels are significantly associated with the number of restricted ingredients used. While this may not be a sufficient indicator of (un)sustainability, this finding is consistent with the Green Claims Directive. It also suggests that both Type I and Type II eco-labels may not serve as objective, reliable indicators of consumer evaluation.

While previous experimental designs examining individual labels have found that green labeling generally positively influences choice and attitude (e.g., Cho & Berry, 2019), these analyses paint a more nuanced picture. Claim Champions and Labeling Peacocks both rely heavily on signaling greenness through natural ingredient claims, but Claim Champions only make sustainability claims, while Labeling Peacocks rely on certifications. Manufacturers should be aware that this does not necessarily result in greater consumer satisfaction as it may raise expectations that cannot be met. Instead, the results suggest that when opting for a green image through FOP labeling, it may be a wiser business decision to use only claims and invest in higher-quality ingredients than in third-party labels.

### Main Propositions

1. Products in the mid-price range carry sustainability labels, while those in the high- and low-price ranges do not.
2. While costly for manufacturers, adopting third-party labels may not lead to higher WTP of consumers.
3. Excessive use of third-party labels does not necessarily improve consumers' evaluation of the product.
4. Simple claims of sustainability and environmental friendliness may be more effective than third-party labels.
5. Investing in higher quality and using fewer restricted ingredients may be better than third-party labels in terms of both pricing strategies and consumer ratings.

### Lessons Learned

1. When marketing new personal care products, practitioners should be aware that greens labeling might visually position the product in the mid-price range at the POS.
2. Consumers' expectations may influence product evaluation and repurchase intentions, so finding the right balance between claims, ingredients, and positioning is key.
3. For care products that will perform well in consumer ratings and be positioned with premium pricing, the focus might be better placed on high-quality ingredients and moderate FOP labeling rather than third-party labels.

## Future Research

While this study represents an important step in understanding how manufacturers signal greenness at the point of sale, additional research is needed to address its limitations. Using consumer ratings as the dependent variable means accepting the process between purchase and rating as a "black box". Subsequent analyses of real-life data could utilize semantic analysis of consumer reviews for products of the different archetypes. This could shed more light on the antecedents of consumer ratings, such as exceeding or falling short of expectations. Similarly, future research could explore how different product archetypes might influence the purchase decision, ideally with actual cash register data. Combining behavioral decision outcomes with shopping goals or preferences also constitutes a promising avenue for future research endeavors.

# References


André, Q., Chandon, P., & Haws, K. (2019). Healthy through presence or absence, nature or science? A framework for understanding front-of-package food claims. Journal of Public Policy & Marketing, 38(2), 172–191. https://doi.org/10.1177/0743915618824332

Barkemeyer, R., Young, C. W., Chintakayala, P. K., & Owen, A. (2023). Eco-labels, conspicuous conservation and moral licensing: An indirect behavioural rebound effect. Ecological Economics, 204. https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2022.107649

Bundesamt für Zoll und Grenzsicherheit. (2023a, June 1). Exporte aus der Schweiz in die zehn wichtigsten Zielländer im Jahr 2022 [Graph]. Statista. https://de.statista.com/statistik/daten/studie/216742/umfrage/wichtigste-exportlaender-fuer-die-schweiz/

Bundesamt für Zoll und Grenzsicherheit. (2023b, June 1). Exporte aus der Schweiz nach Warengruppen im Jahr 2022 [Graph]. Statista. https://de.statista.com/statistik/daten/studie/469729/umfrage/exporte-aus-der-schweiz-nach-warengruppen/

Burton, S., Cook, L. A., Howlett, E., & Newman, C. L. (2015). Broken halos and shattered horns: Overcoming the biasing effects of prior expectations through objective information disclosure. Journal of the Academy of Marketing Science, 43(2), 240–256. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0378-5

Carlson, L., Grove, S. J., & Kangun, N. (1993). A content analysis of environmental advertising claims: A matrix method approach. Journal of Advertising, 22(3), 27–39. https://doi.org/10.1080/00913367.1993.10673409

Cho, Y.-N., & Baskin, E. (2018). It's a match when green meets healthy in sustainability labeling. Journal of Business Research, 86, 119–129. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.050

Cho, Y.-N., & Berry, C. (2019). Understanding the effects of retailer- and manufacturer-provided sustainability labels on product evaluations and purchase-related outcomes. Journal of Business Research, 100, 73–85. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.019

Cho, Y. N., Soster, R. L., & Burton, S. (2017). Enhancing environmentally conscious consumption through standardized sustainability information. Journal of Consumer Affairs, 52(2), 393–414. https://doi.org/10.1111/joca.12172

Cousté, N. L., Martos-Partal, M., & Martínez-Ros, E. (2012). The Power of a package. Journal of Advertising Research, 52(3), 364–375. https://doi.org/10.2501/jar-52-3-364-375

Cummins, S., Reilly, T. M., Carlson, L., Grove, S. J., & Dorsch, M. J. (2014). Investigating the portrayal and influence of sustainability claims in an environmental advertising context. Journal of Macromarketing, 34(3), 332–348. https://doi.org/10.1177/0276146713518944

Dun & Bradstreet Schweiz, & Handelszeitung. (2022, July 7). Größte Unternehmen im Segment Kosmetik und Körperpflege in der Schweiz nach Umsatz im Jahr 2021. Die größten Unternehmen der Schweiz [Graph]. Statista. https://de.statista.com/statistik/daten/studie/910013/umfrage/umsatz-der-fuehrenden-unternehmen-im-segment-kosmetik-und-koerperpflege-in-der-schweiz/#:~:text=Coop%20Vitality%20war%20mit%20einem,der%20Schweiz%20im%20Jahr%202021

European Commission. (2023). Green claims. EU. https://environment.ec.europa.eu/topics/circular-economy/green-claims_en

European Parliament, & Council of the European Union. (2009). Regulation (EC) No 1223/2009 of the European Parliament and of the Council of 30 November 2009 on cosmetic products. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=celex%3A32009R1223

Fajardo, T. M., & Townsend, C. (2016). Where you say it matters: Why packages are a more believable source of product claims than advertisements. Journal of Consumer Psychology, 26(3), 426-434. https://doi.org/10.1016/j.jcps.2015.11.002

Federal Ministry for the Environment Nature Conservation and Nuclear Safety, Federation of German Industries, & German Environment Agency. (2019). Environmental information for products and services: Requirements, tools, example

Fowler, J. G., Carlson, L., & Chaudhuri, H. R. (2019). Assessing scientific claims in print ads that promote cosmetics. Journal of Advertising Research, 59(4), 466–482. https://doi.org/10.2501/jar-2018-048

Ganz, B., & Grimes, A. (2018). How claim specificity can improve claim credibility in green advertising. Journal of Advertising Research, 58(4), 476–486. https://doi.org/10.2501/jar-2018-001

Grappe, C. G., Lombart, C., Louis, D., & Durif, F. (2021). "Not tested on animals": How consumers react to cruelty-free cosmetics proposed by manufacturers and retailers? International Journal of Retail & Distribution Management, 49(11), 1532–1553. https://doi.org/10.1108/ijrdm-12-2020-0489

Grappe, C. G., Lombart, C., Louis, D., & Durif, F. (2022). Clean labeling: Is it about the presence of benefits or the absence of detriments? Consumer response to personal care claims. Journal of Retailing and Consumer Services, 65. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102893

IKW. (2023, December 8). Sales of cosmetics and body care products in Germany in 2022, by distribution type [Graph]. Statista. https://www.statista.com/statistics/983461/cosmetics-body-care-product-sales-by-distribution-germany/

Kim, Y., Kim, S., & Arora, N. (2022). GMO labeling policy and consumer choice. Journal of Marketing, 86(3), 21–39. https://doi.org/10.1177/00222429211064901

Kolbe, R. H., & Burnett, M. S. (1991). Content-analysis research: An examination of applications with directives for improving research reliability and objectivity. Journal of Consumer Research, 18(2), 243–250. https://doi.org/10.1086/209256

Ku, H.-H., & Chen, P.-T. (2022). Listing product benefits on an extra affixed label: Effects on claim credibility and product evaluation. Journal of Product & Brand Management, 32(3), 454–471. https://doi.org/10.1108/jpbm-07-2021-3592

L'Oréal. (2024, March 20). Führende Körperpflege- und Kosmetikhersteller weltweit nach Umsatz im Jahr 2021 [Graph]. Statista. https://de.statista.com/statistik/daten/studie/817168/umfrage/umsatzstaerkste-koerperpflege-und-kosmetikhersteller-weltweit/

Liaukonyte, J., Streletskaya, N. A., Kaiser, H. M., & Rickard, B. J. (2013). Consumer response to "contains" and "free of" labeling: evidence from lab experiments. Applied Economic Perspectives and Policy, 35(3), 476–507. https://doi.org/10.1093/aepp/ppt015

Potter, C., Pechey, R., Clark, M., Frie, K., Bateman, P. A., Cook, B., Stewart, C., Piernas, C., Lynch, J., Rayner, M., Poore, J., & Jebb, S. A. (2022). Effects of environmental impact labels on the sustainability of food purchases: Two randomised controlled trials in an experimental online supermarket. PLoS One, 17(11). https://doi.org/10.1371/journal.pone.0272800

Rybak, G., Burton, S., Johnson, A. M., & Berry, C. (2021). Promoted claims on food product packaging: Comparing direct and indirect effects of processing and nutrient content claims. Journal of Business Research, 135, 464–479. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.036

Schweizer Kosmetik- und Waschmittelverband. (2024, May 2). Umsatz mit Kosmetik- und Körperpflegeprodukten in der Schweiz in den Jahren 2020 bis 2023 [Graph]. Statista. https://de.statista.com/statistik/daten/studie/283709/umfrage/umsatz-mit-kosmetik-und-koerperpflegeprodukten-in-der-schweiz/

Simão, S. A. V., Rohden, S. F., & Pinto, D. C. (2022). Natural claims and sustainability: The role of perceived efficacy and sensorial expectations. Sustainable Production and Consumption, 34, 505–517. https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.09.026

Spack, J. A., Board, V. E., Crighton, L. M., Kostka, P. M., & Ivory, J. D. (2012). It's easy being green: The effects of argument and imagery on consumer responses to green product packaging. Environmental Communication, 6(4), 441–458. https://doi.org/10.1080/17524032.2012.706231

Stillman, P. E., Gavrieli, A., Upritchard, J., Hanson, C., Ahmed, T., Kaplan, J., Dhar, R., & Bakker, M. (2023). Driving sustainable food choices: How to craft an effective sustainability labeling system. Journal of the Association for Consumer Research, 8(3), 301–313. https://doi.org/10.1086/725112

Ton, L. A. N., Smith, R. K., & Sevilla, J. (2023). Symbolically simple: How simple packaging design influences willingness to pay for consumable products. Journal of Marketing, 88(2), 121–140. https://doi.org/10.1177/00222429231192049

Tversky, A., & Kahneman, D. (1989). Rational choice and the framing of decisions. In B. Karpak & S. Zionts (Eds.), Multiple criteria decision making and risk analysis using microcomputers (pp. 81–126). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-74919-3_4

Werle, C. O. C., Pruski Yamim, A., Trendel, O., Roche, K., & Nadaud, P. (2022). When detailed information works better: Comparison of three- and five-color/letter front-of-package nutrition labels. Journal of Public Policy & Marketing, 41(2), 177–195. https://doi.org/10.1177/07439156211061289

# Nachhaltigkeit als Premiumstrategie – geht das?

Unternehmen müssen immer günstiger produzieren, um Marktanteile gegen global disruptive und preisaggressive Konkurrenz zu verteidigen. Parallel dazu haben sie höhere Kosten aufgrund der Umstellung auf nachhaltige Marktangebote. Dieser Artikel beleuchtet dieses Dilemma und fragt bei Expertinnen und Experten aus der Praxis nach, ob eine Premiumstrategie ein Ausweg sein könnte.

Dennis Flad, Catherine Walter

Dennis Flad
Partner, t'charta AG
Tel.: +41 (0) 78 6517777
dennis@tcharta.com
https://www.tcharta.com

Catherine Walter
Beraterin, t'charta AG
Tel.: +41 (0) 78 2206416
catherine@tcharta.com
https://www.tcharta.com

Eine Differenzierung am Markt mit Preis-Leistungs-Versprechen wird in den Märkten Mitteleuropas zunehmend schwieriger. Ehemalige zuliefernde Unternehmen aus Ländern mit niedrigen Produktionskosten treten vermehrt mit eigenen Marken und Produkten im europäischen Markt auf und machen den einheimischen Unternehmen das Leben schwer (Herrmann, 2010). Parallel zu diesem Preiskampf mit der globalen Konkurrenz nehmen die Anforderungen von Markt und Regulation für nachhaltige und klimaschonende Produkte zu und stellen Unternehmen vor ein Dilemma (Herrmann, 2010; Kreutzer, 2023). Einerseits müssten sie günstiger produzieren, um Marktanteile gegen die disruptive Konkurrenz und Geschäftsmodelle zu verteidigen, andererseits haben sie höhere Kosten aus der Umstellung auf nachhaltige Marktangebote (Forschung und Entwicklung, Änderungen in Design und Verpackung, Lieferkettenprüfung, etc.). Eine mögliche Antwort auf dieses Dilemma kann eine Premiumstrategie sein. Mit nachhaltigen Angeboten kann man sich von der Konkurrenz abheben und möglicherweise ein Preispremium realisieren, welches die Umstellungskosten finanziert und die Gesamtprofitabilität für das Unternehmen stabil hält. Doch es stellt sich die Frage, ob Nachhaltigkeit als Wertversprechen für einen Premiumaufschlag gegenüber dem Marktpreis ausreicht. Dieser Artikel beantwortet diese Frage anhand praktischer Erfahrungen von Schweizer Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen.

## Das Dilemma: Billiger oder nachhaltiger produzieren?

Etymologisch reichen die Wurzeln des Begriffs Nachhaltigkeit bereits 300 Jahre zurück. Er stammt ursprünglich aus der Forstwirtschaft und steht für die nachhaltige Bewirtschaftung des Waldes, wobei gemäss Ludin und Wellbrock (2021) nur so viel Holz gefällt werden durfte, wie nachwachsen konnte. Der Begriff hat also einen starken Bezug zu natürlichen Ressourcen und deren Nutzung (Kreutzer, 2023). Der Scopes-Bericht (2023) beschreibt Nachhaltigkeit als einen «mehrdimensionalen» Begriff mit einer wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Dimension. Diese Dimensionen haben sich seit dem Erdgipfel in Rio 1992 etabliert (Ludin & Wellbrock, 2021; Schmid, 2017). In diesem Artikel soll Nachhaltigkeit ebenfalls in diesen drei Dimensionen verstanden werden.

Angesichts der zunehmenden ökologischen und sozialen Herausforderungen werden die Stimmen, welche von Schweizer Unternehmen nachhaltiges Handeln fordern, immer lauter. Gemäss einer Studie des Forschungsinstituts Sotomo (2023) bereitet die ökologische Situation jeder zweiten Person in der Schweiz grosse oder eher grosse Sorgen. Eine überwältigende Mehrheit von rund 60% erwartet, dass sich Unternehmen insbesondere in den Bereichen Soziales und Umwelt stark engagieren sollten. Neben diesen Forderungen der Konsumentinnen und Konsumenten gibt es auch seitens der Politik immer konkretere Auflagen. So ist seit Januar 2023 die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) der Europäischen Kommission in Kraft (European Commission, o. J.). Obwohl diese Regulation für in der Schweiz domizilierte Unternehmen nicht verpflichtend ist, hat sie für hiesige Unternehmen grosse Relevanz. Insbesondere exportorientierte Unternehmen müssen diese Standards einhalten. Ausserdem gilt in der Schweiz seit Januar 2024 ebenfalls eine Verordnung zur verbindlichen Klimaberichterstattung grosser Unternehmen (Schweizerische Eidgenossenschaft, 2024). Die Unternehmen befinden sich in einer Transformation mit Zusatzkosten für den Umbau und die nachhaltige Neugestaltung ihres Marktangebots (Kreutzer, 2023).

Diese Mehrkosten stellen Unternehmen vor ein Dilemma. Insbesondere im Zusammenhang mit dem bereits erwähnten zunehmenden Preiskampf gegen neue Konkurrenz aus Fernost und anderen aufstrebenden Volkswirtschaften, welche die Märkte mit günstigen Produkten in einer passablen Qualität fluten. Neben dieser Konkurrenz heizen digitale Marktplätze und globale Plattformen den Preiszerfall zusätzlich an. Davon ist nicht nur die produzierende Industrie betroffen. Durch die Digitalisierung entkoppelt sich die Dienstleistungserbringung vom Dienstleistungsort, was auch den Preis-

druck in der Dienstleistungsbranche erhöht (Richter et al., 2018). Um im Rennen um den günstigsten Preis mithalten zu können, müssen die europäischen Heimmarken die Herstellungskosten senken und ihre Wertschöpfung ebenfalls in Länder mit niedrigen Produktionskosten verlagern.

Eine andere Strategie, um gegen diese preisaggressive Konkurrenz antreten zu können, besteht darin, die Spielregeln neu zu schreiben und sich über ein Wertversprechen vom Massenmarkt abzugrenzen. Mithilfe der Premiumstrategie ist es möglich, sich von der preisaggressiven Konkurrenz zu differenzieren, welche vermehrt ins Preis-Leistungs-Segment vordringt.

## Die Premiumstrategie als Weg aus dem Dilemma

Premium in diesem Kontext bedeutet, dass Produkte oder Dienstleistungen zu einem höheren Preis als vergleichbare Produkte – dem Marktpreis – angeboten werden können. Damit lässt sich der Umsatzverlust, der durch die preisdrückende Konkurrenz entsteht, abfedern und die Profitabilität der Produkte und Dienstleistungen halten. Damit die Kundschaft bereit ist, ein solches Premium zu zahlen, müssen die Kundinnen und Kunden einen Zusatznutzen beziehungsweise einen Mehrwert haben. Dieser fungiert als Alleinstellungsmerkmal gegenüber der Konkurrenz. Der Mehrwert ist allerdings subjektiv und kann sich auf unterschiedliche Merkmale beziehen (Thieme, 2017). Vereinfacht gesagt, sind es Wertversprechen, welche Kundinnen und Kunden mit Marken und Produkten assoziieren. Produkte und Dienstleistungen können sich dabei

- über Design oder Prestige abheben
- Sicherheit vermitteln
- durch Individualisierung bestechen
- ein Community-Gefühl geben
- einen besseren Service liefern, oder
- einzigartige Funktionalitäten haben,

um sich von der Massenmarktkonkurrenz abzuheben. Für die erfolgreiche Umsetzung einer Premiumstrategie, braucht es eine klare Fokussierung und Orientierung an einem Wertversprechen. Natürlich kann man einzelne Wertversprechen und Elemente kombinieren, aber schlussendlich richtet man seine Marke und sein Unternehmen an einer Eigenschaft seines Produktes oder seiner Dienstleistung aus. Das ist das A und O jeder erfolgreichen Positionierung (t'charta, 2024).

## Nachhaltigkeit als Premium-Wertversprechen

Die vertiefte Auseinandersetzung mit der Funktionalität eines Produktes und mit dem Produktlebenszyklus inklusive Produktion, Distribution, Nutzung, Wertigkeit bis zum Produktende sind sowohl für die Nachhaltigkeit als auch die Premiumstrategie unumgänglich und helfen bei Innovation und Differenzierung (Baumgartner, 2018). So zeigen auch eine Vielzahl an Studien die langfristige positive Wirkung nachhaltiger Unternehmenspraktiken aus ökonomischer Sicht (Goffin, 2020; Schmid, 2017).

Doch reicht Nachhaltigkeit als Wertversprechen, um ein Preispremium gegenüber dem durchschnittlichen Marktpreis zu verlangen? Kann man eine Premiumpositionierung mit Nachhaltigkeit erreichen? Hierzu wurden Expertinnen und Experten verschiedener Branchen interviewt, welche entweder für das Produktmanagement und Pricing oder die Nachhaltigkeitsinitiativen bei ihren Unternehmen verantwortlich sind.

Im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit ist vor allem die ökologische Dimension bei den Konsumentinnen und Konsumenten sehr präsent, während die soziale Dimension je nach demografischen Merkmalen weniger beachtet wird (Scopes, 2023; Sotomo, 2023). Dies zeigt sich auch in den Interviews; ökologische Themen haben eine direkte externe Strahl-

**Abb. 1: Sechs Wertversprechen, um einen Premium-Mark-up zu erhalten**

Quelle: t'charta.

## Abb. 2: Showcases befragte Unternehmen V-ZUG und NIKIN

### V-ZUG

V-ZUG ist ein Vollsortimentshersteller von Haushaltgrossgeräten. Die weltweit vertriebenen Geräte werden mehrheitlich an zwei Standorten in der Schweiz gefertigt, durch diese Produktionsstandorte ist man aus Sicht V-ZUG strukturell gut aufgestellt im Bereich Nachhaltigkeit und dessen Controlling. V-ZUG versteht sich als Teil des «Silent Greening». Die Transparenz soll erhöht werden, aber es wird nicht gezielt auf die Kommunikation der eigenen Nachhaltigkeitsbemühungen gesetzt. Wichtige Elemente der Nachhaltigkeit sind für V-ZUG Reparierbarkeit, Effizienz, Kreislaufwirtschaft, Service und Langlebigkeit. Das Design soll Nutzende bereits zur Nachhaltigkeit motivieren, um den Attitude Behavior Gap zu überwinden. Als Premiummarke ist Nachhaltigkeit ein Hygienefaktor, ein wichtiger, aber erwarteter Aspekt. Er allein ermöglicht nicht ein Preispremium, aber unterstützt es als Teil des Gesamtpakets. Nachhaltiges Verhalten als Unternehmen, ressourcensparende Gerätefunktionen und Langlebigkeit der Produktkomponenten sind für eine Marke wie V-ZUG eine Pflicht.

**Inspiration:** V-ZUG nutzt eine interne $CO_2$-Abgabe. Daraus ergibt sich ein Fonds, der für nachhaltige Projekte zur Verfügung steht. So kann Geld auf die Seite gelegt werden für Projekte, welche ökologisch Sinn machen, sich aber ökonomisch noch nicht selbst tragen.

### NIKIN

Das Start-up NIKIN wurde mit dem Ziel gegründet, nachhaltige Mode und Umweltschutz zu kombinieren. Für jedes verkaufte Produkt wird ein Baum gepflanzt. Das Unternehmen hat eine grosse Community, die sich bei verschiedenen Events gemeinsam für den Umweltschutz engagiert. Rund 5% des Umsatzes spendet NIKIN für das Bäumepflanzen und weitere Projekte im Bereich Nachhaltigkeit. Durch seine kleine Unternehmensgrösse setzt NIKIN auf einzelne Projekte anstatt auf teure Analysen. Für die Positionierung der Marke ist Nachhaltigkeit absolut entscheidend. Es ist die DNA des Unternehmens. Der Fokus liegt dabei nicht nur auf dem Bereich Klimaschutz sondern auch auf sozialen Aspekten. Neben dem Pflanzen von Bäumen wird insbesondere auch auf Innovation im Bereich Materialien gesetzt. Trotz der klaren Positionierung auf Nachhaltigkeit ist es für NIKIN schwierig, ein Premium auf ihren Preisen zu realisieren. Der Community-Aspekt von NIKIN hilft sicher, die Preise hoch zu halten. Aber die Konkurrenz im Bereich von nachhaltiger Casual Fashion hat in den letzten Jahren zugenommen. Die Preise müssen kompetitiv sein. Dennoch sind bei einzelnen Produkten wie z.B. einem T-Shirt aus Brennnessel-Stoff höhere Margen möglich.

**Inspiration:** Innovative Leuchtturmprojekt insbesondere im Bereich von nachhaltigen Materialien helfen immer wieder, ein Premium auf einzelne Stücke und Kollektionen zu ermöglichen und sich von der aufholenden Konkurrenz zu differenzieren. Damit wird auch die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen in die Marke regelmässig gestärkt.

Quelle: t'charta.

