

8

2023

DAS MAGAZIN FÜR MARKENFÜHRUNG

# markenartikel



## Mobile Marken aufbauen

Kommunikation: Wie KI das Marketing revolutioniert

New Leadership: Mix aus Empathie und Performance

Umsatz: Zahlt sich Nachhaltigkeit aus?



# Zahlt sich Nachhaltigkeit aus?

Welche Umsatzrelevanz hat Nachhaltigkeit eigentlich für Marken? Diese Frage geht eine neue Studie nach. Demnach können knapp zehn Prozent des Umsatzes eines Unternehmens durch die Nachhaltigkeitswahrnehmung erklärt werden.

**E**s gibt drei Gründe für ein Unternehmen, sich für Nachhaltigkeit zu engagieren: Erstens aus Überzeugung, zweitens, weil es regulatorisch und für den Kapitalmarkt notwendig ist, und drittens, um damit erfolgreicher im Markt zu sein. Erstaunlicherweise ist der dritte Punkt – mehr Abverkauf durch Nachhaltigkeit – derjenige, der für die meisten Unternehmen die kleinste Rolle spielt.

Ausnahmen bestätigen hier die Regel. Wenn Nachhaltigkeit der primäre Vorteil ist, zum Beispiel bei Bio-Produkten, wird das Thema auch bei der Vermarktung hervorgehoben. Ist Nachhaltigkeit nur ein Teilaspekt, lassen die Marketingverantwortlichen dagegen lieber die Finger von pointierter Kommunikation. Insbesondere, weil man sich diese auch verbrennen kann – Stichwort Greenwashing.

Dazu kommt die Frage, ob sich Nachhaltigkeit überhaupt für das Marketing lohnt. Denn es scheint eine

Diskrepanz zu geben zwischen dem, was Verbraucher sagen (»Natürlich bin ich für Nachhaltigkeit«), und dem, was sie tun (Billig-Hähnchen, Fernreisen, Fast-Fashion etc.).

## Umsatzrelevanz von Nachhaltigkeit

Die vom Green Network unter Federführung von Bialsalski & Company durchgeführte Studie *Corporate Sustainability Score (CSS)* soll helfen, die paradoxe Situation zu beseitigen, dass Nachhaltigkeit immer wichtiger wird, aber im Marketing noch eine Black Box ist. Getreu der Maxime von Peter Drucker »Nur was man messen kann, kann man auch managen«, wird hier die Umsatzrelevanz von Nachhaltigkeit als präzise bestimmbarer KPI gemessen. Darüber hinaus werden die Nachhaltigkeitsfaktoren ermittelt, die Kaufentscheidungen wesentlich beeinflussen.

In der CSS-Studie werden Kunden von Marken befragt, ob und inwieweit die von ihnen gekauften Brands nachhaltig sind. Abgefragt werden Items zur klassischen Triple-Bottom-Line, also Ökologie, Soziales und Ökonomie. Allerdings entscheiden bei der CSS-Studie die Kunden, welche Aspekte von Nachhaltigkeit bezogen auf die jeweilige Marke für sie wirklich relevant sind.

So wird Nachhaltigkeit aus der Perspektive eines Käufers betrachtet, der nicht in ein konfirmatorisches Befragungskorsett gesteckt wurde. Dazu kommt, dass die Probanden schon eine Kaufentscheidung zugunsten der abgefragten Marke getroffen haben – also wissen, warum sie gekauft haben. So ist es möglich, genau zu bestimmen, welchen Anteil die Nachhaltigkeitswahrnehmung an der Kaufentscheidung hat.

