

Flad, Dennis; Walter, Catherine

**Article**

## Nachhaltigkeit als Premiumstrategie: Geht das?

Marketing Review St.Gallen

**Provided in Cooperation with:**

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

*Suggested Citation:* Flad, Dennis; Walter, Catherine (2024) : Nachhaltigkeit als Premiumstrategie: Geht das?, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 41, Iss. 5, pp. 50-57

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/328064>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

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

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

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

**Terms of use:**

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

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

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

# Marketing Review St.Gallen

The Role of Marketing  
in the Green Economy



## Schwerpunkt

Drei Perspektiven auf Nachhaltigkeit

4x4<sup>2</sup> 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



# 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

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.

Angeichts 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

Dennis Flad

Partner, t'charta AG

Tel.: +41 (0) 78 6517777

[dennis@tcharta.com](mailto:dennis@tcharta.com)

<https://www.tcharta.com>

Catherine Walter

Beraterin, t'charta AG

Tel.: +41 (0) 78 2206416

[catherine@tcharta.com](mailto:catherine@tcharta.com)

<https://www.tcharta.com>

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 Preiserfall 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 Um-

setzung 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**

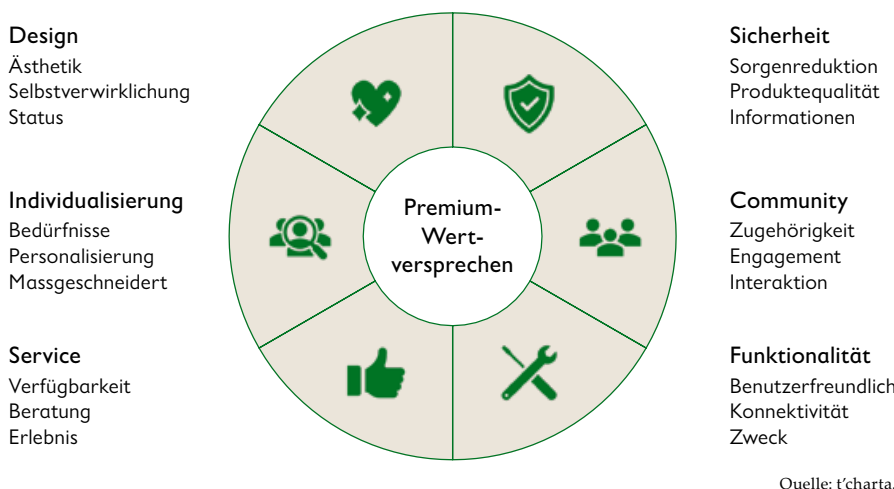




Abb. 2: Showcases befragte Unternehmen V-ZUG und NIKIN

### V-ZUG

V-ZUG ist ein Vollsortimentshersteller von Haushaltsgrossgeräten. 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<sub>2</sub>-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 Bäume pflanzen 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 Pro-

dukte- 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-Hypothenken). 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

### 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.

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

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

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

Unternehmen im asiatischen und lateinamerikanischen Raum ziehen reine CO<sub>2</sub>-Einsparziele als Argumente zu wenig.

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,

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 Nachhaltigkeits-themen erkennen (Sotomo, 2023).

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 Schmelzglas. 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<sub>2</sub> 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<sub>2</sub>-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-Präferenzfassung, 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 obliegen (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](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](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](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](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](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/6281ff487e9c38c7325761d9/64e4546e6043d1ebbd1731b\\_SCOPES\\_Nachhaltigkeits-report\\_2023\\_DE.pdf](https://assets.website-files.com/6281ff487e9c38c7325761d9/64e4546e6043d1ebbd1731b_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](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](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](https://doi.org/10.1007/978-3-658-09072-2_1)