Reicht Nachhaltigkeit als Wertversprechen, um ein Preispremium gegenüber dem durchschnittlichen Marktpreis zu verlangen?

wirkung auf Marke und Positionierung. Sie werden in der Produktentwicklung, im Servicedesign und der Marketingkommunikation aktiv aufgenommen. Einige Unternehmen heben die umweltschonenden Funktionalitäten ihrer Produkte (z.B. Energieeffizienzklasse oder Ressourcenverbrauch) hervor, während andere sich in der Kommunikation auf die Veränderungen in der Art und Weise fokussieren, wie sie ihre Produkte- und Dienstleistungen erbringen (z.B. Umstellung von Diesel- auf Elektrofahrzeuge). Eine dritte Gruppe baut ihr Marktangebot so um, dass sie einen Teil des Preises in nachhaltige Projekte investieren (z.B. Bäume pflanzen) oder mit Rabatten nachhaltiges Verhalten ihrer Kundschaft belohnen (z.B. Minergie-Hypotheken). Die Gespräche zeigen aber auch, dass die soziale Dimension der ökologischen sofort folgt, wobei hier häufig eine innere Strahlwirkung auf Arbeitnehmende sowie zuliefernde Unternehmen und Vertriebskanäle im Vordergrund steht. Der Fokus der befragten Unternehmen ist hierbei die Inklusion und Gleichstellung von Mitarbeitenden sowie die Überprüfung der Lieferketten auf die Einhaltung von sozialen Standards.

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass die Expertinnen und Experten ein


### Zusammenfassung

Unternehmen müssen immer günstiger produzieren, um Marktanteile gegen globale und preisaggressive Konkurrenz zu verteidigen. Gleichzeitig steigen die regulatorischen Anforderungen und es entstehen höhere Kosten aufgrund der Umstellung auf nachhaltige Marktangebote. Kann eine Premiumstrategie ein Ausweg aus diesem Dilemma sein? Dieser Artikel zeigt anhand von Erfahrungen von Schweizer Unternehmen, dass mit nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen nur in wenigen Fällen ein Premium gegenüber dem Marktpreis realisiert werden kann. Dennoch muss Nachhaltigkeit ein integraler Bestandteil jeder Premiumstrategie sein.

holistisches Nachhaltigkeitsverständnis haben und dies bereits als Teil des Selbstverständnisses der Unternehmen wahrgenommen wird. Sie arbeiten nicht nur an Projekten, welche den ökologischen und sozialen Fussabdruck ihres eigenen Unternehmens verbessern, sondern haben die gesamte ökologische, soziale und ökonomische Wirkung im Blick, die mit ihrer Wertschöpfung verbunden ist. Dabei steht vor allem im Vordergrund, wie nachhaltig ihre Kundschaft sich mit den Produkten und Dienstleistungen verhält. Dies betrifft nicht nur den Business-to-Consumer-Bereich, in dem die Kundschaft motiviert werden soll, sich energiesparend zu verhalten, so zum Beispiel durch eine Kombination aus Funktionalitäten, Führung der Nutzenden und auch Preis. Im Business-to-Business-Bereich ist die aktive Steuerung der Zielgruppen fast noch ausgeprägter. Einige der interviewten Unternehmen bieten gezielt Beratung an, um durch eine richtige Anwendung ihrer Maschinen, Baustoffe oder Zulieferprodukte den Energie- und Ressourcenverbrauch zu reduzieren oder den Schutz von Arbeitnehmenden zu erhöhen. Damit diese Beratungen erfolgreich sind, stehen die Kosteneinsparungen als Argument klar über dem Klimaschutz. Vor allem bei Unternehmen im asiatischen und lateinamerikanischen Raum ziehen reine $CO_2$-Einsparziele als Argumente zu wenig.

### Kernthesen

1. Nachhaltigkeit spielt im Business-to-Consumer- und Business-to-Business-Bereich eine immer wichtigere Rolle.
2. Unternehmen stecken im Dilemma, immer günstiger und gleichzeitig nachhaltiger produzieren zu müssen.
3. Ein möglicher Ausweg aus diesem Dilemma kann eine Premiumstrategie sein.
4. Nachhaltigkeit allein reicht aber nur selten aus, um ein Premium gegenüber dem Marktpreis zu erreichen.
5. Elemente der Nachhaltigkeit sind trotzdem zwingender Teil jedes Premium-Wertversprechens.

Ob sich ein Preispremium mit nachhaltigen Produkten realisieren lässt, hängt laut den befragten Personen sehr stark von den Kundinnen und Kunden ab. Dies bestätigen auch verschiedene Studien, die zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen, wenn es um die Bereitschaft geht, für nachhaltige Angebote einen Aufschlag zu bezahlen (Goffin, 2020; KPMG, 2022). Zudem variiert die Bedeutung der Nachhaltigkeit für die Kaufentscheidung stark nach Branchen. So ist beispielsweise Nachhaltigkeit bei Energie und Versorgungsgütern deutlich wichtiger als bei Finanzdienstleistungen (Kreutzer, 2023). Man muss die Konsumentinnen und Konsumenten also differenzierter betrachten. In der Literatur und aus den Interviews lassen sich drei Typen von Personen im Zusammenhang mit Nachhaltigkeitsthemen erkennen (Sotomo, 2023).

Ob sich ein Preispremium mit nachhaltigen Produkten realisieren lässt, hängt laut den befragten Personen sehr stark von den Kundinnen und Kunden ab.

Da ist zuerst einmal der intrinsisch motivierte Typ. Dieser kauft bewusst nachhaltige Produkte, um etwas gegen den ökologischen Fussabdruck zu tun und soziale Projekte zu unterstützen. Dieser Typ ist durchaus bereit, etwas mehr für nachhaltige Produkte zu zahlen. Nach Schätzung der interviewten Personen macht dieser Typ nicht mehr als 10–15% der Schweizer Bevölkerung aus.

Ein zweiter Typ ist mehr auf Autarkie bedacht. Bei ihm steht die nationale, lokale und persönliche Unabhängigkeit im Vordergrund, weshalb dieser – bewusst oder unbewusst – vor allem auf lokale Produkte und Dienstleistungen setzen. Er ist Teil der 67% der Schweizer Bevölkerung, welche von nachhaltigen Unternehmen erwartet, dass sie trotz Arbeitskräftemangel in der Schweiz produzieren (Sotomo, 2023). Auch bei dieser Gruppe kann eine höhere Zahlungsbereitschaft für lokale Produkte vermutet werden.

Der dritte Typ ist die kniffligste und grösste Gruppe. Es sind diejenigen 53% der Konsumentinnen und Konsumenten, welche angeben, gerne klimafreundlicher Leben zu wollen, dies entweder aus Gründen des Budgets, des Designs, der Qualität, fehlender Informationen oder der Bequemlichkeit aber nicht tun (Sotomo, 2023). Hier zeigt sich ein «Attitude Behavior Gap». Dieser bezeichnet den Umstand, dass das Handeln nicht immer deckungsgleich mit den Werten und Einstellungen der Konsumentinnen und Konsumenten ist (Kreutzer, 2023). Daher erstaunt es auch nicht, dass alle der interviewten Personen zum Schluss kamen, dass man rein aufgrund von Nachhaltigkeit keinen Premiumaufschlag gegenüber dem Marktpreis erheben kann. Selbst die Unternehmen, die sich explizit mit einem Nachhaltigkeitsversprechen am Markt positionieren (z.B. Mode aus nachhaltigen Materialien), sagen, dass sie nahe am Marktpreis verkaufen müssen. Die Kundschaft will zwar nachhaltige Produkte, aber hat nicht

unbedingt die höhere Zahlungsbereitschaft. Eine Ausnahme bilden hier innovative und saisonale Produkte, wobei sich dieser Effekt grundsätzlich bei Premiumprodukten erkennen lässt (Schmid, 2017; Thieme, 2017).

Kann man daraus schliessen, dass ein Preispremium mit Nachhaltigkeit nur bei intrinsisch motivierten oder autarkisch denkenden Konsumentinnen und Konsumenten möglich ist? Dies wäre zu kurz gedacht, wie auch die Expertinnen und Experten bestätigen. Vielmehr ist Nachhaltigkeit eine integrale Komponente jeder Premiumpositionierung oder in anderen Worten: Die Kundschaft – egal ob im Business-to-Business- oder Business-to-Consumer-Bereich – erwartet von einer Schweizer Premiummarke nachhaltiges Verhalten entlang der ökologischen, sozialen und ökonomischen Dimensionen. Der Scopes-Bericht (2023) bestätigt diese Einschätzung: Bei einem Ranking Schweizer Marken nach wahrgenommener Nachhaltigkeit finden sich fast ausschliesslich Premiummarken wie V-ZUG, Miele, AXA, Rolex, Victorinox, Ricola, Zweifel oder Pfister in der Topgruppe, während sich preisaggressive Unternehmen und Discounter in den unteren Rängen befinden. Auffällig ist gemäss der Studie, dass das Qualitäts- und Premiummerkmal Swissness von den Konsumentinnen und Konsumenten stark mit nachhaltigem Engagement in Verbindung gebracht wird, während globale Konzerne, Unternehmen mit langen Lieferketten und Unternehmen in kriti-

## Abb. 3: Showcases befragte Unternehmen Bucher Emhart Glass und Schweizerische Post

### Bucher Emhart Glass

Bucher Emhart Glass produziert Maschinen und Anlagen zur Herstellung von Glasflaschen aus Schmelzgut. Insbesondere das Schmelzen des Glases ist in dieser Industrie ein energieintensiver Schritt, welchen Emhart Glass aber nicht direkt verantwortet. Emhart Glass verfolgt grundsätzlich eine Premiumstrategie mit Service und Beratung. So auch im Bereich Nachhaltigkeit. Die Unternehmen, die Maschinen von Emhart Glass erwerben, haben zwei Themen im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit: Reduktion des Ausschusses an Glasflaschen und die Verbesserung der Arbeitsbedingungen an der Maschine. Weltweit finden die Glashütten nicht mehr genügend Arbeitskräfte, welche bereit sind, in einem lauten, warmen Maschinenumfeld Schichtarbeit zu leisten, unabhängig ob die Glashütte in Polen, Thailand oder Mexiko steht. Durch Beratung – und auch Entwicklungen – im Bereich Automatisierung und Prozessoptimierung unterstützt Emhart Glass, nachhaltigere Arbeitsumfelder zu schaffen. Die Reduktion des Ausschusses von Glasflaschen, welche anschliessend wieder energieintensiv eingeschmolzen werden müssten, unterstützt Emhart Glass ebenfalls mit aktiver Beratung. Aktuell pilotiert Emhart Glass in Asien solche Nachhaltigkeitsprojekte im Benefit-Sharing-Modell: Die Beratungsleistung und das Projekt sind gratis für die Glashütte, aber Emhart Glass partizipiert an den Energieeinsparungen. Nachhaltigkeitsinitiativen müssen bei der Kundschaft von Emhart Glass über ökonomische Vorteile motiviert werden. Die Reduktion von $CO_2$ aus Klimaschutzgründen stösst bei Glashütten im asiatischen oder lateinamerikanischen Raum leider auf zu wenig Interesse. Durch ihre Beratungsleistungen, ihr Serviceverständnis sowie die Langlebigkeit der Maschinen kann sich Bucher Emhart differenzieren und höhere Preise als ihre Konkurrenz verlangen.

Inspiration: Bucher Emhart Glass sieht die Verantwortung für nachhaltiges Verhalten nicht nur bei sich, sondern auch in der Nutzung der Maschinen. Mit einem Beratungsangebot unterstützen sie ihre Kundschaft, durch nachhaltiges Verhalten ökonomische Vorteile zu erreichen und diese zukünftig auch vermehrt mit günstigen Benefit-Sharing-Modellen zu realisieren.

### Schweizerische Post

Das Kerngeschäft der Schweizerischen Post umfasst verschiedene Dienstleistungen im Bereich Logistik, Kommunikation, Mobilität und Finanzdienstleistungen. Durch die Tätigkeit in unterschiedlichen Märkten hat auch nachhaltig verantwortliches Handeln viele Facetten. Der grösste Hebel für die Post liegt im Handlungsfeld Umwelt mit Fokus auf Klima und Energie. Ab 2030 will die Post im eigenen Betrieb klimaneutral sein und ab 2040 das Netto-Null-Ziel erreichen. Oberste Priorität hat dabei die vollständige Vermeidung von Treibhausgas-Emissionen. Dazu investiert die Post in die Umstellung auf alternative Antriebe und in fossilfreie Heizungen und stellt sicher, dass ihre Stromversorgung zu 100% aus erneuerbaren Energien aus der Schweiz erfolgt. Ab 2040 heisst das, dass die Post ihre THG-Emissionen um 90% reduziert und die 10% Restemissionen, die nicht vermieden werden können, aus der Atmosphäre entfernt und langfristig speichert. Daher investiert die Post in Projekte zur $CO_2$-Entfernung und Speicherung. Daneben hat die Post mit rund 50 000 Mitarbeitenden eine bedeutende und soziale Rolle als Arbeitgeberin und als Grosskonzern ist auch die verantwortungsvolle Beschaffung wichtig. Nachhaltigkeit ist insbesondere in der Produktentwicklung ein wichtiges Thema und wird gezielt gefördert. Die Post erbringt im Auftrag des Bundes wichtige Leistungen für die Bevölkerung und die Wirtschaft in der Schweiz. Mit dem Zugang zu postalischen Leistungen für alle Menschen in der Schweiz leistet die Post einen wichtigen Beitrag. Deshalb will die Post auch die Verantwortung übernehmen für die direkten und indirekten Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeit auf die Gesellschaft, aber in besonderem Mass auch auf die Umwelt.

Inspiration: Die Post hat 2023 einen Verantwortungskompass als Orientierungsinstrument für eine nachhaltige Angebotsentwicklung eingeführt. Er enthält zwölf Zieldimensionen, die auf der Wesentlichkeitsmatrix basieren und in die Kategorien Gesellschaft, Natur und Wirtschaft unterteilt sind. Er ermöglicht es, Nachhaltigkeitsaspekte von Anfang an in die Entwicklung neuer Angebote für Kundinnen und Kunden der Post zu integrieren.

Quelle: t'charta.

## Abb. 4: Showcases befragte Unternehmen Basellandschaftliche Kantonalbank und Methodologie

### Basellandschaftliche Kantonalbank (BLKB)

Die Basellandschaftliche Kantonalbank (BLKB) ist eine stark regional verankerte Bank. Sie engagiert und positioniert sich unter Slogans wie «was morgen zählt» und «die zukunftsorientierte Bank» für die nachhaltige Entwicklung der Region. Als Mitglied der Net Zero Banking Alliance ist die Dekarbonisierung ein zentrales Ziel, aber auch das soziale Engagement als lokale Arbeitgeberin und als Unternehmen mit einem volkswirtschaftlichen Auftrag für den Kanton Basel-Landschaft sind Eckpfeiler der Nachhaltigkeitsstrategie der BLKB. Aus einer regulatorischen Perspektive ist die Nachhaltigkeit heute immer weniger nur ein Differenzierungsfaktor. Die Banken nehmen damit ihre Verpflichtung wahr, beispielsweise bei der Umsetzung der SBVg-Richtlinien zur Nachhaltigkeits-Präferenzerfassung, die unter anderem relevant sind, um die Anlage-Empfehlungen optimal auf das Nachhaltigkeitsprofil von Kundinnen und Kunden abzustimmen. Die BLKB hat die Bedeutung der Nachhaltigkeit insbesondere bei der eigenen Produktentwicklung schon früh erkannt. Sie ist als Bank Vorreiterin bei der Belohnung von energetischem Bauen mit einer Energie-Hypothek. Und seit 2014 integriert sie systematisch Nachhaltigkeitsaspekte in die gesamte Palette ihrer Anlageprodukte. Damit ermöglicht die regionale Bank ihren Kundinnen und Kunden, mit ihren finanziellen Entscheidungen zu einer nachhaltigeren Zukunft beizutragen und für ihre Portfolios Chancen zu nutzen und Risiken zu minimieren. Ein Preisaufschlag lässt sich sowohl im Finanzierungs- als auch im Anlagegeschäft nur bedingt realisieren. Viel mehr kann sich die Bank mit ihrem Einsatz für die Region Nordwestschweiz seit 160 Jahren glaubwürdig als nachhaltige Bank positionieren und Stabilität und Mehrwert schaffen. Mit ihrem jährlichen Nachhaltigkeitsbericht legt die BLKB ihren Anspruchsgruppen dazu transparent Rechenschaft ab.

**Inspiration:** Die BLKB übernimmt ihre ökologische, soziale und ökonomische Verantwortung über die gesamte Wertschöpfungskette eines Finanzprodukts. Nachhaltigkeit ist eine Aufgabe, welche sie im Austausch mit weiteren Organisationen verbessern kann, zum Beispiel als Partnerin des Baselbieter Energiepakets, der Plattform von Swiss Triple Impact sowie der Klimastiftung Schweiz. Die Devise ist hier nicht Konkurrenz, sondern Kollaboration.

### Methodologie

Dieser Artikel basiert auf einer Analyse der beiden Schweizer Nachhaltigkeitsstudien von Sotomo (2023) und Scopes (2023) sowie einer Literaturanalyse verschiedener Quellen zum nachhaltigen Produktmanagement und umfasst Publikationen von 2010–2024.

Die Literaturanalyse wurde durch Interviews mit Expertinnen und Experten ergänzt. Dabei wurden sechs Personen befragt, welche entweder für das Produktmanagement und Pricing oder die Nachhaltigkeitsinitiativen bei ihren Unternehmen verantwortlich sind. Es wurden bewusst Schweizer Unternehmen ausgewählt, die sich mit dem Thema Nachhaltigkeit bereits intensiv auseinandersetzen. Dabei wurde darauf geachtet, verschiedene Branchen wie produzierende Industrie, Dienstleistungssektor, Konsumgüter als auch Firmen unterschiedlicher Grösse und Kundschaft (B2B und B2C) einzuschliessen.

Die Analyse und Datenerhebung wurden im Zeitraum März bis Mai 2024 durchgeführt.

Quelle: t'charta.

schen Branchen (z.B. Chemie) bezüglich Nachhaltigkeit schlechter abschliessen.

Premiumqualität, lokale Produktion und nachhaltiges Handeln scheinen für die Konsumentinnen und Konsumenten implizit zusammenzuhängen. Nachhaltigkeit ist zu einem Muss-Kriterium für Premiummarken geworden. Dies gilt nicht nur für den Business-to-Consumer-Bereich. Die interviewten Unternehmen bestätigen, dass bei Ausschreibungen und Offertenanfragen im Business-to-Business-Bereich vermehrt Belege für nachhaltiges Wirtschaften verlangt werden. Man kann vermuten, dass Unternehmen, welche sich nicht aktiv um Nachhaltigkeit kümmern, einen schweren Stand haben, höhere Preise als die Konkurrenz zu rechtfertigen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass eine Premiumstrategie durchaus ein Weg ist, sich von der disruptiven und preisaggressiven Konkurrenz aus Niedriglohnländern abzugrenzen.

Premiummarken, welche sich nicht ernsthaft mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandersetzen, fahren zudem ein Reputationsrisiko. Die Konsumentinnen und Konsumenten haben ein Sensorium für Green Washing aufgebaut. Drei von vier Schweizerinnen und Schweizern vermuten, dass sich Unternehmen, welche mit nachhaltigem Engagement werben, sich vor allem in ein gutes Licht stellen möchten und jede zweite befragte Person vermutet, dass finanzielle Interessen gegenüber dem effektiven Interesse an Nachhaltigkeit obsiegen (Sotomo, 2023). Es braucht nicht viel, damit sich ein ökologischer oder sozialer Ausrutscher negativ auf das Markenimage auswirkt. Schnell wird man mit Green Washing in Verbindung gebracht. Deshalb halten sich Unternehmen auch in der Kommunikation des eigenen Nachhaltigkeitsengagements bewusst zurück, sogenanntes «Silent Greening», wie in den Interviews bestätigt wird.

Unternehmen, welche ein Preispremium auf ihren Produkten halten

wollen, tun gut daran eine ernsthafte Nachhaltigkeitsstrategie zu verfolgen und diese in einer konsistenten, authentischen Nachhaltigkeitskommunikation einzubetten, die zum Marken- und Wertversprechen des Unternehmens passt. Trotz der Skepsis gegenüber den Nachhaltigkeitsversprechen von Unternehmen reagieren Konsumentinnen und Konsumenten sowie Firmenkunden positiv auf genau diese Versprechen (Scopes, 2023; Sotomo, 2023). Die Schwierigkeit besteht dabei darin, die Komplexität des Themas in einfache (emotionale) Botschaften zu übersetzen und mit der Positionierung als Premiumanbieter zu verknüpfen. So kann das Vertrauen in die Marke und deren Wert gestärkt werden (Scopes, 2023; Spitzley & Fries, 2015).

## Fazit: Premiumstrategien ohne Nachhaltigkeit – gehen nicht!

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass eine Premiumstrategie durchaus ein Weg ist, sich von der disruptiven und preisaggressiven Konkurrenz aus Niedriglohnländern abzugrenzen. Eine Differenzierung über Themen der Nachhaltigkeit funktioniert aber nur in Märkten, wo es viele Schmutzfinken unter der Konkurrenz gibt. In der Regel reicht nachhaltiges ökologisches, soziales und ökonomisches Handeln nicht aus, um ein Preispremium auf seine Produkte zu verlangen. Obwohl die grosse Mehrheit der Konsumentinnen und Konsumenten ihren ökologischen Fussabdruck verbessern möchte und soziales Engagement unterstützen will, sind es nur wenige, welche konsequent danach handeln. Beim effektiven Kaufentscheid spielen schlussendlich Aspekte wie Preis, Design oder Qualität doch die wichtigere Rolle. Daraus zu schliessen, dass Nachhaltigkeit für Premiummarken nicht wichtig ist, ist aber falsch. Es ist die Kombination von nachhaltigen Aspekten mit einem Premium-Wertversprechen wie Design, Individualisierung, Service, Sicherheit, Community oder Funktionalität, welche Unternehmen erlaubt, sich langfristig von der globalen, preisaggressiven Konkurrenz zu differenzieren. Nachhaltigkeit und Premiumpositionierung gehen Hand in Hand und insbesondere die regionale Verankerung und lokale Produktion sind wichtige Trumpfkarten in diesem Spiel.

### Handlungsempfehlungen

1. Wer sich für eine Premiumstrategie entscheidet, sollte Nachhaltigkeit nicht vernachlässigen und auch eine passende Nachhaltigkeitsstrategie wählen, um sein Premium-Wertversprechen zu liefern.
2. Ein Verständnis der drei Typen von Kundinnen und Kunden für nachhaltige Produkte kann helfen, die Marktangebote gezielt so zu entwickeln, dass vereinzelt ein Preispremium verlangt werden kann.
3. Um ein Preispremium auf einem Marktangebot halten zu können, sind Investitionen in ökologische und soziale Nachhaltigkeit essenziell.
4. Die Umstellung auf nachhaltige Marktangebote muss über alternative Möglichkeiten finanziert werden, da nur in wenigen Fällen höhere Preise für nachhaltige Produkte realisiert werden können.

## Literatur


Baumgartner, R. J. (2018). Nachhaltiges Produktmanagement durch die Kombination physischer und digitaler Produktlebenszyklen als Treiber für eine Kreislaufwirtschaft. In T. Redlich, M. Moritz, & J. P. Wulfsberg (Hrsg.), Interdisziplinäre Perspektiven zur Zukunft der Wertschöpfung (S. 347–360). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658- 20265-1_26

European Commission. (o. J.). Corporate sustainability reporting. https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en

Goffin, H. (2020). Erfolgsunternehmen: Empirisch belegte Wege an die Spitze: Wie erlangen führende Unternehmen besondere Ergebnisse? Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-59819-1

Herrmann, C. (2010). Ganzheitliches Life Cycle Management: Nachhaltigkeit und Lebenszyklusorientierung in Unternehmen. Springer.

KPMG. (2022). Consumer Barometer. Fokusthema: Nachhaltigkeit. https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/ch/pdf/consumer-barometer-de.pdf.coredownload.inline.pdf

Kreutzer, R. T. (2023). Der Weg zur nachhaltigen Unternehmensführung: Wie Sie Verantwortung für Menschen, Umwelt und Wirtschaft übernehmen. Springer Gabler.

Ludin, D. & Wellbrock, W. (2021). Verbraucherökonomische Grundlagen eines nachhaltigen Konsums. In W. Wellbrock & D. Ludin (Hrsg.), Nachhaltiger Konsum (S. 3–15). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-33353-9_1

Richter, G., Ribbat, M. & Thomson, B. (2018). Die Digitalisierung der Arbeit: Arbeitsintegriertes Lernen als Strategie vorausschauender Personalpolitik. In T. Redlich, M. Moritz & J. P. Wulfsberg (Hrsg.), Interdisziplinäre Perspektiven zur Zukunft der Wertschöpfung (S. 219–232). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-20265-1_17

Schmid, M. C. (2017). Transforming Luxury Brands: Nachhaltige Entwicklung als Leitbild für Luxusmarken. In W. M. Thieme (Hrsg.), Luxus-markenmanagement (S. 503–546). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-09072-2_27

Schweizerische Eidgenossenschaft. (2024, 1. Januar). Verordnung über die Berichterstattung über Klimabelange. https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/2022/747/de

Scopes. (2023). Nachhaltigkeitsbericht 2023. https://assets.website-files.com/6281ff487e9c38c7325761d9/64e4546e6043d1ebebd1731b_SCOPES_Nachhaltigkeits-report_2023_DE.pdf

Sotomo. (2023). Unternehmen in der Verantwortung: Haltungen und Erwartungen der Bevölkerung. https://sotomo.ch/site/wp-content/uploads/2023/04/Migros_Unternehmensverantwortung_DE.pdf

Spitzley, D. & Fries, A. (2015). Nachhaltige Markenführung und sozial-ökologische Produktleistungen. In T. Weber (Hrsg.), CSR und Produktmanagement (S. 131–148). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-45573-9_8

t'charta. (2024). «Go premium»: Überlebensstrategien gegen disruptive Konkurrenten. https://static1.squarespace.com/static/65ff5233264fc82eb61c5e24/t/661c47a20fce8601aa0109ac/1713129379808/«Go+premium»+–Überlebensstrategien+gegen+disruptive+Konkurrenten.pdf

Thieme, W. M. (2017). Das Wesen der Luxusmarke. In W. M. Thieme (Hrsg.), Luxusmarkenmanagement (S. 3–33). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-09072-2_1

# Driving Sustainability with Price Management

## Innovative Approaches to Business Model Transformation

Managers currently face the challenge of transforming their business model towards sustainability. This paper investigates how different price management approaches can enhance corporate sustainability performance. The proposed framework provides insights for managers seeking to integrate sustainability into their business model through price management.

Lukas Schnabl, Jun.-Prof. Dr. Anna-Karina Schmitz

Lukas Schnabl, M.Sc.
Research Assistant, Henkel Center
for Consumer Goods, WHU – Otto Beisheim
School of Management, Vallendar, Germany
Tel.: +49 (0) 261 6509-762
lukas.schnabl@whu.edu

Jun.-Prof. Dr. Anna-Karina Schmitz
Assistant Professor of Marketing, Henkel Center
for Consumer Goods, WHU – Otto Beisheim
School of Management, Vallendar, Germany
Tel.: +49 (0) 261 6509-763
anna-karina.schmitz@whu.edu

Against the backdrop of pressing global challenges such as the climate crisis, loss of biodiversity, and social injustice, sustainability is becoming increasingly important for businesses. Customers and investors increasingly expect companies to focus not only on profits but also on ecological and social responsibility (Peloza & Shang, 2011). This so-called «triple bottom line» approach underscores the need for companies to address economic, environmental, and social dimensions to enhance sustainability performance (Elkington, 1997). As a result, it is no longer sufficient to relegate this issue to a sustainability department or to market products with green claims. To remain competitive in the long term, companies must address the topic of sustainability comprehensively and integrate it into their business model (Preghenella & Battistella, 2021).

Although there is no general definition of the concept of business models, scholars commonly identify value proposition, value creation, and value capture as its fundamental elements (Zott et al., 2011). **Value proposition** outlines the benefits of the company's offerings to stakeholders. **Value creation** refers to the activities employed by firms to deliver value to consumers (Seddon et al., 2004). **Value capture** describes how firms generate profits. This includes the company's price management (Stewart & Zhao, 2000). Sustainable business models are based on the triple bottom line approach, integrating the needs of a wide range of stakeholders, including nature and society, in their decision-making (Stubbs & Cocklin, 2008). They provide value to consumers by delivering social, environmental, and economic benefits (Arora & Henderson, 2007; Evans et al., 2017). As a result, companies that adopt a sustainable business model pursue objectives beyond simply making a profit (Stubbs & Cocklin, 2008). For instance, the outdoor clothing retailer Patagonia offers high quality, environmentally friendly products. These garments create value through their durability and minimal environmental impact. Patagonia captures this value by selling these products and donating a portion of their profits to charitable causes.

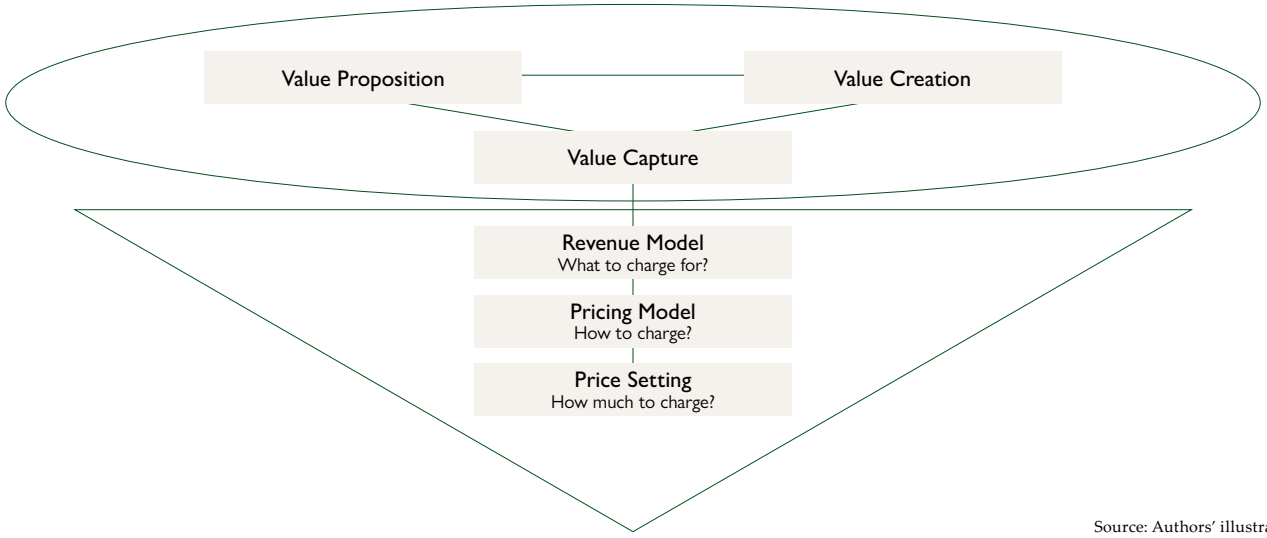
To date, most companies have focused their sustainability efforts on value proposition and value creation, frequently neglecting value capture. This is not sufficient for addressing the challenges of climate change, hence the aspect of value capture, and therefore price and cost management, should be given greater consideration. Value capture in sustainable business models should aim to promote social and environmental sustainability while simultaneously ensuring the company's profitability (Preghenella & Battistella, 2021). For instance, companies may choose to reduce emissions by implementing resource-efficient production technologies, turn waste into value, or incorporate social and environmental costs into their pricing (Bocken et al., 2014).

Examples of companies that are implementing this idea in a comprehensive way are still rare. The social enterprises Fairphone and Tea Campaign, for instance, integrate sustainability into their entire business model. The companies manufacture their products (smartphones and tea, respectively) with an emphasis on ethical sourcing and social responsibility. They prioritize transparency in their operations, providing comprehensive information on how they capture value. Both companies make their costs and profits transparent to consumers (Fairphone, 2015; Tea Campaign, 2023). Fairphone's cost breakdown shows that they support projects that promote social and environmental sustainability and generate approximately 10 euros in profit with each Fairphone sold (Fairphone, 2015).

As price is the strongest profit driver (Simon et al., 2024) and has a significant impact on demand, price management helps companies bridge the gap between economic success and sustainability. However, there remains a notable gap in research concerning the role of price management in transforming the business model towards sustainability, despite evidence suggesting that price management positively impacts firms' return on assets (Leonidou et al., 2013).

This paper aims to explore the complex relationship between business models, price management and sustainability, illustrating how companies can use three levels of price management decisions to support the transition of their business model towards sustainability. We propose different price management approaches that address economic, environmental, and social objectives.

Figure 1: The Three Levels of Price Management Embedded in Business Models




Source: Authors' illustration.

## Three Levels of Price Management Decisions

We identify three levels of price management decisions that drive sustainability performance and economic success. First, within the revenue model, companies need to decide what to charge for, which means they need to define their revenue sources based on their business model. Second, within the pricing model, companies must decide how to charge for their products or services. Third, within the price setting, they define how much to charge for their products and services. Figure 1 illustrates this conceptualization.

### Revenue Model – What to Charge for?

Value capture activities encompass the company's revenue model, which is defined as the monetization approach through which a company sells its products (Tidhar & Eisenhardt, 2020). This includes determining the company's revenue sources. Depending on the revenue model, different price management approaches can be implemented to achieve specific objectives, such as maximizing profits or enhancing sustainability. Previous research has agreed on three main revenue models: paid, third-party, and freemium (Arora et al., 2017; Tidhar & Eisenhardt, 2020). Companies employing a paid revenue model sell their products or services at a predetermined price. Paid revenue models are particularly effective when coupled with high levels of product quality and consumer awareness (Duan et al., 2008; Eckhardt, 2016). The third-party revenue model involves other entities paying for the product or service. Examples include advertisers, investors, or banks, who are interested in user resources that create value for them. This revenue model should be applied when users contribute to the value creation of the product or service (Tidhar & Eisenhardt, 2020). Freemium is a revenue model where consumers can use the basic product for free and have the option to purchase premium features. Freemium is frequently employed in digital business models as a strategy to increase awareness and reduce customer uncertainty (Arora et al., 2017; Tidhar & Eisenhardt, 2020).

Real-world examples show that paid and third-party revenue models are particularly suitable for sustainable business models, as they allow companies to cover their costs across all consumer segments. The online second-hand marketplace Vinted, for instance, offers its users a platform to resell their used clothes instead of discarding them. Vinted collects transaction fees from its users for using this sustainable platform (Vinted, 2024) and the social business Ecosia has launched an online search engine that generates revenue through paid advertisements. The company donates its profits to environmental conservation efforts, primarily by planting trees (Ecosia, 2024).

### Pricing Model – How to Charge?

Depending on the revenue model, companies decide on their pricing model. This decision is particularly relevant for com-

panies with a paid revenue model and includes considerations on how to charge for a product or service to capture value in line with the company's business model (Ramanujam & Tacke, 2016).

To better understand the impact of different pricing models on the three dimensions of sustainability (economic, environmental, social), we reviewed existing literature and real-world examples. Table 1 provides an overview of various real-world examples of sustainable pricing models.

Companies can re-evaluate their calculation basis and apply a **full-cost approach**. This entails internalizing social and environmental costs that have traditionally been regarded as externalities borne by society. When companies start to pass on externalities such as climate and health costs to their customers, product prices will increase. These higher prices will incentivize consumers to buy less and adopt more environmentally responsible behaviors (Menon et al., 1999). Since it is difficult for companies to calculate their full costs accurately, scientists have developed assessment tools to help companies incorporate social and environmental externalities (Vermeulen et al., 2023).

This approach limits the company's impact on people and the planet, but profitability suffers as consumers are often unwilling to pay higher prices (Van Doorn & Verhoef 2011). The Ger-

## Table 1: Real-world Examples of Sustainable Price Management Approaches

| Price Management Approach | | Impact | Practical Examples |
|---|---|---|---|
| Full-cost approach | | Limits the company's impact on people and the planet; profitability may suffer as consumers are often unwilling to pay higher prices. | Penny implemented temporary full-cost pricing, incorporating environmental externalities.<br>True Price developed a pricing system that captures the social and environmental product costs. |
| Change in pricing metric | | Opportunity to introduce innovative sustainable products, but requires consumer education to encourage sustainable behavior and enhance profitability. | Henkel offers solid shampoos at comparably lower prices.<br>Veganz introduced a new oat drink variant at a lower price than the conventional product format, using 2D printing technology. |
| Subscription model | | Ensures profitability and stable returns while enabling the company to make a social or environmental impact. | HelloFresh sells meal kits through a subscription model.<br>Royal Canin offers refills as part of a subscription service. |
| Pay-per-use model | | Can be operated profitably and is effective in promoting environmentally responsible behavior. | Michelin introduced a pay-per-kilometer program.<br>Philips offers lighting as a service. |
| Price reductions and discounts | | Opportunity and risk for the company's profitability, but very promising for environmental and social sustainability. | Burger King charges less for plant-based products.<br>Lidl lowers the prices of vegan alternatives to match the prices of meat products. |
| Penalties and fines | | Opportunity and risk for the company's profitability, but very promising for environmental and social sustainability. | Loop operates a reuse model in which consumers pay a deposit, which is only refunded when the packaging is returned.<br>Yuoki, a Japanese restaurant, imposes fines if guests order more food than they can consume. |
| Price Differentiation | Time-based price differentiation | High potential for reconciling ecological and economic sustainability with profitable operations. | Southern California Edison adjusts energy prices based on time of use. |
| | Performance-based price differentiation | Suitable for making social and environmental impacts visible to consumers while operating profitably. | The city of Paris charges higher parking fees for SUVs. |
| | Regional price differentiation | Opportunity to advance social sustainability, with economic impact depending on cost structure. | Novo Nordisk reduces the price of insulin in developing countries. |
| | Person-based price differentiation | High potential for balancing social and economic sustainability. | Amazon Prime offers a more affordable option for socially disadvantaged. |
| | Price Bundling | Opportunity to advance environmental and economic sustainability. | Miele bundles dishwashers and detergents.<br>Samsung provides smartphones without a charger at a reduced price. |

Source: Data compiled by the authors.

man retailer Penny experimented with full-cost pricing for one week, incorporating environmental externalities into the price analysis of nine products (Penny, 2023). Post-campaign surveys and sales data show an increase in public awareness regarding externalities, albeit accompanied by a decline in sales. However, the observed decline was smaller than initially expected (Universität Greifswald, 2024). As long as the internalization of externalities remains voluntary rather than a legal obligation, companies may face an uneven playing field. Although full-cost pricing may not be economically sustainable in the long term, it can prove effective in the short term by raising public awareness and promoting an environmentally friendly image.

As price is the strongest profit driver (Simon et al., 2024) and has a significant impact on demand, price management helps companies bridge the gap between economic success and sustainability.

Companies also have the option of recalibrating their **price metrics** to enhance sustainability. In this context, companies can either modify the number of price components or alter the unit of measure that determines the price (Frohmann, 2023). Price metrics can serve as an instrument to encourage consumers to adopt more sustainable behaviors while ensuring that companies remain profitable. For example, FMCG companies such as Henkel offer solid shampoos at a comparatively lower price per hair wash. Solid shampoos generate less waste and emissions than their liquid alternatives. When consumers buy a solid shampoo bar, they save money and protect the environment. Because many consumers have limited knowledge of different price metrics, companies need to educate consumers about benefits while ensuring price transparency. This approach helps increase market share.

**Subscription models** also help companies in effectively planning demand, mitigating overproduction, and reducing waste. For example, HelloFresh's meal kits and Everdrop's refillable detergents are sold through a subscription model, which not only provides the companies with recurring revenues, but also reduces waste compared to traditional purchasing methods, as consumers receive only what they need. However, many consumers choose not to subscribe because they prefer flexibility in their shopping behavior.

In contrast, **pay-per-use models** charge for the actual usage of the product or service. This pricing model encourages efficient usage, thus extending the lifespan of a product. Case study research proves that pay-per-use models can change consumer behavior and foster sustainable consumption (Bocken et al., 2018). A particular example is the Dutch conglomerate Philips that offers lighting as a service. In this model, customers pay only for the amount of light they use, not for the luminaires. Such a pricing model reduces energy consumption and encourages sustainable behavior (Philips, 2023). One of the challenges companies face with pay-per-use models is the accurate and precise billing of usage. This process can be complex and time-consuming.

Demand management initiatives such as **price reductions and discounts** are also widely used to promote sustainable consumption (Diamond & Loewy, 1991; Menon et al., 1999). For example, discounts on perishable goods contribute to the reduction of food waste (Buisman et al., 2019). In this case, all three sustainability dimensions are addressed. Discounts make food more affordable (social), reduce waste (environmental), save disposal costs, and generate additional revenue for the retailers (economic). However, companies face a trade-off between increasing sales and reducing profits through price reductions and discounts. Therefore, implementing effective demand planning upfront is essential.

Conversely, **penalties and fines** can also effectively manage demand, generate additional revenue and encourage environmentally friendly behavior (Fullerton & Kinnaman, 1995), but they are often difficult for companies to implement. Some all-you-can-eat restaurants impose fines when patrons order more food than they can actually consume. However, there is a risk that customers will not visit the restaurant at all to avoid the fine. Deposits on beverage containers incentivize recycling by imposing penalties for non-compliance (Vadakkepatt et al., 2021). So far, industry-wide deposit systems have only been successful in the food and beverage sector due to the need for governmental support and high implementation costs.

Additionally, companies use **price differentiation** to manage demand and enhance sustainability. Price differentiation occurs when companies offer the same product at different prices (Phlips, 1983). Price differentiation is primarily used to maximize profits, often neglecting the social and environmental dimensions of sustainability. For example, products and services targeted at women frequently cost more than neutrally branded alternatives, neglecting the social dimension of sustainability (Elliott, 2021). Simon et al. (2024) identified several forms of price differentiation that are relevant to sustainability-oriented price management: time-based, performance-based, regional and person-based price differentiation, as well as price bundling.

- *Time-based price differentiation* charges different prices depending on the time of use. For example, the electricity provider Southern California Edison employs such price differentiation by offering time-of-use plans. These plans adjust energy prices based on supply, offering lower electricity rates during the day when the sun is shining (Southern California Edison, 2024). This pricing model helps the company manage supply and demand while incentivizing customers to use more renewable energy. Companies should educate their customers about this form of price differentiation to achieve the maximum environmental benefit.

- *Performance-based price differentiation* allows companies to make the environmental and social impacts of purchase decisions visible, thereby creating incentives for sustainable behavior. Higher prices could be charged for products with a high carbon footprint or those that are difficult to recycle. For example, parking fees in Paris are based on the weight of the car (Wiegel, 2024).

- *Regional price differentiation* allows companies to charge different prices in different regions, effectively increasing social sustainability. For instance, the pharmaceutical company Novo Nordisk offers insulin at a reduced price in developing countries (Novo Nordisk, 2024).

- *Person-based price differentiation* enables companies to offer discounted prices to individuals with lower incomes, such as students. While this form of price differentiation allows these individuals to buy the products, it also generates additional revenue for the companies. An important prerequisite for person-based price differentiation is that low-income customers can be distinguished from other buyers (Phlips, 1983). Otherwise, other customers will be able to obtain the discount without being entitled to it.

- *Price bundling* is another form of price differentiation that encourages sustainable behavior and can be employed by companies selling complementary products. Bundling describes "the sale of two or more products in one package" (Stremersch & Tellis, 2002). However, the composition of product bundles can lead to additional waste. For instance, smartphones are frequently bundled with complementary products such as chargers. This bundling strategy contributes to additional waste if consumers do not require the complementary product. Therefore, companies should consider offering the main product separately, without complementary items, possibly at a lower price (Zhang & Zheng, 2022). Price bundling offers cost savings and environmental benefits, but companies face challenges in maintaining price transparency across all forms of price differentiation. Increased differentiation often leads to higher costs, which must be carefully managed to ensure that these costs do not outweigh the additional profits generated by differentiation (Simon et al., 2024).

## Price Setting – How Much to Charge?

Finally, companies need to determine how much to charge for their products and services. For instance, managers set the prices for the subscription model or the discount levels. At this stage, it is essential for companies to be transparent in their price setting in order to educate consumers about the costs associated with sustainability. In this context, the examples of Fairphone and Tea Campaign, which published their price calculations, can serve as a role model.


### Management Summary

This study shows how price management can drive sustainability in business models by addressing economic, environmental, and social objectives. By analyzing existing literature and real-world examples, we identify three levels of price management decisions that can enhance sustainability performance: the revenue model, the pricing model, and price setting. By highlighting the critical yet overlooked role of price management, this study aims to guide businesses and policy makers towards sustainable business model transformation.


### Main Propositions

1. Price management is a powerful tool for transforming business models towards sustainability.
2. Companies need to determine what to charge for.
3. Companies need to decide how to charge for their products or services.
4. Companies need to determine how much to charge for their products or services.
5. Price transparency is essential to educate consumers about the costs of sustainability.

In order to set optimal prices, companies need to collect data on customers' needs and their willingness to pay (WTP). Surveys, experiments, and market observations are valid options for gathering the necessary data (Simon et al., 2024). Previous research suggests that sustainability increases the likelihood of consumers purchasing a product and their WTP (Auger et al., 2008; Herbes et al., 2015), because it provides moral satisfaction (Kahneman & Knetsch, 1992). However, the magnitude of this effect remains unclear, as other studies report discrepancies between consumers' attitudes and behaviors (Govind et al., 2019; Kollmuss & Agyeman, 2002). Previous research has indicated that the product category significantly influences WTP (Van Doorn & Verhoef, 2011). By providing more detailed information, such as through the introduction of third-party labels, companies can increase WTP for their sustainable products (Gleim et al., 2013; Horne, 2009).

These findings underscore that consumers often do not behave rationally. As a result, managers must also consider psychological factors when setting prices. Price anchoring and price threshold effects should be taken into consideration to position sustainable products attractively. Price anchors serve as reference points, particularly in situations of high uncertainty. Price thresholds represent price points at which there is a noticeable change in sales volume when they are crossed (Jung et al., 2016; Pauwels et al., 2007). Managers need to recognize the significant impact of these effects on consumers' price perceptions. Therefore, it is essential for them to strategically position sustainable products in a manner that enhances their attractiveness compared to conventional alternatives. This strategic price positioning has the potential to increase sales of sustainable products and services.

### Lessons Learned

1. Consider all three levels of price management (revenue model, pricing model and price setting) to drive the transformation towards sustainability.
2. Successful price management approaches must balance economic, environmental and social objectives.
3. Implementing the most promising price management approaches to enhance sustainability performance requires careful consideration of industry-specific requirements.
4. Modifying price management approaches does not automatically result in a sustainable business model.

## Discussion and Conclusion

This article addresses the imperative for managers to transform their business model towards sustainability. As value capture is a fundamental aspect of business models, we emphasize the need for companies to adapt their price management decisions to take a holistic approach to transforming their business model towards sustainability. Drawing on existing research and real-world examples, we present three levels of price management decisions and outline potential strategies

## References


Arora, N., & Henderson, T. (2007). Embedded premium promotion: Why it works and how to make it more effective. Marketing Science, 26(4), 514–531. https://doi.org/10.1287/mksc.1060.0247

Arora, S., Ter Hofstede, F., & Mahajan, V. (2017). The implications of offering free versions for the performance of paid mobile apps. Journal of Marketing, 81(6), 62–78. https://doi.org/10.1509/jm.15.0205

Auger, P., Devinney, T. M., Louviere, J. J., & Burke, P. F. (2008). Do social product features have value to consumers? International Journal of Research in Marketing, 25(3), 183–191. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2008.03.005

Bocken, N. M., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. Journal of Cleaner Production, 65, 42–56. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039

Bocken, N. M., Mugge, R., Bom, C. A., & Lemstra, H. J. (2018). Pay-per-use business models as a driver for sustainable consumption: Evidence from the case of HOMIE. Journal of Cleaner Production, 198, 498–510. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.07.043

Buisman, M. E., Haijema, R., & Bloemhof-Ruwaard, J. M. (2019). Discounting and dynamic shelf life to reduce fresh food waste at retailers. International Journal of Production Economics, 209, 274–284. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.07.016

Diamond, W. D., & Loewy, B. Z. (1991). Effects of probabilistic rewards on recycling attitudes and behavior. Journal of Applied Social Psychology, 21(19), 1590–1607. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1991.tb00489.x

Duan, W., Gu, B., & Whinston, A. B. (2008). Do online reviews matter? An empirical investigation of panel data. Decision Support Systems, 45(4), 1007–1016. https://doi.org/10.1016/j.dss.2008.04.001

Eckhardt, J. T. (2016). Welcome contributor or no price competitor? The competitive interaction of free and priced technologies. Strategic Management Journal, 37(4), 742–762. https://doi.org/10.1002/smj.2365

Ecosia. (2024, February 12). About Ecosia. https://ecosia.helpscoutdocs.com/article/406-about-ecosia

Elkington, J. (1997). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. Conscientious Commerce. New Society Publishers.

Elliott, C. (2021). The pink tax: Understanding and combatting unfair gender pricing. https://www.listenmoneymatters.com/the-pink-tax/

Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E. A., & Barlow, C. Y. (2017). Business model innovation for sustainability: Towards a unified perspective for creation of sustainable business models. Business Strategy and the Environment, 26(5), 597–608. https://doi.org/10.1002/bse.1939

Fairphone. (2015, September 9). Cost breakdown of the Fairphone 2. https://www.fairphone.com/en/2015/09/09/cost-breakdown-of-the-fairphone-2/

Frohmann, F. (2023). Digital pricing: A guide to strategic pricing for the digital economy. Springer Nature.

Fullerton, D., & Kinnaman, T. C. (1995). Garbage, recycling, and illicit burning or dumping. Journal of Environmental Economics and Management, 29(1), 78–91. https://doi.org/10.1006/jeem.1995.1032

for improving triple bottom line performance through price management. By re-evaluating revenue models, pricing models, and price setting, companies can integrate sustainability into their business model. Specifically, we provide managers with guidance on potential revenue sources, as well as how and how much they should charge for their products and services to enhance sustainability.

While our conceptualization offers promising avenues for transforming the business model towards sustainability, several challenges and considerations must be acknowledged. These include balancing social and environmental sustainability with profitability, ensuring price transparency, overcoming the attitude–behavior gap (Kollmuss & Agyeman, 2002), and aligning the proposed initiatives with industry-specific requirements before implementing them. Moreover, the proposed price management approaches alone do not automatically lead to a sustainable business model; rather, the entire marketing mix must be adapted to successfully transform a company's business model towards sustainability.


Gleim, M. R., Smith, J. S., Andrews, D., & Cronin Jr, J. J. (2013). Against the green: A multi-method examination of the barriers to green consumption. Journal of Retailing, 89(1), 44–61. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2012.10.001

Govind, R., Singh, J. J., Garg, N., & D'Silva, S. (2019). Not walking the walk: How dual attitudes influence behavioral outcomes in ethical consumption. Journal of Business Ethics, 155, 1195–1214. https://doi.org/10.1007/s10551-017-3545-z

Herbes, C., Friege, C., Baldo, D., & Mueller, K. M. (2015). Willingness to pay lip service? Applying a neuroscience-based method to WTP for green electricity. Energy Policy, 87, 562–572. https://doi.org/10.1016/j.enpol.2015.10.001

Horne, R. E. (2009). Limits to labels: The role of eco-labels in the assessment of product sustainability and routes to sustainable consumption. International Journal of Consumer Studies, 33(2), 175–182. https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2009.00752.x

Jung, M. H., Perfecto, H., & Nelson, L. D. (2016). Anchoring in payment: Evaluating a judgmental heuristic in field experimental settings. Journal of Marketing Research, 53(3), 354–368. https://doi.org/10.1509/jmr.14.0238

Kahneman, D., & Knetsch, J. L. (1992). Valuing public goods: The purchase of moral satisfaction. Journal of Environmental Economics and Management, 22(1), 57–70. https://doi.org/10.1016/0095-0696(92)90019-S

Kollmuss, A., & Agyeman, J. (2002). Mind the gap: Why do people act environmentally and what are the barriers to pro-environmental behavior? Environmental Education Research, 8(3), 239–260. https://doi.org/10.1080/13504620220145401

Leonidou, C. N., Katsikeas, C. S., & Morgan, N. A. (2013). "Greening" the marketing mix: Do firms do it and does it pay off? Journal of the Academy of Marketing Science, 41, 151–170. https://doi.org/10.1007/s11747-012-0317-2

Menon, A., Menon, A., Chowdhury, J., & Jankovich, J. (1999). Evolving paradigm for environmental sensitivity in marketing programs: A synthesis of theory and practice. Journal of Marketing Theory and Practice, 7(2), 1–15. https://doi.org/10.1080/10696679.1999.11501825

Novo Nordisk. (2024). Defeat Diabetes. https://www.novonordisk.com/sustainable-business/defeat-diabetes.html

Pauwels, K., Srinivasan, S., & Franses, P. H. (2007). When do price thresholds matter in retail categories? Marketing Science, 26(1), 83–100. https://doi.org/10.1287/mksc.1060.0207

Peloza, J., & Shang, J. (2011). How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review. Journal of the Academy of Marketing Science, 39, 117–135. https://doi.org/10.1007/s11747-010-0213-6

Penny. (2023). Wahre Kosten. https://www.penny.de/aktionen/wahrekosten

Philips. (2023). Circular lighting at Schiphol Airport. https://www.lighting.philips.com/support/cases/airports/schiphol-airport

Phlips, L. (1983). The economics of price discrimination. Cambridge University Press.

Preghenella, N., & Battistella, C. (2021). Exploring business models for sustainability: A bibliographic investigation of the literature and future research directions. Business Strategy and the Environment, 30(5), 2505–2522. https://doi.org/10.1002/bse.2760

Ramanujam, M., & Tacke, G. (2016). Monetizing innovation: How smart companies design the product around the price. John Wiley & Sons.

Seddon, P. B., Lewis, G. P., Freeman, P., & Shanks, G. (2004). The case for viewing business models as abstractions of strategy. Communications of the Association for Information Systems, 13(1), 427–442. https://doi.org/10.17705/1CAIS.01325

Simon, H., Fassnacht, M., & Schmitz, A.-K. (2024). Preismanagement (5th ed.). Springer Gabler.

Southern California Edison. (2024, March 1). Time-Of-Use (TOU) rate plans. https://www.sce.com/residential/rates/Time-Of-Use-Residential-Rate-Plans

Stewart, D. W., & Zhao, Q. (2000). Internet marketing, business models, and public policy. Journal of Public Policy & Marketing, 19(2), 287–296. https://doi.org/10.1509/jppm.19.2.287.17125

Stremersch, S., & Tellis, G. J. (2002). Strategic bundling of products and prices: A new synthesis for marketing. Journal of Marketing, 66(1), 55–72. https://doi.org/10.1509/jmkg.66.1.55.18455

Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a "sustainability business model". Organization & Environment, 21(2), 103–127. https://doi.org/10.1177/1086026608318042

Tea Campaign. (2023, June 1). Transparency at Teekampagne. https://www.teacampaign.com/en/footer_navigation/teekampagne/transparency/

Tidhar, R., & Eisenhardt, K. M. (2020). Get rich or die trying… finding revenue model fit using machine learning and multiple cases. Strategic Management Journal, 41(7), 1245–1273. https://doi.org/10.1002/smj.3142

Universität Greifswald. (2024, January 23). Wunsch nach Transparenz von Lebensmitteln ist messbar gewachsen: Ergebnisse der Wahre-Kosten-Kampagne mit Penny liegen vor. https://www.uni-greifswald.de/universitaet/information/aktuelles/detail/n/wunsch-nach-transparenz-von-lebensmitteln-ist-messbar-gewachsen-ergebnisse-der-wahre-kosten-kampagne-mit-penny-liegen-vor-new65af6b3d5440e125960425/

Vadakkepatt, G. G., Winterich, K. P., Mittal, V., Zinn, W., Beitelspacher, L., Aloysius, J., Ginger, J., & Reilman, J. (2021). Sustainable retailing. Journal of Retailing, 97(1), 62–80. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.10.008

Van Doorn, J., & Verhoef, P. C. (2011). Willingness to pay for organic products: Differences between virtue and vice foods. International Journal of Research in Marketing, 28(3), 167–180. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2011.02.005

Vermeulen, W. J., Croes, P. R., & van der Feen, L. (2023). Piloting oiconomy pricing: First experiences of producers applying full cost sustainability assessment of products. Business Strategy and the Environment, 32(7), 4924–4937. https://doi.org/10.1002/bse.3400

Vinted. (2024). How it works. https://www.vinted.de/how_it_works

Wiegel, M. (2024, February 5). SUV, non merci. Frankfurter Allgemeine Zeitung. https://www.faz.net/aktuell/politik/buergerentscheid-in-paris-suv-non-merci-19498421.html

Zhang, Q., & Zheng, Y. (2022). Pricing strategies for bundled products considering consumers' green preference. Journal of Cleaner Production, 344. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.130962

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. Journal of Management, 37(4), 1019–1042. https://doi.org/10.1177/0149206311406265

# Insights aus der Wissenschaft

## 40 Years of Loyalty Programs: How Effective Are They? Generalizations From a Meta-Analysis

Belli, A., O'Rourke, A.-M., Carrillat, F. A., Pupovac, L., Melnyk, V., & Napolova, E. (2022). 40 years of loyalty programs: how effective are they? Generalizations from a meta-analysis. Journal of the Academy of Marketing Science, 50(1), 147–173. http://dx.doi.org/10.1007/s11747-021-00804-z

### Die Forschungsfrage

*Wie effektiv sind Kundenbindungsprogramme tatsächlich bei der Steigerung der Kundenloyalität und welche Faktoren sorgen dafür, dass sie funktionieren, insbesondere im Hinblick auf ihre Auswirkungen auf die Verhaltens- und Einstellungstreue?*

### Die Ergebnisse

Die Studie ergab, dass Kundenbindungsprogramme einen stärkeren Einfluss auf die verhaltensbezogene Kundenbindung haben als auf die einstellungsbezogene Kundenbindung. Mit anderen Worten: Kundenbindungsprogramme sind effektiver bei der Förderung von Kundenaktionen, die dem Unternehmen zugute kommen, als bei der Förderung echter emotionaler Loyalität. Programme mit begrenzter Teilnehmerzahl waren wirksamer als offene Programme, was darauf hindeutet, dass Exklusivität die Wirkung von Kundenbindungsprogrammen steigert. Die Studie ergab auch, dass Treueprogramme, die harte Prämien in Form von kontinuierlichen Einsparungen oder Cashback anbieten, eine stärkere Wirkung auf die Kundenbindung haben, während solche, die produktspezifische Rabatte anbieten, weniger effektiv sind. Auch Programme, die exklusive Prämien anbieten, die Nicht-Mitgliedern nicht zur Verfügung stehen, wie z. B. die Freischaltung spezieller Produkte, wirkten sich positiv auf die Kundentreue aus.

Für Unternehmen ist es daher wichtig, zwischen Verhaltens- und Einstellungsdimensionen der Kundentreue zu unterscheiden, da Programme in erster Linie die erstere beeinflussen können. Wie bereits erwähnt, sind Faktoren wie die geschlossene Anmeldung, auf Einsparungen basierende, ausschliesslich für Mitglieder bestimmte Prämien und die Vermeidung von Rabatten ratsam.

### Insight

**Loyalitätsprogramme sind effektiver bei der Förderung von Verhaltensloyalität, also kundenbezogenen Handlungen, die dem Unternehmen zugutekommen, als bei der Förderung von Einstellungsloyalität, wobei Programme mit exklusiver Teilnahme und kontinuierlichen Einsparungen oder Cashback besonders erfolgreich sind.**

## Make the Apps Stand Out: Discoverability and Perceived Value are Vital for Adoption

Jiang, L., Zhou, W., Ren, Z. & Yang, Z. (2022). Make the apps stand out: Discoverability and perceived value are vital for adoption. Journal of Research in Interactive Marketing, 16(4), 494–513. https://doi.org/ 10.1108/JRIM-03-2021-0076

### Die Forschungsfrage

*Wie wirken sich Faktoren wie Kundenrezensionen, der Einfluss aus dem sozialen Umfeld und der Ruf von App-Entwicklerinnen und App-Entwicklern auf die Akzeptanz von Apps aus?*

### Die Ergebnisse

In dieser Studie wurde untersucht, wie leicht Menschen mobile Apps finden und auswählen können und wie sich dies darauf auswirkt, ob sie diese Apps tatsächlich nutzen. Die Forschenden fanden heraus, dass Bewertungen von anderen Nutzenden, Empfehlungen von Freunden und der Ruf des App-Entwicklers eine grosse Rolle spielen. Sie bieten Nicht-Nutzenden einen sozialen Wert, einen Informationswert (Verringerung der Unsicherheit) und/oder einen hedonischen Wert (Vergnügen), die alle die Wahrscheinlichkeit erhöhen,

eine neue App zu nutzen. Von diesen drei Werten erwies sich der Informationswert, d. h. die Verringerung von Unsicherheiten, als wichtigster Faktor für die Annahme einer App.

Für App-Stores und Entwickler ergeben sich aus dieser Untersuchung vier wichtige Lehren:

- Achten Sie auf den Einfluss von Gleichaltrigen und erhöhen Sie die Verbreitung mobiler Apps.
- Richten Sie ein professionelles Online-Bewertungssystem für Nutzer ein.
- Achten Sie auf das App-Ranking und stellen Sie den Nutzern eine qualitativ hochwertige mobile App zur Verfügung.
- Bauen Sie den Ruf der App sorgfältig auf, konzentrieren Sie sich auf Social-Media-Marketing und verbessern Sie das Markenimage der mobilen App.

## Insight

**Die Akzeptanz von Apps hängt stark von deren Auffindbarkeit und wahrgenommenem Wert ab, wobei Nutzerbewertungen, Empfehlungen aus dem sozialen Umfeld und der Ruf der Entwicklerinnen und Entwickler eine zentrale Rolle spielen.**

---

## How Rich is Too Rich? Visual Design Elements in Digital Marketing Communications

Bashirzadeh, Y., Mai, R. & Faure, C. (2022). How rich is too rich? Visual design elements in digital marketing communications. International Journal of Research in Marketing, 39(1), 58–76. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.06.008

## Die Forschungsfrage

*Ist die gleichzeitige Verwendung von Animationen und Piktogrammen in digitalen Nachrichten, wie z. B. in E-Mails, weniger wirksam als die getrennte Verwendung beider Elemente?*

## Die Ergebnisse

In der Studie werden die Auswirkungen der Verwendung von Animationen (GIFs) und Piktogrammen (Emojis) in der digitalen Kommunikation untersucht. Sie kommt zu dem Ergebnis, dass die getrennte Verwendung dieser beiden Elemente die Kommunikationsergebnisse verbessern kann, z.B. die Verringerung von E-Mail-Abmeldungen und die Steigerung von Interaktionen und App-Nutzung. Dies ist auf die wahrgenommene Bereicherung der Nachricht oder Kommunikation zurückzuführen, die zu positiven Reaktionen führt, und zwar jeweils auf ihre eigene Art der kognitiven Verarbeitung. Wenn jedoch Animationen und Piktogramme zusammen verwendet werden, überwiegen ihre gegensätzlichen Wirkungen die Vorteile, was dazu führt, dass beide kognitiven Verarbeitungsmechanismen gleichzeitig aktiviert werden, was zu einem Gefühl der Unübersichtlichkeit und damit zu einer geringeren Wirksamkeit führt.

Die Studie empfiehlt Marketingfachleuten, Animationen oder Piktogramme zu verwenden, um die Kommunikation zu bereichern und zu verbessern, aber ihre kombinierte Verwendung aufgrund der negativen Wechselwirkungen, die durch die wahrgenommene Unübersichtlichkeit entstehen, zu vermeiden.

## Insight

**Die getrennte Verwendung von Animationen und Piktogrammen in digitalen Marketingnachrichten verbessert die Kommunikationsergebnisse, während ihre gleichzeitige Verwendung aufgrund von kognitiver Überlastung zu geringerer Wirksamkeit führt.**

Zusammengestellt von Philipp Kaufmann

# Aufbau touristischer Datenökosysteme

## Erfolgreiche Koordination von heterogenen Anspruchsgruppen

Im Destinationsmanagement bietet der Austausch von Daten zwischen öffentlichen und privaten Leistungsträgern einen potenziellen Wettbewerbsvorteil. Leider gestaltet sich eine solche Zusammenarbeit aufgrund der Heterogenität der Anspruchsgruppen oft schwierig. Dieser Artikel zeigt auf, wie Datenökosystemprojekte anhand eines standardisierten Prozesses geplant und koordiniert werden können.

Dr. Mauro Luis Gotsch, Dr. Lena Pescia, Dominik Lukas Knaus

Dr. Mauro Luis Gotsch
Institut für Tourismus und Freizeit
an der Fachhochschule Graubünden
Comercialstrasse 22, CH-7000 Chur
Tel.: +41 (0) 81 2863774
mauroluis.gotsch@fhgr.ch

Dr. Lena Pescia
Institut für Tourismus und Freizeit
an der Fachhochschule Graubünden
Comercialstrasse 22, CH-7000 Chur
lena.pescia@fhgr.ch

Dominik Lukas Knaus
Institut für Tourismus und Freizeit
an der Fachhochschule Graubünden
Comercialstrasse 22, CH-7000 Chur
dominik.knaus@fhgr.ch

Tourismusdestinationen sind geografische Regionen, welche von Besuchenden als Reiseziel ausgewählt werden und deren Leistungserbringung meist über die Bündelung verschiedener Unternehmensangebote erfolgt (z.B. Anreise, Übernachtung, Attraktionen, etc.) (Bieger & Beritelli, 2013). Jede erlebte Leistung innerhalb einer Destination wirkt sich entsprechend auf deren Image und damit auf die von Gästen ganzheitlich wahrgenommene Erlebnisqualität aus (Afshardoost & Eshaghi, 2020; Kim & So, 2022). Aus der Sicht einzelner Leistungsträger ist das Schaffen eines positiven Destinationserlebnisses deshalb oft nur in Kollaborationsprojekten möglich (Godovykh & Tasci, 2020). Destinationsprojekte zur effizienten Besucherlenkung (Kim & Fesenmaier, 2015) oder zum übergreifenden Kapazitätsmanagement (Lv et al., 2020) benötigen allerdings den Austausch grosser Mengen an Kunden- und Unternehmensdaten. Deshalb bieten Systeme, welche Daten von öffentlichen und privaten Leistungsträgern in einer Destination miteinander verknüpfen können, einen potenziellen Wettbewerbsvorteil für alle beteiligten Organisationen (Yallop & Seraphin, 2020).

Diese sogenannten Datenökosysteme ermöglichen es, Reiseverhalten und -vorlieben präzise zu analysieren, Ressourcen effizienter einzusetzen und somit das Reiseerlebnis für Gäste erheblich zu optimieren (Bhuiyan et al., 2022). Aus der Sicht der Politik sind solche lokalen Ökosysteme zudem wünschenswert, da sie beispielsweise die Steuerung und Überprüfung von Nachhaltigkeitsbemühen vereinfachen könnten (Bhuiyan et al., 2022; Liva et al., 2023). Am Ende ist das Ziel die Schaffung einer «Smart Destination», in der Daten und Wissen allen Beteiligten frei und in hoher Qualität zur Verfügung stehen (Williams et al., 2020).

Für das Entstehen eines solchen Ökosystems müssen sich allerdings alle Beteiligten bewusst sein, welche Daten sie einbringen und welche Positionierung im Ökosystem (z.B. Verarbeitung, Besitz, Lieferung) sie verfolgen möchten und können (Lobschat et al., 2021). Oft scheitern diese Projekte deshalb nicht an fehlenden Ressourcen, sondern an mangelndem Konsensus, fehlgeleiteten Anreizen und vagen Zieldefinitionen (Liva et al., 2023). Es stellt sich also die Frage: Wie können die Planung und Koordination von interorganisationalen Datenökosystemprojekten effizient und anspruchsgruppengerecht umgesetzt werden?

In einer Fallstudie mit zwölf öffentlichen und privaten Leistungsträgern derselben Destination wurde der Aufbau eines lokalen Datenökosystems zur Messung und Vorhersage von Besucherströmen begleitet. Basierend auf vier Workshops, zehn Interviews und zwei Umfragen, wurden die Hürden und Katalysatoren zur Koordination von heterogenen Anspruchsgruppen in Datenökosystemprojekten untersucht. Das resultierende Framework führt alle Aspekte der Projektplanung – von der Konzeption bis zur Definition von Meilensteinen – nahtlos zusammen. Herzstück ist die mittelorientierte Definition von Arbeitspaketen in einem zentralen Dokument, welches die Vorteile aller beteiligten Anspruchsgruppen als Grundlage für seine Zieldefinition verwendet. Resultierende Projekte sind darauf ausgerichtet, mittels vorhandener Ressourcen und minimiertem Risiko möglichst viele der Vorteile unter den Anspruchsgruppen zu realisieren.

## 1. Ausgangslage

Die Destination Davos Klosters ist die höchstgelegene Stadt Europas und mit über 800 000 Logiernächten pro Jahr eine der grössten Tourismusdestinationen im Alpenraum (bfs, 2023). Die Davos Destinations Organisation (DDO) ist seit über 40 Jahren für die Vermarktung der Destination und ihrer Leistungsträger verantwortlich. Wie andere Destinationsmanagement-Organisationen (DMOs) steht die DDO vor der Herausforderung, ein Angebot von heterogenen Leistungsträgern zu vermarkten, über deren Angebot und Markenbildung sie keine Kon-

trolle hat (Pike & Page, 2014, p. 205). Als Verwalterin der Marke Davos Klosters und als Austauschplattform für lokale Leistungsträger ist die DDO allerdings in der Lage, die Qualität des Destinationserlebnisses für Gäste zu beeinflussen.

Dies umfasst die Orchestrierung von touristischen Berührungspunkten, Attraktionen und Aktivitäten (Ruiz-Real et al., 2020), was ebenfalls in der Besucherlenkung zur Anwendung gelangt. Diese beinhaltet das gezielte Ausspielen von Anreizen, die Gäste motivieren sollen, zielgerichtet ein gewünschtes Erlebnis wahrzunehmen (Kim & Fesenmaier, 2015). Aufgrund der charakteristischen Nachfrageschwankungen in einer Skidestination (z.B. aufgrund Saisonalität, Wetter, etc.), stehen Leistungsträger vor der Herausforderung, ihre Kapazität und Nachfrage aufeinander abzustimmen oder einen Verlust des Destinationserlebnisses in Kauf zu nehmen (Baltacioglu et al., 2007). Zum Beispiel können Über- oder Unterkapazitäten bei den involvierten Personen zu stressigen Situationen und Frust führen; sei es bei den Gästen selbst, den Anwohnerinnen und Anwohnern oder weiteren Stakeholdern der Region. Speziell beim Kapazitätsmanagement entstehen grosse Leerläufe; Gäste erfahren häufig hohe Konzentrationen an einzelnen Orten zu bestimmten Zeitpunkten, während zu anderen Zeiten Leerstände verbucht werden.

## 2. Ökosysteme und Smart DMOs

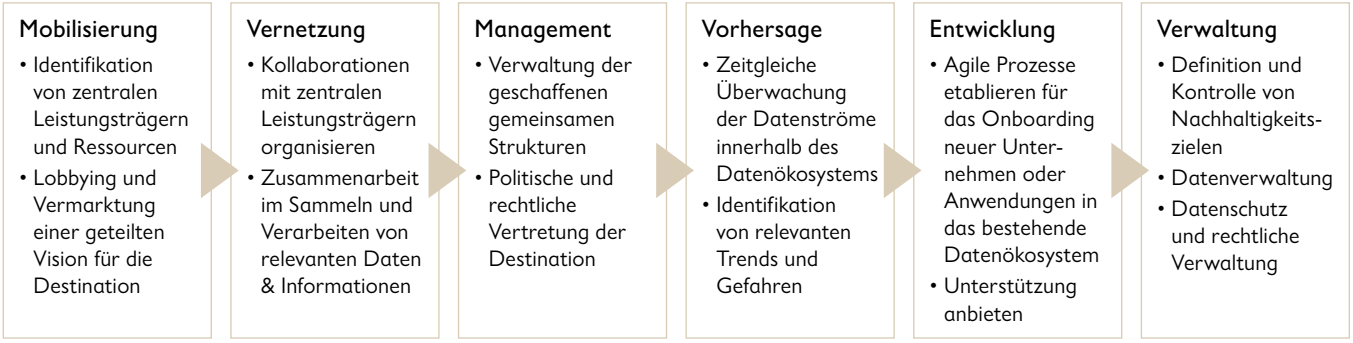
Es ist die Vision der DDO, lokale Leistungsträger in dieser Aufgabe durch die intelligente Datensammlung und -aufbereitung zu unterstützen. Ein solches Konzept einer «Smart Destination», in der «Informationen und Wissen allen Stakeholdern zur gemeinsamen Nutzung zur Verfügung stehen» (Jovicic, 2019, S. 276), ist schon lange Fokus von sowohl DMOs als auch Forschenden (Buhalis & Amaranggana, 2013). Auch die Europäische Union nennt das Schaffen von solchen «gemeinsamen Datenräumen» in ihrer offiziellen Datenstrategie und bezieht sich explizit auf das unausgeschöpfte Potenzial im Tourismus (Curry et al., 2022; European Commission, 2024).

Natürlich war die Nutzung von neuen Technologien schon immer Teil des Destinationsmanagements, doch «Smart Destinations» sollen nicht nur Technologien einkaufen, sondern diese in einem geteilten digitalen Ökosystem zum Einsatz bringen (Del Chiappa & Baggio, 2015), um so die Grenzen «zwischen dem Physischen und Digitalen zu überbrücken» (Gretzel & Scarpino-Johns, 2018, S. 265). Die DMO wird dabei in mehreren Studien als essenziell für die Umsetzung und Implementation von Datenökosystemen angesehen (Gretzel, 2022; Mandić & Kennell, 2021; Sheehan et al., 2016; Sorokina et al., 2022).

Gemäss Gretzel (2022) sollte es das Ziel einer DMO sein, «sich ins Zentrum der Entwicklung einer ‹Smart Destination› zu stellen» und anzuerkennen, dass sie «für die Etablierung und Erhaltung eines Datenökosystem verantwortlich ist» (S. 7). Konkret bedeutet dies, dass die DMO von der Schaffung des Netzwerkes bis hin zur Definition von Anwendungen die Erstellung eines Datenökosystems managen sollte (siehe Abb. 1).

Trotz der reichhaltigen Konzeptualisierung von «Smart Destinations» und «Smart DMOs» in der Forschung (Gretzel, 2022) bestehen zahlreiche Forschungslücken bezüglich deren Implementierung in der Praxis. Die erste und wichtigste Lücke liegt in der effektiven Mobilisierung und Vernetzung von Leistungsträgern. Vergangene Studien, welche «Smart Destinations» untersucht

### Abb. 1: Funktionen einer Smart DMO




Quelle: Angelehnt an Gretzel, 2022, S. 7.

haben, notierten die zentrale Rolle der DMOs in der Verknüpfung verschiedener Leistungsträger, konnten allerdings nicht aufzeigen, wie entsprechende Initiativen entstanden sind (Sorokina et al., 2022). Deshalb wird anerkannt, dass «noch erkundet werden muss, was Smart-Tourismus-Verwaltung genau involviert und wie (entsprechende Prozesse) erfolgreich implementiert werden können» (Gretzel & Scarpino-Johns, 2018, S. 273).

Eine potenzielle Antwort liegt in der Zielsetzung, welche für die Mobilisierung von Leistungsträgern verwendet wird. Die Heterogenität von Leistungsträgern im Tourismus (z.B. Bergbahnen, Museen, DMOs, etc.) kann zu einer Unsicherheit in der Formulierung einer gemeinsamen Strategie führen. Daher könnte es vorteilhafter sein, eine mittelorientierte Logik anzunehmen, bei der die Planung und Entscheidungsfindung von den verfügbaren Ressourcen geleitet werden (d.h., was kann mit den vorhandenen Mitteln erreicht werden?), anstatt sich ausschliesslich auf eine kausale Zielsetzung zu konzentrieren, die primär fragt, welches spezifische Ziel erreicht werden soll (Read & Sarasvathy, 2005). Der Einsatz einer solchen Mittelorientierung hat sich sowohl im Aufbau von internationalen Netzwerken (Prashantham et al., 2019) als auch im Design von «Open Innovation»-Prozessen im Tourismus bereits bewährt (Radziwon et al., 2022). Es ist allerdings unklar, ob eine Mittelorientierung zum Design von Datenökosystemen verwendet werden kann.

Eine zweite Lücke stellt die Untersuchung der Rollenverteilung und dem Stakeholder-Management in einem Datenökosystem oder einer «Smart Destination» dar. Vergangene Studien haben dokumentiert, welche organisationalen Fähigkeiten zum Aufrechterhalten eines Ökosystems notwendig sind (Hillebrand, 2022) oder welche generellen Rollenbilder sich für beteiligte Unternehmen ergeben können (Sorokina et al., 2022). Die Frage, wie man die Rollen heterogener Leistungsträger fair bestimmen kann, ist allerdings noch offen (Williams et al., 2020). Dementsprechend «ist eine der wichtigsten Herausforderungen für sowohl Manager als auch Forschende, die Frage, wie solche Ökosysteme verwaltet werden können und wie die Dysfunktionalität existierender Modelle überwunden werden kann» (Sheehan et al., 2016, S. 555).

Schlussendlich stellt sich die Frage, ob entsprechende Bemühungen von Gästen überhaupt wahrgenommen oder genutzt werden. Vergangene Studien zeigten, dass gerade datengetriebene Anwendungen von Gästen oft als Risiko für die Privatsphäre eingestuft werden (Gotsch, 2022; Yallop & Seraphin, 2020). Ausserdem besteht das Risiko, dass gerade Versuche der Lenkung von Gästen als manipulativ oder von nur marginalem Nutzen eingestuft werden (Williams et al., 2020). Um entsprechende Bedenken zu adressieren, müssen Unternehmen üblicherweise bereits über eine gewisse Kundenorientierung in ihren Datenschutzbemühungen verfügen (Gotsch & Schögel, 2021). Doch wie Konzepte wie «Privacy by Design» in einem interorganisationalen Datenökosystem verankert werden können, ist bisher noch unklar (Femenia-Serra et al., 2022).

Durch das Adressieren dieser drei Forschungslücken erleuchtet diese Fallstudie, wie sich Datenökosysteme in einem touristischen Kontext entwickeln und wie diese Entwicklung durch DMOs zielgerichtet gefördert werden kann. Der Fokus liegt dabei auf der Gestaltung eines replizierbaren Prozesses, welcher die Koordination und Planung heterogener Anspruchsgruppen in Datenökosystemprojekten langfristig ausrichten kann.


## Zusammenfassung

Projekte zum Aufbau von interorganisationalen Datenökosystemen scheitern oft an divergierenden Anreizen, unklaren Verantwortlichkeiten und zu breiten Zielsetzungen. Dies zeigt sich deutlich im touristischen Destinationsmanagement, wo private, Non-Profit- und öffentliche Organisationen in einem Projekt zusammenarbeiten müssen. In einer Marktstudie mit zwölf privaten und öffentlichen Organisationen wurde deshalb ein standardisierter Prozess entwickelt, welcher die Koordination und Planung in Datenökosystemprojekten langfristig ausrichten kann. Resultierende Projekte zielen darauf ab, mittels vorhandener Ressourcen und minimiertem Risiko möglichst viele der Vorteile unter beteiligten Unternehmen zu realisieren.


# 3. Methodik

Um die Entstehung eines möglichen Datenökosystems zu erforschen, wurde das Projekt «Applied Tourism Intelligence» als Untersuchungsobjekt gewählt. Einerseits aufgrund der Heterogenität der beteiligten Unternehmen (siehe Tab. 1) und andererseits aufgrund der möglichen Skalierbarkeit der Bewegungsstrommessung auf andere Destinationen. Ein induktives Fallstudien-Vorgehen zur Theoriebildung wurde ausgewählt, um «neuartige, testbare und empirisch valide» Erkenntnisse (Eisenhardt, 1989, S. 532) zur Koordination von heterogenen Anspruchsgruppen in Datenökosystemprojekten zu gewinnen.

Dazu wurden Daten aus vier Workshops, zehn Interviews und zwei Gästeumfragen erhoben. Alle Daten (Gespräche, Memos, Workshop-Artefakte, Umfragen, etc.) wurden in einer zentralen Datenbank gesammelt und anhand einer qualitativen Analyse zum

Tabelle 1: Beteiligte Unternehmen

| Unternehmenstyp | Anzahl Mitarbeitende | Anwendungen |
|---|---|---|
| Gemeindeverwaltung | 11–50 | Strategisch, operativ, Gäste |
| DMO | 11–50 | Strategisch, operativ, Gäste |
| Sportanlagen | 1–10 | Strategisch, operativ, Gäste |
| Museum | 11–50 | Strategisch, operativ, Gäste |
| Anbieter Freizeitaktivitäten Mountainbike | 1–10 | Operativ, Gäste |
| Anbieter Freizeitaktivitäten Abenteuerpark | 1–10 | Operativ, Gäste |
| Schneesportschule | 11–50 | Operativ, Gäste |
| Sportgeschäft | 11–50 | Strategisch, operativ, Gäste |
| Hotel | 11–50 | Strategisch, operativ, Gäste |
| Gastronomie | 1–10 | Operativ, Gäste |
| Entwickler/IT* | 11–50 | Strategisch, operativ, Gäste |
| Bildungseinrichtung* | 51–250 | Strategisch, operativ, Gäste |

*projekttragende Organisationen. Quelle: Eigene Darstellungen.

Tabelle 2: Interviewpartner aus der Destination in Übersicht

| Organisation | Privat / Öffentlich | Position | Anrede | Arbeits-erfahrung |
|---|---|---|---|---|
| Anbieter Freizeitaktivitäten | Öffentlich | Geschäftsleitung | Herr | 10+ Jahre |
| Museum | Öffentlich | Geschäftsleitung | Herr | 4 Jahre |
| Anbieter Freizeitaktivitäten | Privat | CEO | Herr | 9 Jahre |
| Anbieter Freizeitaktivitäten | Privat | Managing Director | Herr | 10+ Jahre |
| Sportgeschäft | Privat | Geschäftsleitung | Herr | 10+ Jahre |
| Hotel | Privat | Direktor | Herr | 8 Jahre |
| Gastronomie | Privat | Geschäftsleitung | Frau | 6 Jahre |
| Anbieter Freizeitaktivitäten | Öffentlich | Betriebsleitung | Frau | 5 Jahre |
| Anbieter Freizeitaktivitäten | Öffentlich | Betriebsleitung | Herr | 3 Jahre |
| Anbieter Freizeitaktivitäten | Öffentlich | Betriebsleitung | Herr | 5 Jahre |

Quelle: Eigene Darstellungen.

«Mustervergleich für Prozesse und Ergebnisse» ausgewertet (Yin, 2018, S. 224).

Der erste Workshop begleitete die DMO in der Definition der Projektziele und in der Vernetzung der Leistungsträger (sieben teilnehmende Organisationen). Der zweite Workshop mit zwölf Teilnehmenden diente der Erfassung der Perspektiven der Stakeholder in der Destination. Der dritte Workshop war ein Panel von neun regelmässigen Gästen der Destination, welche ihre Perspektive zur Besucherstrommessung und möglichen Anwendungen der Technologie teilten. Die Inhalte von den Workshops wurden von den Autoren aufgezeichnet und zusammen mit den von den Teilnehmenden geschaffenen Dokumentationen (z.B. Pinnwände, Flipcharts, etc.) als Daten erhoben.

Für ein vertieftes Verständnis der Perspektiven der unterschiedlichen Projektteilnehmenden wurden zehn semi-strukturierte Interviews durchgeführt (siehe Tab. 2). Zu Beginn jedes Interviews wurden die Teilnehmenden aufgeklärt, was das Ziel der Fallstudie ist. Die Teilnehmenden kannten die zentralen Fragen im Voraus, damit sie ausführlich über ihre Erfahrungen im Projekt sprechen konnten. Danach fokussierte sich das Interview auf die grössten Herausforderungen im Projekt und wie diese adressiert werden oder werden könnten. Nach Bedarf wurden vertiefende Fragen gestellt, z.B. was sie von spezifischen Anwendungen erwarten und welche Wertschöpfung durch die Teilnahme an dem Projekt erhofft ist. Zum Schluss wurden die Teilnehmenden gebeten, Ratschläge für ähnliche Projekte zu geben.

Um die Effektivität und Akzeptanz der Besucherstrommessungen zu quantifizieren, wurden zudem zwei Umfragen unter Gästen und Anwohnenden durchgeführt. Die erste Umfrage diente als explorative Analyse, um die grössten Bedenken unter Gästen im Voraus zu identifizieren. Die Umfrage wurde am 18. Februar 2022 am Bahnhof Davos durchgeführt, wo sich 33 Gäste (Durchschnittsalterskategorie 31–40, 60% männlich) zur Verfügung gestellt haben. Fokus der Befragung lag auf den Besuchsgründen, Hürden im Destinationserlebnis und der Akzeptanz von besucherlenkenden Massnahmen. Die standardisierten Angaben wurden vor Ort elektronisch erfasst und weitere Aussagen von Hand protokolliert. Zur Triangulation mit den Angaben der Interviews sowie der Workshops wurde

danach eine Umfrage unter den 1088 Mitgliedern der DMO-Gemeinschaft (Anwohnende) durchgeführt. Diese fand im Zeitraum zwischen dem 24.04.2023 und dem 16.05.2023 statt. Die Umfrage erhielt 547 Antworten, welche nach Bereinigung (Vollständigkeit, Aufmerksamkeitstests) in einem Datenset von 397 kompletten Antworten resultierte. Die Teilnehmenden (Durchschnittsalter 57, 63% männlich) wurden mit den Funktionen der Besucherstrommessung konfrontiert. Danach wurde die Bereitschaft zur Verhaltensänderung erhoben und qualitatives Feedback zu möglichen Bedenken und der Entwicklung des Ökosystems eingeholt. Diese Ergebnisse wurden wiederum mit den projekttragenden Organisationen besprochen und kommentiert.

Um eine möglichst hohe interne Validität zu garantieren, wurden die Ergebnisse mit bisherigen theoretischen Erkenntnissen und identifizierten Mustern verglichen (Andersen et al., 2018). Zusätzlich wurden negative Beispiele und Erklärungen gesucht, um alternative oder zweifelhafte Erklärungen für Muster auszuschliessen (Beverland & Lindgreen, 2010). Das Resultat: Das «ATI-Framework» wurde nach Projektabschluss allen Projekteilnehmenden vorgestellt und zur Ergänzung freigegeben. Das fertige Framework wurde am Schluss im Rahmen eines vierten Workshops mit einer anderen Destination auf seine Anwendbarkeit und Verständlichkeit getestet.

Die Schaffung von Datenökosystemen auf Destinationsebene setzt die Zusammenarbeit von öffentlichen und privaten Leistungsträgern voraus.

## 4. Ergebnisse

Die resultierende Datenstruktur aggregiert die initialen Subcodes aus allen Erhebungen in 17 Codes und drei aggregierten Dimensionen (Gioia et al., 2013). Diese decken den Entstehungsprozess eines touristischen Ökosystems ab und repräsentieren die drei zentralen Hebel, durch die eine DMO positiven Einfluss auf den Projekterfolg nehmen kann: (a) Gemeinsame Initiierung, (b) Mittelorientierte Entwicklung und (c) Zielorientierte Rollenverteilung (siehe Tab. 3).

Tabelle 3: Datenstruktur der Fallstudie

| Aggregierte Codes / Phasen | Codes | Beispiel Subcodes |
|---|---|---|
| a) Gemeinsame Initiierung | Herausforderungen | Prognosen für Unvorhersehbares, intelligente Besucherlenkung, keine Livedaten … |
| | Verkaufsargumente | Steuerung Gästeerlebnis, interne Planung optimieren … |
| | Stand der Digitalisierung | Interne Prozesse, externe Prozesse, Heterogenität unter Leistungsträgern … |
| | Affinität zur Digitalisierung | Rückendeckung durch Geschäftsleitung, vorhandenes Know-how, Risikoabschätzung … |
| | Planungshorizont | Kurze Planungshorizonte, gefühlte Unvorhersehbarkeit, fehlende Jahresplanung … |
| | Planungszuständigkeiten | Geschäftsleitung, Finanzen, Personalleitung … |
| | Daten und Informationen | Umsatzzahlen, Besucherzahlen, Kalender, Wetter, Erfahrungswerte … |
| | Software / Schnittstellen | Warenbewirtschaftungssysteme, Kassensysteme, CRM, Zentralität von Excel … |
| b) Mittelorientierte Entwicklung | Planungsbereiche | Aktionen & Angebote, Infrastruktur, Personaleinsatz, Personal, Waren, Auslastung … |
| | Infrastruktur | Unterhalt, Revisionen, Sanierungen … |
| | Ressourcen | Legacy Systems, MS Office, Kameras, Statistiken … |
| | Schulungsbedarf | Saisonarbeiter, Fachkräftemangel, Sprachbarrieren, wenig Onboarding |
| | Verfügungstellung von Daten | Abhängigkeit von anderen, Vertraulichkeit, Datenschutz, Anonymisierung, Geschäftsgeheimnis … |
| c) Zielorientierte Rollenverteilung | Vertretene Funktionen | Administration, «Allrounder», Angestellte, Inhaber, Geschäftsführung, Investoren … |
| | Personalbedenken | Befristete Angestellte, flexible Einsatzplanung, Festangestellte, wenige Spezialisten … |
| | Informationsauswertung | Umsatz und Gewinnentwicklung, gemeinsame Prognosen, Situation in der Destination … |
| | Supportleistungen | First-Level-Support, Datenverarbeiter, Datenhoheit, Serverstandort, Datenverwaltung … |

Quelle: In Anlehnung an Gioia et al., 2013.

## 4.1. Gemeinsame Initiierung

**Kernthesen**

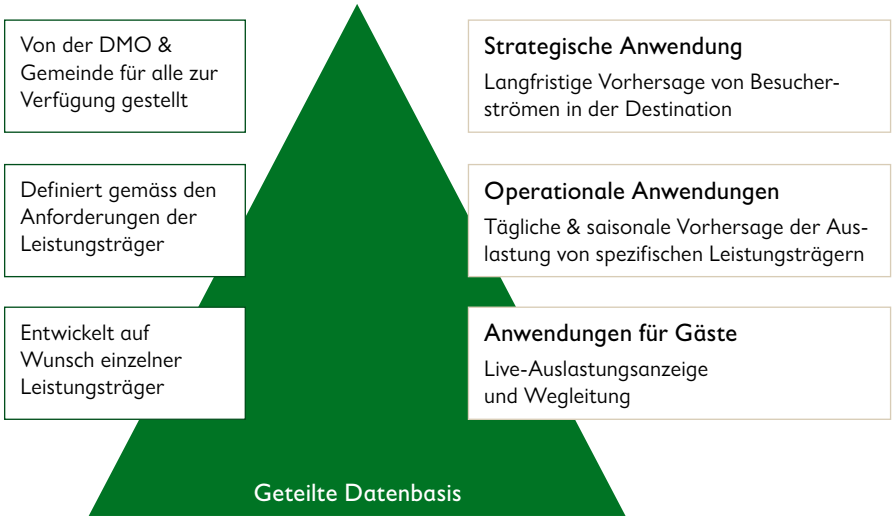
1. Die Planung von komplexen Datenökosystemprojekten scheitert oft an den divergierenden Anreizen unter den beteiligten Organisationen.
2. Der Prozess zur Planung und Koordination von Datenökosystemprojekten kann standardisiert werden.
3. Im Destinationsmanagement besteht ein unrealisiertes Potenzial für die Verbesserung des Gästeerlebnisses durch die gemeinsame Verarbeitung von Daten.
4. Die Schaffung von Datenökosystemen auf Destinationsebene setzt die Zusammenarbeit von öffentlichen und privaten Leistungsträgern voraus.

Neben der DMO waren ursprünglich noch zwei lokale Technologieanbieter, eine Marketingagentur, die Gemeindeverwaltung und neun Leistungsträger (Hotels, Bergbahnen, Geschäfte, Sportanlagen, etc.) in dem Projekt involviert. Es stellte sich früh heraus, dass die Meinung bezüglich einer Bewegung hin zu einer «Smart Destination» von allen Projektteilnehmenden geteilt wurde. Gleichzeitig zeigte sich, dass eine grosse Menge an gespeicherten Daten bisher in der Destination vorhanden war, aber nicht genutzt wurde. Diese Erfahrung deckt sich mit Berichten aus Studien zu «Smart Cities» und ähnlichen Initiativen; der Druck zur Zusammenarbeit ist oft gegeben, aber es besteht teils ein Unwissen, teils eine Risikoaversion gegen den Austausch von Daten zwischen öffentlichen und privaten Akteuren (Liva et al., 2023). Obwohl es keinen Konflikt zwischen den Projektteilnehmenden bezüglich der strategischen Zielsetzung «Smart Destination» gab, war eine Diskrepanz in den spezifischen Anwendungsbereichen festzustellen. Während die Gemeinde die Daten hauptsächlich als Entscheidungsgrundlage nutzen wollte, hatten die Leistungsträger klare, profitbezogene Anwendungen im Visier. Da diese Anwendungen allerdings in allen Fällen auf einer Messung und Teilung von Bewegungsdaten beruhen würden, konnte der in anderen Studien dominante Interessenskonflikt zwischen öffentlicher und privater Wertschöpfung umgangen werden (Mercille, 2021).

Die frühe Integration der Gemeinde und die Koordination durch die DMO boten den beteiligten Leistungsträgern vertraute Rahmenbedingungen, welche die Skepsis gegenüber einer Business-to-Government (B2G)-Datenteilung reduzieren konnte. Dies deckt sich mit den Empfehlungen aus der Entwicklung «gemeinsamer Datenräume»; eine gemeinsame Vertrauensbasis kann schneller geschaffen werden, wenn Datenökosystemprojekte von einer separaten Organisation getragen werden, deren Zielsetzung auf die Instandhaltung des Ökosystems ausgerichtet ist (Curry et al., 2022, S. 349).

Ein zweiter Vorteil war die Erlaubnis, individuelle Anwendungen auf der gemeinsamen Datenbasis entwickeln zu dürfen. Alle Beteiligten zeigten Interesse an der Kontrolle von Besucherströmen innerhalb der Destination, wollten für das Teilen von Daten allerdings auch individuelle Prognosen (z.B. Auslastung von Parkplätzen) definieren dürfen.

### Abb. 2: Zielsetzung des Datenökosystems auf unterschiedlichen Ebenen




Quelle: Eigene Darstellung.

### 4.2. Mittelorientierte Entwicklung

Dank der Vernetzung durch die DMO konnte früh eine breitaufgestellte Gruppe an Projektteilnehmenden gewonnen werden. Trotz eines gemeinsamen Willens zur Schaffung eines Datenökosystems zur Besucherstrommessung zeigte sich die Definition des Projektumfangs trotzdem als Herausforderung. Zum einen aufgrund des unterschiedlichen Digitalisierungsgrads der Projektteilnehmenden, zum anderen aufgrund mangelnder Ressourcen oder Angestellten, welche das Projekt nach Beendung betreuen könnten. Beide Hürden waren grösser für die Kleinen und Mittelständischen Unternehmen (KMUs) in dem Projekt; ein Problem, das sich auch in anderen Branchen abzeichnet (Alsousi & Shah, 2022; Bianchini & Michalkova, 2019).

Die Definition des angestrebten Mehrwerts wurde dementsprechend angepasst. Die Leistungen wurden mit allen Projektteilnehmenden auf einer strategischen, operativen und der Gästeebene definiert (siehe Abb. 2).

Die Spezifizierung der Ziele auf den unteren beiden Ebenen wurde danach gemäss den vorhandenen Mitteln der Projektteilnehmenden definiert. Durch einen frühen Wechsel in eine mittelorientierte Logik (Read & Sarasvathy, 2005) konnten sowohl der Gesamtumfang als auch die Wertschöpfung für einzelne Leistungsträger effizienter definiert werden.

Die Aufteilung der Zielsetzung diente zudem zur frühen Definition von marktfähigen Produkten (z.B. Vorhersagemodelle, Datensätze, Cockpits, etc.), welche durch die DMO an weitere Organisationen verkauft werden können. Dadurch wurde eine Monetarisierungsstrategie geschaffen, welche in Zukunft die Skalierung und Instandhaltung des Ökosystems finanzieren kann.

### 4.3. Zielorientierte Rollenverteilung

Obwohl sich die Entwicklung des Projekts und die grundlegenden Verantwortlichkeiten (z.B. wer liefert welche Daten?) durch eine mittelorientierte Logik effizienter definieren lassen, braucht es für den Fortbestand des Datenökosystem trotzdem eine strategische Zielsetzung. Aus der Verwaltung von Smart-City-Projekten ist bekannt, dass es nicht reicht, übliche Verwaltungsstrukturen eins zu eins in einen digitalen Kontext zu übersetzen (Meijer & Bolívar, 2016). Stattdessen bedarf es einer projektspezifischen Zuteilung von Verantwortlichkeiten: Welche Organisation bestimmt die Ausweitung des Ökosystems? Wer ist verantwortlich für die Datensicherheit und -qualität (Sorokina et al., 2022)?

#### Handlungsempfehlungen

1. Eine enge Zweckbindung und Datenminimierung als zentrale Designprinzipien verringern das Risiko und vereinfachen die Instandhaltung von interorganisationalen Datenökosystemen.
2. Eine mittelorientierte anstatt zielorientierte Planung hilft der Konsensfindung in den frühen Projektphasen.
3. Destinationsmanagement-Organisationen sollten in der Initiierung und langfristigen Führung von touristischen Datenökosystemen eine zentrale Rolle einnehmen.
4. Durch das «Applied Tourism Intelligence Framework» können Projekte mit minimiertem Risiko möglichst viele der Vorteile unter den Anspruchsgruppen realisieren.

Im vorliegenden Projekt bestätigte sich die in der Theorie oft angeführte Zentralität der DMO in einer «Smart Destination» (Gretzel, 2022; Mandić & Kennell, 2021; Sheehan et al., 2016; Sorokina et al., 2022). Als «neutrale» Schnittstelle zwischen den Leistungsträgern und öffentlichen Organen bot es sich an, dass die DMO die Verwaltung des Projektes langfristig tragen sollte. Diese Integration braucht allerdings Zeit und langfristige Planung, da die notwendigen Fähigkeiten sowohl in der DMO als auch der «Smart Destination» insgesamt zuerst noch verankert werden müssen (Sheehan et al., 2016). Hier war die Dokumentation der ursprünglichen Zielsetzung aus dem ersten Workshop hilfreich, um entsprechende Arbeitspakete auf dem Weg dahin zu definieren.

## 5. Das ATI-Framework

Die Fallstudie lieferte tiefe Einblicke in den Anstoss von Datenökosystemprojekten und die Koordination von heterogenen Anspruchsgruppen. In Einklang mit den Forschungsempfehlungen von Williams et al. (2020) und Ivars-Baidal et al. (2023) wurden die Erkenntnisse der Studie für die Schaffung einer praxisorientierten Anleitung verwendet – dem «Applied Tourism Intelligence (ATI) Framework» (siehe Abb. 3).

Das ATI-Framework ist darauf ausgerichtet, alle wichtigen Aspekte bei der Planung eines Datenökosystemprojekts zu berücksichtigen und gleichzeitig ein gemeinsames Verständnis unter den Projektbeteiligten zu schaffen. Das Framework bietet eine strukturierte Herangehensweise, um die Ziele, Erwartungen, Anforderungen, Ressourcen und Risiken eines Projekts zu identifizieren und zu definieren. Das Framework dient als «lebendes» Dokument am Herzen des Projektes, welches in jeder Phase eine unterschiedliche Rolle einnimmt:

## Abb. 3: Das ATI-Framework

Quelle: Eigene Darstellung.

**(a) Gemeinsame Initiierung:** Die einzelnen Felder und ihre Fragestellungen dienen bei den ersten Verhandlungen dazu, Diskussionen auf die wesentlichen Bereiche zu beschränken, um möglichst schnell einen tragbaren Konsens zu schaffen. Zudem hilft der systematische Fokus auf vorhandene Ressourcen und Daten, potenzielle Risiken zu minimieren oder rechtzeitig zu erkennen.

**(b) Mittelorientierte Entwicklung:** Durch den Einbezug (oder Wegfall) von Partnern während der Projektphase eröffnen sich weitere Ressourcen und neue Ziele und Anwendungen werden realistisch. Das Framework dient einerseits dazu, diese Änderungen mitzuverfolgen und andererseits die Basis für ein erstes Datenbearbeitungsverzeichnis zu generieren (d.h. welcher Partner bringt welche Daten in das Ökosystem ein?). Die Rückverfolgung von Änderungen führt zudem dazu, dass potenzielle Risiken rechtzeitig evaluiert und adressiert werden können (z.B. bezüglich der Zweckbindung & Minimierung von erhobenen Daten).

**(c) Zielorientierte Rollenverteilung:** Im Falle von Davos stellte sich heraus, dass viele der Funktionen des Ökosystems bei der DDO und der Gemeinde zusammenliefen. Die Entscheidung, wer für welche Funktionen verantwortlich sein sollte, hängt allerdings vom anfangs definierten Umfang und angestrebten Mehrwert ab. Das Framework zeigt durch die Verknüpfung von Daten, Partnern und Zielen, welche Beteiligten in einer Destination am besten für welche Rolle geeignet sind. Die einzelnen Felder des Frameworks können

dabei helfen, die Priorisierung der Rollen vorzunehmen (z.B. welche Stakeholder haben den grössten Buy-in?), Weiterentwicklungspotenziale zu identifizieren (z.B. was könnten weitere Stakeholder in das bestehende Ökosystem einbringen?) oder Erfolgskontrollen gegenüber den ursprünglich definierten Projektzielen vorzunehmen.

Das Framework ist unterteilt in zwei dominante Logiken, mittelorientiert und zielorientiert, um Diskussionen in einem passenden Rahmen zu halten. Tabelle 4 erläutert den Inhalt der einzelnen Felder und ihren Zweck über die drei Phasen hinweg.

Das Herz des ATI-Frameworks basiert auf den Kernprinzipien der Mittelorientierung (Read & Sarasvathy, 2005):

- Aufbau auf existierenden Ressourcen (sowohl für Daten als auch andere Unternehmensressourcen),
- leistbare Verluste (Risikominimierung für alle Stakeholder), gemeinsame Wertschöpfung (Destinationserlebnis),
- Flexibilität in der langfristigen Zielsetzung und
- Fokus auf kontrollierbare Umstände.

Die Anwendungen einer mittelorientierten Logik in den frühen Phasen des Projektes ist notwendig, um eine rechtzeitige Konsensfindung unter den heterogenen Leistungsträgern zu vereinfachen. Dadurch werden kleine und mittelständische Leistungsträger vor hohen finanziellen Risiken geschützt, öffentliche Organisationen können im Rahmen ihres Leistungsauftrags agieren und Grossunternehmen können relevante Partner frühzeitig identifizieren.

Das Framework positioniert sich somit als erster, mittelbezogener Schritt, dessen Ergebnisse später auch als Basis für explorative Innovationsmethoden wie Design Thinking oder Discovery-Driven-Planning (Mansoori & Lackéus, 2020) genutzt werden könnten. Explorativ getriebene Aspekte des Frameworks, z.B. die Definition von möglichen Anwendungen oder die Formulierung von Erwartungen, sind offen für eine breite Ideenfindung, werden aber in einem nächsten Schritt durch Eingrenzungen und verfügbare Ressourcen relativiert. Die umfassende Dokumentation der zielorientierten Felder hilft im Verlauf des Projekts, mögliche Weiterentwicklungen oder Ergänzungen in Betracht zu ziehen, falls

Tabelle 4: Übersicht zu dem ATI-Framework

| # | Beschreibung | Logik | Phase 1 | Phase 2 | Phase 3 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Ausgangslage: Was sind aktuelle Herausforderungen der Projektteilnehmenden? | Mittel-orientiert | Konsens-bildung | Bearbeitungs-verzeichnis | Priorisierung |
| 2 | Stakeholder-Analyse: Was sind die primären, sekundären und tertiären Stakeholder? | Mittel-orientiert | Konsens-bildung | Risiko-management | Priorisierung |
| 3 | Anwendungen: Welche Anwendungen/Prognosen sollen auf welcher Ebene (strategisch, operativ, Gäste) zur Verfügung stehen? | Ziel-orientiert | Konsens-bildung | Bearbeitungs-verzeichnis | Erfolgs-kontrolle |
| 4 | Eingrenzung: Was sind die räumlichen, zeitlichen, finanziellen und organisatorischen Grenzen des Projekts? | Mittel-orientiert | Risiko-management | Bearbeitungs-verzeichnis | Weiter-entwicklungs-potenzial |
| 5 | Erwartungen: Welche Wertschöpfung soll das Projekt langfristig generieren? | Ziel-orientiert | Konsens-bildung | Bearbeitungs-verzeichnis | Erfolgs-kontrolle |
| 6 | Datenquellen: Welche Daten (Owned, Open, Earned oder Paid) sind in welchem Umfang (historisch oder live) bereits vorhanden? | Mittel-orientiert | Konsens-bildung | Bearbeitungs-verzeichnis | Weiter-entwicklungs-potenzial |
| 7 | Ressourcen: Welche Unternehmensressourcen stehen von welchen Teilnehmenden für das Projekt aktuell zur Verfügung? | Mittel-orientiert | Konsens-bildung | Risiko-management | Weiter-entwicklungs-potenzial |
| 8 | Zeitplan: Was sind Deadlines, die zum jetzigen Zeitplan bereits bekannt sind? | Ziel-orientiert | Risiko-management | Risiko-management | Erfolgs-kontrolle |
| 9 | Verantwortlichkeiten: Wer soll in Zukunft welche Bereiche des Projektes weiterführen? | Ziel-orientiert | Konsens-bildung | Risiko-management | Erfolgs-kontrolle |

Quelle: Eigene Darstellung.

neue Ressourcen oder Stakeholder ins Ökosystem integriert werden können.

## 6. Fazit

Die Entwicklung von Datenökosystemen in Tourismusdestinationen und eine Bewegung hin zu «Smart Tourism» ist sowohl im Interesse der öffentlichen als auch der privaten Leistungsträger (Gretzel & Scarpino-Johns, 2018; Williams et al., 2020). DMOs sind in einer einzigartigen Position, diese Entwicklung voranzutreiben, da sie bereits zwischen dem öffentlichen und privaten Sektor arbeiten und Erfahrung im Umgang mit heterogenen Anspruchsgruppen haben (Gretzel, 2022). Oft scheitern entsprechende Initiativen allerdings bereits in der Initiierungsphase aufgrund mangelnder Konsensfindung und unrealistischen Zielsetzungen (Liva et al., 2023). Auch in der Forschung fehlt es bisher an konkreten Modellen für die Mobilisierung von Leistungsträgern sowie für die Definition von Rollen als auch effektiven Verwaltungsprinzipien in touristischen Datenökosystemen (Williams et al., 2020).

Die vorliegende Fallstudie begleitet und dokumentiert das Entstehen eines Datenökosystems zur Messung von Besucherströmen in der Bergdestination Davos. Die Ergebnisse zeigen, dass Destinationen veritable Datenfabriken sind, deren Leistungsträger durch die Aggregation ihrer Ressourcen bereits heute die Basis für grössere Ökosysteme schaffen könnten. Die Koordination aller beteiligten Anspruchsgruppen stellt dabei eine Herausforderung dar, die jedoch mit einem strukturierten Ansatz erfolgreich gemeistert werden kann.

Das ATI-Framework erweist sich in dieser Hinsicht als ein wegweisendes Instrument, das es ermöglicht, die Komplexität von Datenökosystemprojekten in der Initiierung effizient zu gestalten. Es fördert die Einbindung relevanter Anspruchsgruppen und stellt sicher, dass deren Bedürfnisse und Ressourcen in den Planungsprozess integriert werden. Durch die Fokussierung auf eine mittelorientierte Planung, bei der die verfügbaren Ressourcen die Projektziele bestimmen, werden realistische Projekte geschaffen, die einen Mehrwert für alle Beteiligten generieren.

> Das ATI-Framework bietet eine strukturierte Herangehensweise, um die Ziele, Erwartungen, Anforderungen, Ressourcen und Risiken eines Projekts zu identifizieren und zu definieren.

Die gewonnenen Erkenntnisse erweitern die Forschung zu «Smart Destinations» und Datenökosystemen, indem sie erste Einblicke in deren Entstehung bieten und die zentrale Rolle von DMOs in dem Prozess bestätigen. Obwohl das beschriebene Ökosystem noch jung ist und daher noch keine Aussagen über seinen langfristigen Fortbestand getroffen werden können, spricht das positive Feedback von Gästen und Projektpartnern für die mittelorientierte Planung. Projektpartner bestätigen, dass durch die 90% akkurate Zwei-Wochen-Vorhersage von Gästeströmen der Einsatz von Personal optimiert und Kosteneinsparungen erzielt werden konnten. Erste Gästeanwendungen, wie z.B. die akkurate Belegungsanzeige in einem lokalen Schwimmbad oder das Ausspielen der Verkehrsbelastung auf der Website der DMO, führten zu positivem Gästefeedback.

Obwohl die Generalisierbarkeit der Ergebnisse durch die Konzentration auf eine Destination und die Verwendung qualitativer Daten eingeschränkt sein könnte, repräsentiert das ATI-Framework dennoch ein praxisorientiertes Instrument, welches in vergleichbaren Projekten bereits erfolgreich zum Einsatz gebracht wurde. Im vorliegenden Projekt war die DMO eine treibende Kraft, welche durch ihre Verknüpfung zu Politik und Markt eine konsensfähige Projektleitung übernehmen konnte. In kleineren Destinationen ohne DMO oder in nicht touristischen Ökosystemen könnte diese Funktion allerdings auch von einer anderen Organisation übernommen werden, welche (a) die Instandhaltung und Weiterentwicklung des Ökosystems als allgemeines Ziel hat, (b) direkt durch den Fortbestand des Ökosystems finanziert werden und (c) als Brücke zwischen Behörden und Markt fungieren kann. Zukünftige Studien sollten deshalb das ATI-Framework in weiteren Kontexten testen, um seine langfristigen Auswirkungen auf Datenökosystemprojekte zu untersuchen.

Wie alle Digitalisierungsbemühungen sind Datenökosysteme oder «Smart Destinations» kein Ziel, sondern ein Prozess. Der erste Schritt in diesem Prozess liegt in der erfolgreichen Koordination aller Anspruchsgruppen auf einer mittelorientierten, gemeinsamen Basis. Das ATI-Framework bietet dabei einen praxisnahen Leitfaden, der es ermöglicht, divergierende Interessen zu harmonisieren und gemeinsame Ziele effektiv zu verfolgen. Im vorliegenden Fall profitieren die Projektpartner bereits heute von einer datengetriebenen Auslastungsplanung und einer einfach skalierbaren Dateninfrastruktur, die in Zukunft noch auf weitere Anwendungen ausgeweitet werden soll. Es liegt an allen Leistungsträgern einer Destination, die Chancen der Digitalisierung im Tourismussektor durch kooperative und adaptive Strategien proaktiv zu nutzen und so die Grundlage für einen zukunftsorientierten Tourismus zu schaffen.

# Literatur


Afshardoost, M. & Eshaghi, M. S. (2020). Destination image and tourist behavioural intentions: A meta-analysis. Tourism Management, 81. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104154

Alsousi, A. & Shah, A. (2022). Data governance for SME: Systematic literature review. Journal of Information Systems and Digital Technologies, 4(2), 49–57. https://doi.org/10.31436/jisdt.v4i2.237

Andersen, P. H., Dubois, A. & Lind, F. (2018). Process validation: Coping with three dilemmas in process-based single-case research. Journal of Business and Industrial Marketing, 33(4), 539–549. https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2016-0152

Baltacioglu, T., Ada, E., Kaplan, M. D., Yurt, O. & Kaplan, Y. C. (2007). A new framework for service supply chains. Service Industries Journal, 27(2), 105–124. https://doi.org/10.1080/02642060601122629

Beverland, M. & Lindgreen, A. (2010). What makes a good case study? A positivist review of qualitative case research published in industrial marketing management, 1971-2006. Industrial Marketing Management, 39(1), 56–63. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.09.005

bfs. (2023). Hotelleriestatistik nach Gemeinden. Bundesamt für Statistik. https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/tourismus/beherbergung/hotellerie/gemeinden.html

Bhuiyan, K. H., Jahan, I., Zayed, N. M., Islam, K. M. A., Suyaiya, S., Tkachenko, O. & Nits-enko, V. (2022). Smart tourism ecosystem: A new dimension toward sustainable value co-creation. Sustainability (Switzerland), 14(22). https://doi.org/10.3390/su142215043

Bianchini, M. & Michalkova, V. (2019). Data analytics in SMEs: Trends and policies. OECD SME and Entrepreneurship Papers, 15. https://doi.org/10.1787/1de6c6a7-en

Bieger, T. & Beritelli, P. (2013). Management von Destinationen (8. Aufl.). De Gruyter Olden-bourg. https://doi.org/10.1524/9783486721188

Buhalis, D. & Amaranggana, A. (2013). Smart tourism destinations. In Z. Xiang & L. Tussyadiah (Hrsg.), Information and Communication Technologies in Tourism 2014: Proceedings of the International Conference in Dublin, Ireland, January 21-24, 2014 (S. 553–564). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-03973-2_40

Curry, E., Scerri, S. & Tuikka, T. (2022). Data spaces design, deployment and future directions (1. Aufl.). Springer. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-98636-0_1

Del Chiappa, G. & Baggio, R. (2015). Knowledge transfer in smart tourism destinations: Analyzing the effects of a network structure. Journal of Destination Marketing and Management, 4(3), 145–150. https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2015.02.001

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. The Academy of Management Review, 14(4), 532–550. https://www.jstor.org/stable/258557

European Commission. (2024, 22. Mai). Common european data spaces: Shaping Europe's digi-tal future. https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/data-spaces

Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia Methodology. Organizational Research Methods, 16(1), 15–31. https://doi.org/10.1177/1094428112452151

Godovykh, M. & Tasci, A. D. A. (2020). Customer experience in tourism: A review of definitions, components, and measurements. Tourism Management Perspectives, 35. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100694

Gotsch, M. L. (2022). Customer Centricity & Datenschutz: Die Geschichte eines Missverständnisses. Marketing Review St. Gallen, 2022(2), 12–19. https://www.alexandria.unisg.ch/265774/

Gotsch, M. L. & Schögel, M. (2021). Addressing the privacy paradox on the organizational level: Review and future directions. Management Review Quarterly, 73, 263–296. https://doi.org/10.1007/S11301-021-00239-4

Gretzel, U. (2022). The smart DMO: A new step in the digital transformation of destination management organizations. European Journal of Tourism Research, 1–11. https://doi.org/10.54055/ejtr.v30i.2589

Gretzel, U. & Scarpino-Johns, M. (2018). Destination resilience and smart tourism destinations. Tourism Review International, 22(3), 263–276. https://doi.org/10.54055/ejtr.v30i.2589

Hillebrand, B. (2022). An ecosystem perspective on tourism: The implications for tourism organizations. International Journal of Tourism Research, 24(4), 517–524. https://doi.org/10.1002/jtr.2518

Ivars-Baidal, J., Casado-Dìaz, A. B., Navarro-Ruiz, S. & Fuster-Uguet, M. (2023). Smart tourism city governance: Exploring the impact on stakeholder networks. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 36(2), 582–601. http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-03-2022-0322

Jovicic, D. Z. (2019). From the traditional understanding of tourism destination to the smart tourism destination. Current Issues in Tourism, 22(3), 276–282. https://doi.org/10.1080/13683500.2017.1313203

Kim, H. & So, K. K. F. (2022). Two decades of customer experience research in hospitality and tourism: A bibliometric analysis and thematic content analysis. International Journal of Hospitality Management, 100. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103082

Kim, J. J., & Fesenmaier, D. R. (2015). Measuring emotions in real time: Implications for tour-ism experience design. Journal of Travel Research, 54(4), 419–429. https://doi.org/10.1177/0047287514550100

Liva, G., Micheli, M., Schade, S., Kotsev, A., Gori, M. & Codagnone, C. (2023). City data eco-systems between theory and practice: A qualitative exploratory study in seven European cities. Data and Policy, 5. https://doi.org/10.1017/dap.2023.13

Lobschat, L., Mueller, B., Eggers, F., Brandimarte, L., Diefenbach, S., Kroschke, M. & Wirtz, J. (2021). Corporate digital responsibility. Journal of Business Research, 122, 875–888. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.006

Lv, X. Li, C. & McCabe, S. (2020). Expanding theory of tourists' destination loyalty: The role of sensory impressions. Tourism Management, 77(2). https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.104026

Mandić, A. & Kennell, J. (2021). Smart governance for heritage tourism destinations: Contextual factors and destination management organization perspectives. Tourism Management Perspectives, 39(2). https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100862

Mansoori, Y. & Lackéus, M. (2020). Comparing effectuation to discovery-driven planning, prescriptive entrepreneurship, business planning, lean startup, and design thinking. Small Business Economics, 54(3), 791–818. https://doi.org/10.1007/s11187-019-00153-w

Meijer, A. & Bolívar, M. P. R. (2016). Governing the smart city: A review of the literature on smart urban governance. International Review of Administrative Sciences, 82(2), 392–408. https://doi.org/10.1177/0020852314564308

Mercille, J. (2021). Inclusive smart cities: Beyond voluntary corporate data sharing. Sustainability, 13(15). https://doi.org/10.3390/su13158135

Pike, S. & Page, S. J. (2014). Destination marketing organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature. Tourism Management, 41, 202–227. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.009

Prashantham, S., Kumar, K., Bhagavatula, S. & Sarasvathy, S. D. (2019). Effectuation, network-building and internationalisation speed. International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship, 37(1), 3–21. https://doi.org/10.1177/0266242618796145

Radziwon, A., Bogers, M. L. A. M., Chesbrough, H. & Minssen, T. (2022). Ecosystem effectu-ation:Creating new value through open innovation during a pandemic. R and D Management, 52(2), 376–390. https://doi.org/10.1111/radm.12512

Read, S. & Sarasvathy, S. D. (2005). Knowing what to do and doing what you know: Effec-tuation as a form of entrepreneurial expertise. Journal of Private Equity, 9(1), 45–62. http://dx.doi.org/10.3905/jpe.2005.605370

Ruiz-Real, J. L., Uribe-Toril, J. & Gázquez-Abad, J. C. (2020). Destination branding: Opportunities and new challenges. Journal of Destination Marketing and Management, 17. https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2020.100453

Sheehan, L., Vargas-Sánchez, A., Presenza, A. & Abbate, T. (2016). the use of intelligence in tourism destination management: An emerging role for DMOs. International Journal of Tourism Research, 18(6), 549–557. https://doi.org/10.1002/jtr.2072

Sorokina, E., Wang, Y., Fyall, A., Lugosi, P., Torres, E. & Jung, T. (2022). Constructing a smart destination framework: A destination marketing organization perspective. Journal of Destination Marketing and Management, 23. https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2021.100688

Williams, A. M., Rodriguez, I. & Makkonen, T. (2020). Innovation and smart destinations: Critical insights. Annals of Tourism Research, 83. https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102930

Yallop, A. & Seraphin, H. (2020). Big data and analytics in tourism and hospitality: Opportunities and risks. Journal of Tourism Futures, 6(3), 257–262. https://doi.org/10.1108/JTF-10-2019-0108

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6. Aufl.). Sage.

# Toward a Digital Empathy Framework

## Evaluating User Experience Research Methods

New technologies require aesthetic and hedonic user experience (UX) design to remain competitive. For guidance, a conceptual digital empathy framework explains and recommends individual UX research methods. The digital empathy framework is supported by two case studies of triangulated UX research methods – facial coding, eye tracking, and surveys – that provide valuable complementary insights.

Jan Joosten, Prof. Dr. Alexander Hahn, Prof. Dr. Katharina Klug, Prof. Dr. Florian Riedmüller, Prof. Dr. Dirk Totzek

The Covid pandemic has accelerated digital transformation and the adoption of new technologies (De' et al., 2020), requiring the expansion of current consumer research frameworks to understand how users interact with, perceive, and feel about these technologies (Hoffman et al., 2022). Over the last decade, holistic user experience (UX) has come into the focus of research. UX research findings provide functional, aesthetic, and emotional experiences as perceived by users (Pettersson et al., 2018). Due to increasingly digital customer journeys, UX is relevant in almost all business-to-consumer and business-to-business markets. Accordingly, the optimization of holistic UX is central to successful digitization (Märtin et al., 2021).

**Functional UX** has become a basic factor in technology design for users (Zomerdijk & Voss, 2010), while **hedonic UX** has become a critical success factor, enabling businesses to influence consumer behavior such as purchase intention, willingness to pay, and conversion rate. Accordingly, new technologies are increasingly geared towards aesthetic and hedonic UX design (Suh et al., 2017) to attract new users and retain existing ones (Harwood & Garry, 2015; Wolf, 2019). A very successful example is TikTok with its captivating UX design (Cosmann et al., 2022).

Users tend to respond to aesthetic and hedonic experiences emotionally and subjectively, both positively and negatively (Bhandari et al., 2019). However, explicit research methods such as surveys and interviews are limited in reliably collecting and analyzing emotional data, e.g., due to social desirability bias or instructor bias (Blair et al., 2020; Ekman, 2009). This leads to uncertainty for startups, small and medium-sized enterprises, and companies in the early stages (1–4) of Pernice et al.'s (2021) UX maturity model, about which methods (individual data collection approaches) to use for testing the aesthetic and hedonic aspects of their prototypes, products, services, and communications (Law et al., 2014; Tawfik et al., 2022). Digital and digitalized companies cannot rely on outsourcing, but should rather focus on implementing UX research as a core competency alongside UX design and UX strategy.

To address this need, this paper develops a framework for **digital empathy** (DE) that includes various individual methods for collecting and analyzing emotional and subjective UX data. Digital empathy involves empathizing with users' feelings and thoughts when interacting with digital technologies and designing user experiences of high functional, aesthetic, and hedonic quality (Klug & Hahn, 2021). This framework is necessary for marketing managers as UX research increasingly incorporates artificial empathy into marketing interactions, as users expect digital technologies to be tailored to their current cognitive and affective states (Liu-Thompkins et al., 2022). The DE framework recommends individual UX research methods in marketing that focus on product–solution fit and product–market fit to evaluate delightful, useful, and meaningful user interactions with new technologies.

This paper aims to showcase the DE framework's practical application and value through two case studies. The studies use both hedonic and functional visual content and rely on triangulated UX research methods. The framework will guide decision-makers in selecting methods, building a tool and technology stack, and developing internal UX skills.

## DE Framework of UX Research Methods

Maia and Furtado (2016) found that the majority of UX studies implement one single form of UX measurement, which limits the holistic understanding of UX, which consists of functional, aesthetic, and hedonic dimensions. Aesthetic features include characteristics beyond utility, such as attractiveness, and the hedonic dimension includes user iden-


Jan Joosten
Research Assistant, Nuremberg University of Applied Sciences, Nuremberg, Germany
Tel.: +49 (0) 911 5880-2840
jan.joosten@th-nuernberg.de

Prof. Dr. Alexander Hahn
Professor for Emotion AI and User Experience Research, Nuremberg University of Applied Sciences, Nuremberg, Germany
Tel.: +49 (0) 911 5880-2840
alexander.hahn@th-nuernberg.de

Prof. Dr. Katharina Klug
Professor of Business and Media Psychology, Ansbach University of Applied Sciences, Ansbach, Germany
Tel.: +49 (0) 162 2066489
katharina.klug@hs-ansbach.de

Prof. Dr. Florian Riedmüller
Professor of Marketing, Nuremberg University of Applied Sciences, Nuremberg, Germany
Tel.: +49 (0) 911 5880-2823
florian.riedmueller@th-nuernberg.de

Prof. Dr. Dirk Totzek
Professor of Marketing and Chair of Marketing and Services, University of Passau, Passau, Germany
Tel.: +49 (0) 851 509-3260
dirk.totzek@uni-passau.de

tification, affect, and motivation (Hassenzahl & Tractinsky, 2006). Thus, no single research method can capture UX holistically. For companies in the early stages (1–4) of the UX maturity model, it is therefore challenging to choose methods for comprehensively exploring the three dimensions in various scenarios.

To address this challenge, the DE framework evaluates the measurement quality, applicability, costs, and benefits of **six UX research methods:** (1) facial coding, (2) eye tracking, (3) qualitative interview, (4) think aloud protocol, (5) log file analysis, (6) survey/questionnaire, based on four main selection criteria. The order is based on their respective implicit measurement quality, as described in Table 1.

These methods are most commonly used in today's UX research and academic literature, and are suitable for existing products and services as well as new technologies and solutions, including prototyping and testing as early as the ideation phase. We also selected tools that are cost-efficient to implement and require only a reasonable level of expertise to use. Consequently, we excluded methods of clinical neuroscience that require specific medical training such as EEG (electroencephalography), MRI (magnetic resonance imaging), and fMRI (functional magnetic resonance imaging).


## Management Summary

This paper presents a digital empathy (DE) framework that explains and recommends contemporary user experience (UX) research methods for evaluating users' delightful, useful, and meaningful interactions with new technologies. To substantiate the DE framework, the paper presents two case studies using triangulated UX research methods on both hedonic and functional visual content. Specifically, facial coding, eye tracking, survey questions, and log file analysis show the potential to complement work in UX contexts as diverse as price perception and social media advertisements.


**Ratings** are based on the authors' literature review of methods and analysis of research projects from 2019 to 2022. This analysis includes 25 triangulated research projects focusing on six highly relevant UX research methods (facial coding, eye tracking, qualitative interview, think aloud protocol, log file analysis, and survey).

We assessed each method's ability to measure the steps of the stimulus-organism-response model when studying user behavior (Table 1). For measuring functional, aesthetic, and hedonic user responses, decision-makers can focus on actual behavioral reactions (= responses) and cognitive and emotional reactions inside the user organism. The organism is represented by Kahneman's (2013) System 1 and System 2, where System 1 represents intuitive (= implicit) reactions, and System 2 characterizes analytical (= explicit) responses.

The methods were evaluated based on their measurement qualities, built-in objectivity, reliability, validity from a scientific perspective, and ability to avoid bias (Table 1). Implicit reactions are fast, while explicit responses are slower. Therefore, measuring the intuitive reactions of System 1 in UX research is more challenging than the analytical thinking of System 2. Finally, each method was evaluated based on its ability to measure user behavior (= responses).

In a second step, the methods were evaluated based on their investment and performance from a managerial perspective (Table 2). It is vital for managers to have tools that have an efficient ratio of low investment and high performance that can be easily scaled.

In the following, we summarize and briefly discuss the six selected UX research methods from an academic and managerial perspective:

**(1) Facial coding,** or affective computing, is "computing that relates to, arises from, or influences emotions" of users (Picard, 1997, p. 1). The Facial

Table 1: Measurement Quality of Six Relevant UX Research Methods

| | Organism | | Response | Reliability |
|---|---|---|---|---|
| UX Research Method | Implicit Reactions (System 1) | Explicit Reactions (System 2) | Behavioral Reaction | Avoidance of Bias |
| Facial coding | +++ | ++ | 0 | ++ |
| Eye tracking | ++ | ++ | ++ | +++ |
| Qualitative interview | + | ++ | + | 0 |
| Think aloud protocol | + | +++ | + | + |
| Log file analysis | + | 0 | +++ | +++ |
| Survey/questionnaire | 0 | ++ | + | 0 |

[+++] high, [++] medium, [+] low, [0] very low

Source: Authors' illustration based on Barbour, 2018 ; Bharadwaj et al., 2021; Blair et al., 2020 ; Ekman, 2009; Hulland et al., 2018; Jaspers et al., 2004; Kumar & Ogunmola, 2020; McDuff et al., 2021; Wedel et al., 2019.

Action Coding System (FACS) is currently used to measure user emotions through facial reactions in response to digital products (Cohn et al., 2007; Ekman & Friesen, 1978). The FACS measures participants` valence and arousal through an algorithm that detects specific facial muscle movements known as action units (Hahn & Maier, 2018). Available software programs include Affectiva, OpenFace, and Tawny. Facial coding enables the observation of implicit user reactions without questioning the users, thus minimizing conscious and unconscious bias (Bharadwaj et al., 2021; McDuff et al., 2021). However, there is a risk of bias from false positives, such as falsely detecting a positive reaction to a feature that actually elicited a negative response (e.g., a nervous smile).

**(2)** **Eye tracking** is a validated research method in marketing (Wedel et al., 2019) that measures user attention in terms of perception and provides insights into the cognitive and evaluative processes during user tasks (Wedel et al., 2022). Although an all-round performer (good implicit, explicit, and behavioral measurement), eye tracking is not a stand-alone solution in UX research as it cannot explain the reasons for positive or negative emotional reactions to content. However, it can measure arousal states and be used as a supporting method to validate findings (Skaramagkas et al., 2021). Today, high-quality and affordable eye trackers can be easily connected to laptops via USB cables. The use of advanced algorithms for webcam eye tracking is a cost-effective alternative, although it may compromise data accuracy in favor of speed and lower research costs. This facilitates field experiments with participants from the comfort of their computers. Examples of these budget-friendly alternatives include iMotions, Tawny.ai, and RealEye. Moreover, researchers can now take advantage of predictive eye tracking tools that use AI to anticipate users' eye movements and generate predictive heatmaps (3M, 2023; Attention Insight, 2023; Neurons, 2023). These tools are trained on extensive datasets from numerous eye tracking studies to improve their predictive capabilities.

**(3)** **Qualitative interviews** are a well-known research method in the field of qualitative research (Barbour, 2018). Interviews are conducted in a one-on-one setting, but can be enhanced with semi-automated evaluation methods such as MAXQDA (Kuckartz & Rädiker, 2019). However, interviews are subject to instructor bias and social desirability bias and require very careful preparation and execution (Blair et al., 2020; Ekman, 2009). Additionally, interviews have limitations in measuring implicit thinking and behavioral reactions. UserBit is a great example of a tool that can efficiently analyze qualitative data at low costs (UserBit, 2023).

**(4)** **Think aloud protocol** is a widely used method in usability testing for measuring explicit thoughts in real-time. Users are asked to verbalize their thoughts while their voiced responses are recorded and later transcribed for later analysis. However, there is a potential risk to affect the tests themselves because talking may distract users (Jaspers et al., 2004). Additionally, this method is cost-intensive and difficult to scale. Exemplary tools like Lookback can record online sessions and transcribe voice recordings for further analysis in tools like UserBit (Lookback, 2023).

**(5)** **Log file analysis** is used to analyze stored data on online servers like websites. In UX research it accurately measures online user behavior in metrics such as page views or button clicks, making it a scalable and cost-efficient method. However, it has limitations in measuring implicit and explicit (Kumar & Ogunmola, 2020). Microsoft Clarity is an exemplary free tool to effectively analyze website log file data.

**(6)** **Surveys/questionnaires,** which can be conducted either offline or online, **are** a very popular research approach in marketing research. However, researchers must be aware of both a priori and post hoc methods to deal with

## Main Propositions

1 New technologies prioritize aesthetic and hedonic UX design, shaping user preferences.

2 Users respond more emotionally and subjectively to aesthetic and hedonic experiences.

3 Aesthetic and hedonic UX is harder to measure than functional UX as users are often unaware of their implicit thinking.

4 The DE framework assists managers in choosing appropriate UX research methods to research implicit and explicit user behavior.

5 The triangulation of UX research methods is key to generating valid and valuable insights.

Table 2: Cost-Benefit Ratio/Value Added of Six Relevant UX Research Methods

| | Investment[1] | | Performance |
|---|---|---|---|
| UX Research Method | Cost | Required Expertise | Scalability |
| Facial coding | + | ++ | ++ |
| Eye tracking | ++ | +++ | + |
| Qualitative interview | +++ | ++ | 0 |
| Think aloud protocol | +++ | ++ | 0 |
| Log file analysis | + | ++ | +++ |
| Survey/questionnaire | + | ++ | ++ |

[+++] high, [++] medium, [+] low, [0] very low

1 please note that lower levels are desirable due to the scale for these criteria

Source: Authors' illustration based on Barbour, 2018 ; Bharadwaj et al., 2021; Blair et al., 2020 ; Ekman, 2009; Hulland et al., 2018; Jaspers et al., 2004; Kumar & Ogunmola, 2020; McDuff et al., 2021; Wedel et al., 2019.

common method variance (Hulland et al., 2018). Additionally, this method has a high risk of social desirability bias (Ekman, 2009), which could lead to biased measurements regarding implicit thinking. It is also important to note that this method focuses on attitudes and intentions for future behavior or memories of past behavior, rather than current behavior. Typeform is an intuitive survey creation tool for easy online integration and effective analysis and reporting.

In summary, our analysis shows that there is no one best method to capture the full spectrum of DE. Emotional reactions within the user's organism are crucial for understanding hedonic UX, and these implicit (cognitive and emotional) reactions can be measured objectively and accurately through methods such as facial coding and eye tracking. Various methods can measure explicit reactions, while log file analysis and eye tracking are ideal for capturing behavioral responses. Facial coding is a low-cost, low-bias option for measuring implicit reactions. In contrast, widely used methods such as surveys and interviews carry a high risk of bias, and the latter can be costly.

Facial coding, eye tracking, and think aloud protocols are promising methods for capturing DE in an integrated manner. Also, widely used methods such as log file analysis can be seamlessly combined with other methods for DE assessment. However, there is still a lack of systematic cross-method evaluation in UX research (Pettersson et al., 2018). To avoid bias, UX studies should use a multi-method approach and not rely on a single measurement method. Moreover, not all methods can measure implicit user reactions, especially surveys. These challenges call for a multi-method approach. A successful triangulation approach that can be used in UX research is usability testing, which applies a multi-method approach to broaden the spectrum of insights collected (e.g., combining log file analysis, think aloud protocol, and qualitative interview).

Pettersson et al. (2018) substantiate the rationale for triangulating multiple methods in UX research, i.e., combining individual data collection methods from the DE framework that together can capture implicit (e.g., via facial coding), explicit (e.g., via eye tracking), and behavioral (e.g., via log file analysis) reactions to holistically capture all three UX dimensions.

The following case studies illustrate our recent integration of methods from the DE framework applied to both hedonic and utilitarian use cases, highlighting such triangulated mixed-methods research.

# Case Studies

Table 3 summarizes the two use cases that implement both a quantitative and a qualitative approach. Case 1 focused on functional UX and Case 2 focused on aesthetic and hedonic UX.

## Case Study 1: True Pricing

This study (n = 67, 50.7% female, mean age 24 years) analyzed users' perceptions of sustainable pricing using facial coding, eye tracking, and survey data. The study used iMotions and Typeform to collect data. Price labels included the "true" price of a good as determined by the true cost accounting (TCA) approach, which includes all external costs across the value chain, such as energy, greenhouse gas and reactive nitrogen emissions, and biodiversity loss (Michalke et al., 2022).

An A/B test was conducted for three different products (bananas, milk, and minced meat). Version A presented a simple true price by showing the difference from the standard price. Version B presented the complex true price, explaining the cost per factor in a utilitarian manner (see Figure 1).

Multiple methods were triangulated as we expected different modes of thinking to be activated by the different price labels: simple price information vs. more complex price information, as sustainability pricing may influence the perception of price fairness (Habel et al., 2016). **Facial coding** showed that Version B activated System 2 (explicit thinking). Furthermore, **eye tracking** showed that in Version B, users were significantly drawn to the utilitarian information (green area) rather than the standard price (red area). **Survey**

Figure 1: True Pricing of a Banana (A/B Testing)

Source: Authors' illustration.

items confirmed that Version B activated a higher intention to pay the true price.

## Case Study 2: Social Media Ads

This study (n = 60, 100% female, mean age 23 years) used facial coding, eye tracking, and surveys via iMotions and Typeform to analyze how users reacted to social media ads. Field data from log file analysis (all ads ran for four weeks) was also included for comparison with performance data (e.g., engagement rate) and shop data (e.g., purchase value) of the ads in Meta Business Suite. The stimuli varied from A/B versions of image posts to storytelling and campaign videos.

Triangulation of the methods provided insights into users' implicit thinking when viewing different ads, while log file analysis determined the "winner" (ads with higher post engagement and shop turnover in an A/B setting). Facial coding identified four of the five winners. Eye tracking supplemented the facial coding analysis by explaining user attention (e.g.,

Table 3: Case Studies with Methods and Findings

| UX Research Method | | Case 1: Price perception | | | Case 2: Social media ads | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| UX research focus | | Qualitative Problem-Solution-Fit Testing | | | Quantitative Product-Market-Fit Testing | | |
| Context | | Respondents viewed A/B price tag versions for multiple conventional products, differentiating between a simple true price and a true price that includes complex sustainability explanations. | | | Respondents viewed social media ads (image and video stimuli) in an A/B setup. Objective log-file data from the social media platform and online store performance data from the ads serve as performance benchmarks. | | |
| Visual content: utilitarian vs. hedonic | | Utilitarian | | | Aesthetic & hedonic | | |
| No. of respondents tested | | 67 | | | 60 | | |
| Research method implemented | | Facial Coding | Eye Tracking | Survey | Facial Coding | Eye Tracking | Survey |
| Main findings | Method insight | Explaining emotional state | Explaining attention focus | Explaining purchase intent | Explaining A/B winner with 80% | Explaining attention focus | Cannot explain A/B winner (20% hit rate) |
| | Cross-Method findings | Methods provide consistent findings on outcomes of A/B testing | | | Methods provide consistent findings on outcomes of A/B testing | | Method does not explain the outcomes of A/B testing |

Source: Authors' illustration.

to text, models, call-to-action buttons, and products). However, survey results contradicted facial coding and performance data, suggesting a social desirability bias.

## Discussion

Digital empathy is a phenomenon that will accompany companies that intend to conduct UX research as a core competence alongside UX strategy and UX design. This **DE framework**, consisting of six UX research methods, assists decision-makers when considering which methods to use for evaluating UX. Though the case studies differ in research question and communication style, the triangulated multi-method approach provided valuable insights. **Case 1** demonstrates that although the survey provided results on the A/B "winner" (i.e., the successful attempt to alter purchase intent), facial coding and eye tracking better explained the underlying cognitive and emotional processes. **Case 2** provides high-value insights from each method in the multi-method approach, with log file analysis defining the winning ads in terms of engagement and turnover, and facial coding (supported by eye tracking data) accurately predicting the winning ad. Survey data, however, shows more bias. Finally, triangulation of the methods indicates that facial coding could also be used to predict future ad winners.

Modern IT solutions, particularly SaaS-based platforms such as UserBit, have significantly reduced the cost and time associated with triangulating multiple research methods (UserBit, 2023). While cost may not always be a top priority, a more comprehensive approach to method triangulation is crucial in certain scenarios, such as broken user journeys or new product development. In contexts that involve highly hedonic or implicit tasks with low failure tolerance, such as B2C fashion or B2B urgent implicit tasks, prioritizing a more nuanced approach to method triangulation becomes critical. This ensures that the selected methods are aligned with the specific demands of the research context, providing valuable insights while optimizing costs.

## Summary and Future Research

The convergence of new technologies into new customer touchpoints is driving adoption research (Hoffman et al., 2022). To meet user expectations for functional UX and influence customer behavior through hedonic UX, triangulation of UX research methods (focusing on hedonic aspects and implicit reactions) will be key for future UX research. The use cases demonstrate the implementation of triangulated UX research methods in practice, producing valuable insights that are objective, reliable, and cost-effective. Case 2 shows how triangulation can potentially be used to predict ad performance. Further research should test other channel settings (e.g., TikTok or Instagram vs. offline touchpoints). Furthermore, future research could extend the DE framework with methods that focus on existing secondary data, e.g., user-generated content on social media (via methods such as netnography and sentiment analysis). However, these methods are not entirely feasible for new product innovations or prototype testing in UX research because they require users to have had substantial time to interact with the new technologies.

As for **managerial implications**, the DE framework with its six UX research methods can guide startups, small and medium-sized enterprises, and companies in the early stages (1-4) of the UX maturity model in deciding on an appropriate method mix. Each method was rated in terms of the quality of measuring the user's internal organism, namely implicit thinking and explicit thinking, as well as the quality of measuring the behavioral response. The methods were also rated on their respective avoidance of the biases involved, their costs of implementation, the expertise required to conduct the research, and their scalability potential. Furthermore, the framework helps decision-makers set up a tool and technology stack that can be used for various research projects. Finally, the DE framework can be used to nurture future UX talents and further develop current UX skills.

### Lessons Learned

1. Managers need to understand the increasing relevance of aesthetic and hedonic UX for their respective industries.
2. Managers should use the DE framework to assess which tools are best suited for their research project.
3. Managers can build a UX hardware and software stack that can measure the three UX dimensions (functional, aesthetic, and hedonic) using digital tools for optimal efficiency and return on investment.
4. In contexts that involve highly hedonic or implicit tasks with low error tolerance, such as B2C fashion or B2B fast implicit tasks, prioritizing a more nuanced approach to method triangulation becomes critical.
5. In particular, facial coding triangulated with eye tracking and survey yields valid and valuable results for aesthetic and hedonic UX.

# References


3M. (2023). Visual Attention Software. https://www.3m.com/3M/en_US/visual-attention-software-us/

Attention Insight. (2023). See how consumers engage with your designs before the launch: Validate your concepts for performance during the design stage with AI-generated attention analytics. https://attentioninsight.com/

Barbour, R. S. (2018). Doing focus groups (2nd ed.). Sage Publications.

Bhandari, U., Chang, K., & Neben, T. (2019). Understanding the impact of perceived visual aesthetics on user evaluations: An emotional perspective. Information & Management, 56(1), 85–93. https://doi.org/10.1016/j.im.2018.07.003

Bharadwaj, N., Ballings, M., Naik, P. A., Moore, M., & Arat, M. M. (2022). A new livestream retail analytics framework to assess the sales impact of emotional displays. Journal of Marketing, 86(1), 27–47. https://doi.org/10.1177/00222429211013042

Blair, G., Coppock, A., & Moor, M. (2020). When to worry about sensitivity bias: A social reference theory and evidence from 30 years of list experiments. American Political Science Review, 114(4), 1297–1315. https://doi.org/10.1017/S0003055420000374

Cohn, J., Ambadar, Z., & Ekman, P. (2007). Observer-based measurement of facial expression. In J. A. Coan (Ed.), Handbook of emotion (pp. 203–221). Oxford University Press. https://psycnet.apa.org/record/2007-08864-013

Cosmann, N., Haberkern, J., Hahn, A., Harms, P., Joosten, J., Klug, K., & Kollischan, T. (2022). The value of mood measurement for regulating negative influences of social media usage: A case study of TikTok. In 2022 10th International Conference on Affective Computing and Intelligent Interaction (ACII) (pp. 1–7). IEEE. https://doi.org/10.1109/ACII55700.2022.9953857

De', R., Pandey, N., & Pal, A. (2020). Impact of digital surge during Covid-19 pandemic: A viewpoint on research and practice. International Journal of Information Management, 55. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102171

Ekman, P., & Friesen, W. V. (1978). Facial Action Coding System (FACS) [database record]. APA PsycTests. https://doi.org/10.1037/t27734-000

Ekman, P. (2009). Telling lies: Clues to deceit in the marketplace, politics, and marriage (Rev. ed.). WW Norton & Company.

Habel, J., Schons, L. M., Alavi, S., & Wieseke, J. (2016). warm glow or extra charge? The ambivalent effect of corporate social responsibility activities on customers' perceived price fairness. Journal of Marketing, 80(1), 84–105. https://doi.org/10.1509/jm.14.0389

Hahn, A., & Maier, M. (2018). Affective Computing: Potenziale für empathisches digitales Marketing. Marketing Review St. Gallen, 35(4), 52–65.

Harwood, T., & Garry, T. (2015). An investigation into gamification as a customer engagement experience environment. Journal of Services Marketing, 29(6/7), 533–546. https://doi.org/10.1108/JSM-01-2015-0045

Hassenzahl, M., & Tractinsky, N. (2006). User experience: A research agenda. Behaviour & Information Technology, 25(2), 91–97. https://doi.org/10.1080/01449290500330331

Hoffman, D. L., Moreau, C. P., Stremersch, S., & Wedel, M. (2022). The rise of new technologies in marketing: A framework and outlook. Journal of Marketing, 86(1), 1–6. https://doi.org/10.1177/00222429211061636

Hulland, J., Baumgartner, H., & Smith, K. M. (2018). Marketing survey research best practices: Evidence and recommendations from a review of JAMS articles. Journal of the Academy of Marketing Science, 46(1), 92–108. https://doi.org/10.1007/s11747-017-0532-y

Jaspers, M. W. M., Steen, T., Van den Bos, C., & Geenen, M. (2004). The think aloud method: A guide to user interface design. International Journal of Medical Informatics, 73(11/12), 781–795. https://doi.org/10.1016/j.ijmedinf.2004.08.003

Kahneman, D. (2013). Thinking, fast and slow (Reprint. ed.). Farrar, Straus and Giroux.

Klug, K., & Hahn, A. (2021). Digitale Empathie von Conversational Interfaces: Wie sich automatisierte Interaktionen mit Chatbots empathisch gestalten lassen. Marketing Review St. Gallen, 38(4), 18–25.

Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2019). Analyzing qualitative data with MAXQDA: Text, audio, and video. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-15671-8

Kumar, V., & Ogunmola, G. A. (2020). Web analytics for knowledge creation: A systematic review of tools, techniques, and practices. International Journal of Cyber Behavior, Psychology and Learning, 10(1), 1–14. https://doi.org/10.4018/IJCBPL.2020010101

Law, E. L.-C., van Schaik, P., & Roto, V. (2014). Attitudes towards user experience (UX) measurement. International Journal of Human-Computer Studies, 72(6), 526–541. https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2013.09.006

Liu-Thompkins, Y., Okazaki, S., & Li, H. (2022). Artificial empathy in marketing interactions: Bridging the human-AI gap in affective and social customer experience. Journal of the Academy of Marketing Science, 50(6), 1198–1218. https://doi.org/10.1007/s11747-022-00892-5

Lookback. (2023). Seeing is believing: Lookback turns research skeptics into research champions. https://www.lookback.com

Maia, C. L. B., & Furtado, E. S. (2016). A systematic review about user experience evaluation. In A. Marcus (Ed.), Design, user experience, and usability: Design thinking and methods (Vol. 9746, pp. 445–455). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-40409-7_42

Märtin, C., Bissinger, B. C., & Asta, P. (2021). Optimizing the digital customer journey: Improving user experience by exploiting emotions, personas and situations for individualized user interface adaptations. Journal of Consumer Behaviour, 22(5), 1050–161. https://doi.org/10.1002/cb.1964

McDuff, D., Thomas, P., Craswell, N., Rowan, K., & Czerwinski, M. (2021). Do affective cues validate behavioural metrics for search? In SIGIR '21: Proceedings of the 44th International ACM SIGIR Conference on Research and Development in Information Retrieval (pp. 1544–1553). ACM. https://doi.org/10.1145/3404835.3462894

Michalke, A., Stein, L., Fichtner, R., Gaugler, T., & Stoll-Kleemann, S. (2022). True cost accounting in agri-food networks: A German case study on informational campaigning and responsible implementation. Sustainability Science, 17(6), 2269–2285. https://doi.org/10.1007/s11625-022-01105-2

Neurons. (2023). Predicting customer behavior. https://www.neuronsinc.com/

Pernice, K., Gibbons, S., Moran, K., & Whitenton, K. (2021, June 13). The 6 levels of UX maturity. Nielsen Norman Group. https://www.nngroup.com/articles/ux-maturity-model/

Pettersson, I., Lachner, F., Frison, A. K., Riener, A., & Butz, A. (2018). A Bermuda Triangle? A review of method application and triangulation in user experience evaluation. In Proceedings of the 2018 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems: CHI'18 (pp. 1–16). ACM. https://doi.org/10.1145/3173574.3174035

Picard, R. W. (1997). Affective computing. MIT Press.

Skaramagkas, V., Giannakakis, G., Ktistakis, E., Manousos, D., Karatzanis, I., Tachos, N. S., Tripoliti, E., Marias, K., Fotiadis, D. I., & Tsiknakis, M. (2021). Review of eye tracking metrics involved in emotional and cognitive processes. IEEE Reviews in Biomedical Engineering, 16, 260–277. https://doi.org/10.1109/RBME.2021.3066072

Suh, A., Cheung, C. M. K., Ahuja, M., & Wagner, C. (2017). Gamification in the workplace: The central role of the aesthetic experience. Journal of Management Information Systems, 34(1), 268–305. https://doi.org/10.1080/07421222.2017.1297642

TestingTime. (2023). We recruit, you research: A few steps away from talking to your audience all around the world. https://www.testingtime.com/en/

Tawfik, A. A., Gatewood, J., Gish-Lieberman, J. J., & Hampton, A. J. (2022). Toward a definition of learning experience design. Technology, Knowledge and Learning, 27(1), 309–334. https://doi.org/10.1007/s10758-020-09482-2

UserBit. (2023). UX research & design tools for agencies and freelancers. Manage multiple client projects, collaborate seamlessly, and deliver exceptional results. https://userbit.com

Wedel, M., Pieters, R., & van der Lans, R. (2019). Eye tracking methodology for research in consumer psychology. In F. R. Kardes, P. M. Herr, & N. Schwarz (Eds.), Handbook of research methods in consumer psychology (pp. 276–292). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781351137713-15

Wedel, M., Pieters, R., & van der Lans, R. (2022). Modeling eye movements during decision making: A review. Psychometrika, 88(2), 697–729. https://doi.org/10.1007/s11336-022-09876-4

Wolf, T. (2019). Intensifying user loyalty through service gamification: Motivational experiences and their impact on hedonic and utilitarian value. In H. Krcmar, J. Fedorowicz, W. F. Boh, J. M. Leimeister & S. Wattal (Eds.), Proceedings of the 40th International Conference on Information Systems (ICIS) (pp.1–17).

Zomerdijk, L. G., & Voss, C. A. (2010). Service design for experience-centric services. Journal of Service Research, 13(1), 67–82. https://doi.org/10.1177/1094670509351960

# Buchrezension

Matthias Johannes Bauer,
Sarah Sobolewski
**Grüne Marketing-Kommunikation**

Green Communication im Marketing-Mix nachhaltigkeitsorientierter Unternehmen
Springer Gabler
1. Auflage 2022, 90 Seiten
CHF 44,50 / EUR 39,99
ISBN: 978-3658378592

## Abstract

Das Buch «Grüne Marketing-Kommunikation» beschäftigt sich mit der Frage, wie Nachhaltigkeit die Kommunikationspolitik von Unternehmen im Rahmen des Green Marketings beeinflusst. Es wird erklärt, wie klassische und grüne Marketingkommunikation integriert werden können und wie Unternehmen ihre grüne Marketing-Kommunikation konkret umsetzen können. Dabei illustriert das Buch das Thema Green Marketing sowie die Grundlagen der Kommunikationspolitik als Teil des Marketing-Mixes anhand der einzelnen Phasen: die Kommunikationssituation, die Kommunikationsziele, die Zielgruppen, die Kommunikationsstrategie, das Kommunikationsbudget, die operative Kommunikation sowie die Erfolgskontrolle der Kommunikation. Besonders im Fokus der Ausführungen steht beispielhaft die Energiewirtschaft.

### Kernthesen

1. Nachhaltigkeit wird zunehmend zum Erfolgsfaktor für Unternehmen, weshalb sich Unternehmen ihrer nachhaltigen Unique Selling Proposition (USP) bewusst machen sollten, sich strategisch danach ausrichten und dies auch bewusst kommunizieren sollten.
2. Unternehmen sollen nachhaltig wirtschaften und dies sowohl nach innen als auch aussen glaubhaft kommunizieren, denn ohne eine effektive Kommunikation ist es beinahe unmöglich, die Konsumentinnen und Konsumenten für Nachhaltigkeit zu sensibilisieren.
3. Green Marketing ist kein kurzfristiger Trend sondern vielmehr eine langfristige Unternehmensausrichtung.

## Nutzen für die Praxis

Während die ersten beiden Kapitel sehr anschaulich und umfassend in die Relevanz und den Hintergrund der Thematik einführen, fällt das Hauptversprechen des Buches, wie klassische und grüne Marketingkommunikation integriert werden können und wie Unternehmen ihre grüne Marketing-Kommunikation konkret umsetzen können, eher knapp aus. Dadurch, dass dieser Teil auf einer Befragung von Beispielunternehmen basiert, gibt das Buch primär einen Lagebericht zur aktuell ausgeübten Nachhaltigkeitskommunikation wieder. Ausserdem handelt es sich bei den gewonnenen Erkenntnissen um sehr spezifische Insights in die Kommunikationspolitik von Unternehmen aus der Energiebranche. Eine Generalisierung der Erkenntnisse auf andere Branchen ist daher eher mit Vorsicht zu geniessen. Dennoch werden die Erkenntnisse sehr ausführlich dargelegt und verständlich interpretiert. Ausserdem werden die wichtigsten Ergebnisse prägnant zusammengefasst. Dies ermöglicht Praktikerinnen und Praktikern schnell einen fundierten Überblick über die Thematik zu erlangen. Insgesamt zeigt das Buch somit sehr schön die Relevanz der Nachhaltigkeitskommunikation auf und bietet einen guten Einstieg in die Thematik und Einblick in Unternehmenspraktiken der Energiebranche.

Julia Gisler

# Buchrezension


## Abstract

Das Buch *Green Marketing 4.0* bietet einen umfassenden Überblick zur Entwicklung und zum aktuellen Stand des nachhaltigen Marketings. Zunächst skizziert das Buch den Wandel des Marketings von einer mechanischen zu einer digitalisierten Welt, welcher auch die Basis für Green Marketing bereitet. Dabei wird die Entwicklung von Green Marketing 1.0 bis 4.0 überblickartig dargestellt, wobei die Verschiebung des Vertrauens zu vernetzten Communitys und die Digitalisierung im Zentrum stehen. Darauffolgend wird auf die unterschiedlichen Komponenten des Green Marketings, wie grüne Konsumentinnen und Konsumenten sowie nachhaltige Lösungsansätze, eingegangen. Abschliessend dient das Aufzeigen spezifischer Marketingansätze in Abhängigkeit der eigenen Akteursrolle als differenzierte Handlungsempfehlungen. Dabei werden insbesondere Chancen und Handlungsfelder aufgezeigt.

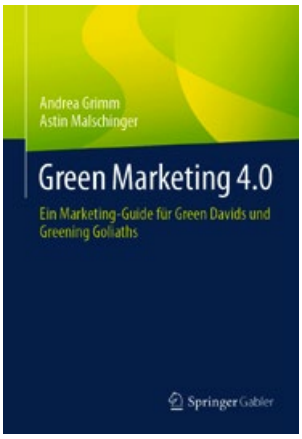
Die Autorinnen skizzieren auf klare und fundierte Weise den Wandel von traditionellen Vertriebsansätzen zu einem stärker auf sozialen Netzwerken basierenden Ansatz. Besonders ansprechend ist die Entwicklung des Green Marketings von den Anfängen bis zur aktuellen 4.0-Version. Die Auseinandersetzung mit der Machtverschiebung zu Prosumentinnen und Prosumenten sowie grünen Brand-Advokatinnen und -Advokaten in den Generationen Y und Z verleiht dem Buch eine aktuelle Relevanz. Die Analyse der Ökologisierung der Märkte und die Betrachtung von digitalen Innovationen wie 3D-Druck und Künstlicher Intelligenz bieten einen tiefen Einblick in die sich entwickelnde Landschaft des nachhaltigen Marketings und deuten darüber hinaus auf technologische Aktualität und Relevanz hin. Die «Landkarte des ökologischen Massenmarktes» gibt zudem einen nützlichen Überblick über vergangene Veränderungen und zukünftige Entwicklungspfade.


## Nutzen für die Praxis

Das Buch gibt einen umfassenden Überblick über zentrale Marketingansätze in der grünen Wirtschaft und dient Praktikerinnen und Praktikern in komplexen Zeiten als Orientierung. Dabei untermauern die Autorinnen die Erkenntnisse mit wertvollen Beispielen aus der Marketingpraxis. Durch die anwendungsorientierten Handlungsempfehlungen ist das Buch sehr praxisnah und erleichtert Praktikerinnen und Praktikern die direkte Umsetzung.

Insgesamt stellt *Green Marketing 4.0* einen wertvollen Leitfaden für Marketingfachleute dar, die in einer sich ständig verändernden Welt agieren. Die Betonung der unterschiedlichen Herausforderungen von Green Davids und Greening Goliaths bietet praktische Einblicke für Unternehmen unterschiedlicher Grössen. Das Buch liefert einen Marketingkompass für grüne Change-Maker, der in turbulenten Zeiten eine wertvolle Orientierung bietet.

Julia Gisler




Andrea Grimm, Astin Malschinger
Green Marketing 4.0


Ein Marketing-Guide für Green Davids und Greening Goliaths
Springer Gabler
1. Auflage 2021, 311 Seiten
CHF 72,00 / EUR 64,99
ISBN: 978-3-658-03697-3


### Kerntheses

1. Der Wandel des Marketings von einer mechanischen zu einer digitalisierten Welt stellt die Basis für nachhaltiges Marketing dar.
2. Die Integration von nachhaltigen Zielen in die Geschäftsstrategien und die Fokussierung auf die Beziehungsgestaltung mit vernetzten Konsumentinnen und Konsumenten zeigen eine zukunftsweisende Herangehensweise.
3. Nachhaltiges Marketing stellt unterschiedliche Herausforderungen für Unternehmen unterschiedlicher Grösse.

# Literatur zum Thema: The Role of Marketing in the Green Economy

## Bücher


**Bauer, M. J. & Sobolewski, S. (2022).** Grüne Marketing-Kommunikation: Green Communication im Marketing-Mix nachhaltigkeitsorientierter Unternehmen. Springer Gabler.

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

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

**Grimm, A. & Malschinger, A. (2021).** Green marketing 4.0: Ein Marketing-Guide für Green Davids und Greening Goliaths. Springer Gabler.

**Meffert, H., Kenning, P. & Kirchgeorg, M. (Hrsg.). (2014).** Sustainable Marketing Management: Grundlagen und Cases. Springer Gabler.

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


## Artikel


**Carlson, L., Grove, S. J. & Kangun, N. (1993).** A content analysis of environmental advertising claims: A matrix method approach. Journal of Advertising, 22(3), 27–39. https://doi.org/10.1080/00913367.1993.10673409

**Cho, Y. N., Soster, R. L. & Burton, S. (2017).** Enhancing environmentally conscious consumption through standardized sustainability information. Journal of Consumer Affairs, 52(2), 393–414. https://doi.org/10.1111/joca.12172

**Eckhardt, G. M., Houston, M. B., Jiang, B., Lamberton, C., Rindfleisch, A. & Zervas, G. (2019).** Marketing in the sharing economy. Journal of Marketing, 83(5), 5–27. https://doi.org/10.1177/0022242919861929

**Gonzalez-Arcos, C., Joubert, A. M., Scaraboto, D., Guesalaga, R. & Sandberg, J. (2021).** "How do I carry all this now?" Understanding consumer resistance to sustainability interventions. Journal of Marketing, 85(3), 44–61. https://doi.org/10.1177/0022242921992052

**Habib, R., White, K., Hardisty, D. J. & Zhao, J. (2021).** Shifting consumer behavior to address climate change. Current Opinion in Psychology, 42, 108–113. https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2021.04.007

**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

**Olsen, M. C., Slotegraaf, R. J. & Chandukala, S. R. (2014).** Green claims and message frames: How green new products change brand attitude. Journal of Marketing, 78(5), 119–137. https://doi.org/10.1509/jm.13.0387

**Schaefer, A. & Crane, A. (2005).** Addressing sustainability and consumption. Journal of macro-marketing, 25(1), 76–92. https://doi.org/10.1177/0276146705274987

**Sharma, A. P. (2021).** Consumers' purchase behaviour and green marketing: A synthesis, review and agenda. International Journal of Consumer Studies, 45(6), 1217–1238. https://doi.org/10.1111/ijcs.12722

**Stillman, P. E., Gavrieli, A., Upritchard, J., Hanson, C., Ahmed, T., Kaplan, J., Dhar, R. & Bakker, M. (2023).** Driving sustainable food choices: How to craft an effective sustainability labeling system. Journal of the Association for Consumer Research, 8(3), 301–313. https://doi.org/10.1086/725112

**Szabo, S. & Webster, J. (2021).** Perceived greenwashing: The effects of green marketing on environmental and product perceptions. Journal of business ethics, 171, 719–739. https://doi.org/10.1007/s10551-020-04461-0

**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

T**sai, P. H., Lin, G. Y., Zheng, Y. L., Chen, Y. C., Chen, P. Z. & Su, Z. C. (2020).** Exploring the effect of Starbucks' green marketing on consumers' purchase decisions from consumers' perspective. Journal of Retailing and Consumer Services, 56(3). https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102162

**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. https://doi.org/10.1177/0022242919825649

**Yan, L., Keh, H. T. & Chen, J. (2021).** Assimilating and differentiating: The curvilinear effect of social class on green consumption. Journal of Consumer Research, 47(6), 914–936. https://doi.org/10.1093/jcr/ucaa041


Zusammengestellt von Julia Gisler

# Thema der nächsten Ausgabe: Health Marketing: From Pharma, MedTech & Health Care to Functional Food Marketing

Gesundheit ist ein zentrales Bedürfnis aller Menschen – und einer der am schnellsten wachsenden Märkte in unserer Gesellschaft. Die Ausgaben für Gesundheit liegen im deutschsprachigen Raum bereits deutlich über zehn Prozent des Bruttoinlandsprodukts, und diese schliessen viele indirekten Gesundheitskosten noch gar nicht ein.

Die nächste Ausgabe bietet daher Insights zu folgenden Fragen:

- Wie können Krankenhäuser professionelles Zuweisermanagement betreiben?
- Wie lassen sich Effektivität und Effizienz im Aussendienst von Pharmaunternehmen erhöhen?
- Welche rechtlichen Möglichkeiten und Grenzen bestehen in der Werbung für Heilmittel und medizinische Dienstleistungen?
- Wie verändern Online-Anbieter den Markt für medizinische Dienstleistungen?
- Wie gelingt es, Patientinnen und Patienten besser in den Gesundheitsdienstleistungsprozess zu integrieren?

## Impressum

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

**Redaktionsleitung**
Universität St. Gallen
Philipp Kaufmann, M.Sc.
Telefon: +41 (0) 71 224 33 35
philipp.kaufmann@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 (KI-generiert)

**Anzeigenleitung**
Philipp Kaufmann, M.Sc.
Telefon: +41 (0) 71 224 33 35
philipp.kaufmann@unisg.ch

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

**Leserservice**
Sanja Karapetrovic
Telefon: +41 (0) 71 224 71 52
sanja.karapetrovic@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. 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
Prof. Dr. Michael Löffler
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert,
MünsterProf. 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 sechsmal jährlich, Auflage: 1500 Exemplare. Bestellmöglichkeiten und Details zu den Abonnementbedingungen sowie AGB finden Sie unter https://imc.unisg.ch/marketing-review-st-gallen/

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.

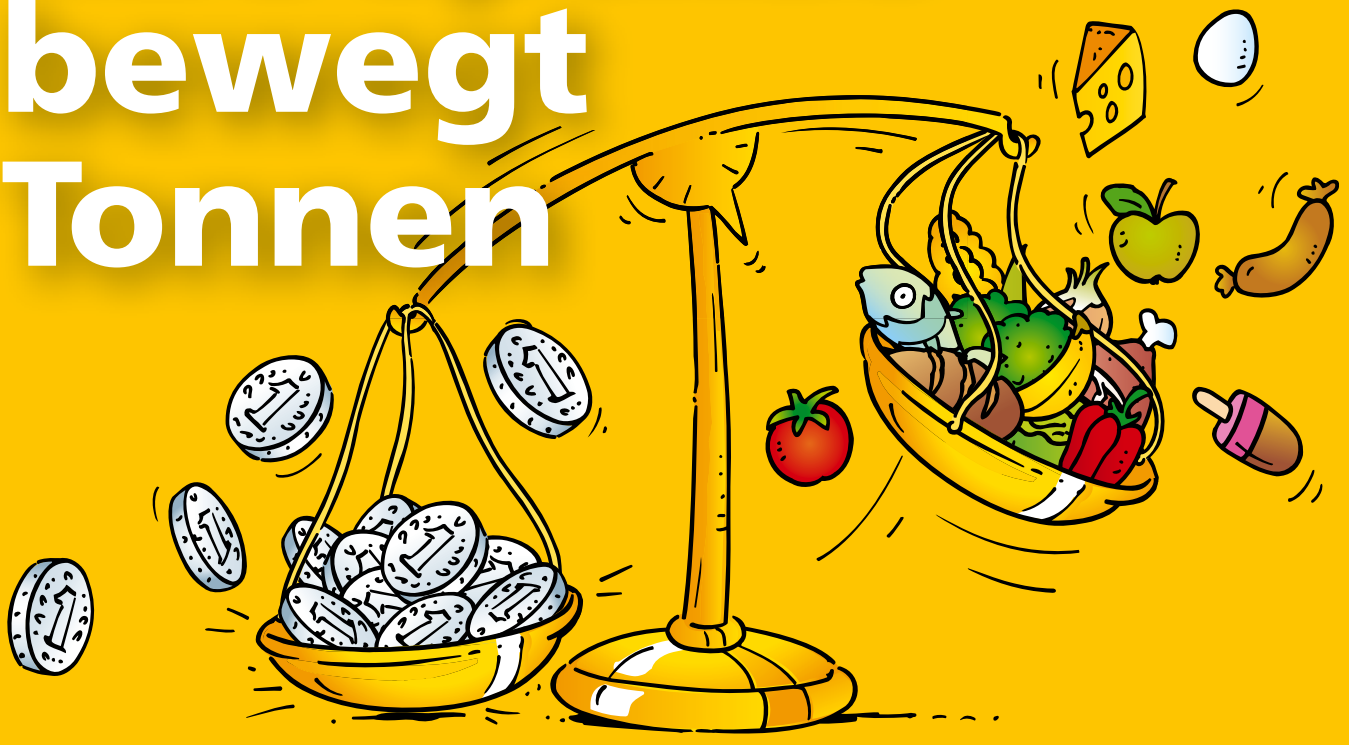
Für unverlangt eingeschickte Manuskripte, Fotos und Illustrationen wird keine Gewähr übernommen.

Marketing Review St. Gallen
erscheint im 41. Jahrgang

ZKZ 70610

ISSN 1865-6544

# Ihre Spende bewegt Tonnen



Mit einem Betrag von **50 Franken** können wir Produkte für **285 Mahlzeiten** verteilen. Gleichzeitig retten wir damit **100 Kilogramm** Lebensmittel vor dem Verfall. Ihre Spende an die Schweizer Tafel ist deshalb eine Investition, die sich lohnt.

Jetzt spenden:
IBAN CH63 0483 5033 2362 3100 2
www.schweizertafel.ch

**Schweizer Tafel**
Essen verteilen – Armut lindern