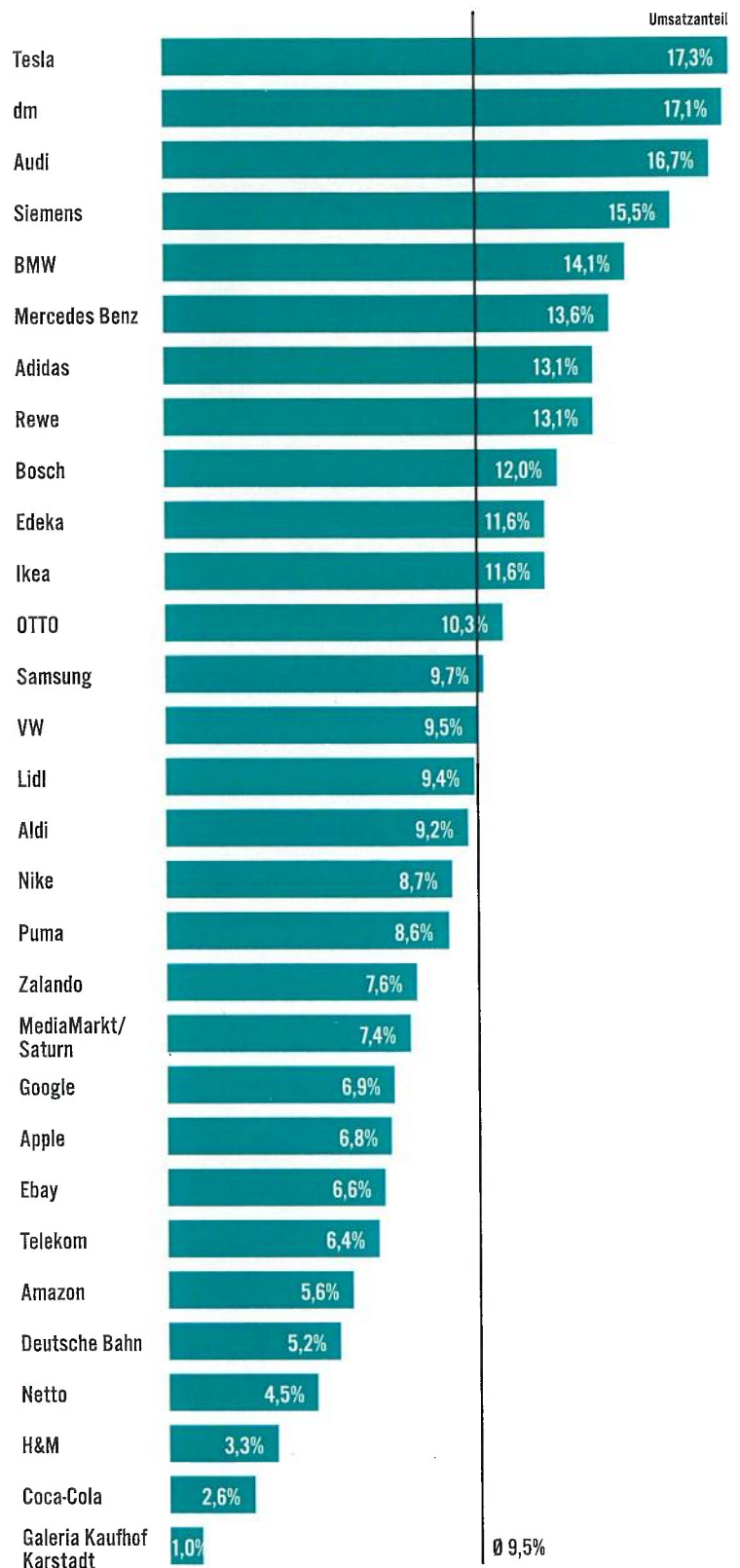
Um einen Bias auszuschließen, wurden in einer Voruntersuchung 2.000 Personen in Deutschland repräsentativ gefragt, welche Marken sie im Allgemeinen aktuell am meisten beschäftigen. Die Top 30 dieser 'Most bespoke Brands' wurden dann mit einem Panel von 4.380 Kunden dieser Marken ebenfalls repräsentativ untersucht. Jetzt mit dem Fokus auf Nachhaltigkeit.

## Zehn Prozent des Umsatzes

Die subjektive Wahrnehmung von Nachhaltigkeit hat einen starken Einfluss auf die Kauf- und Preisbereitschaft und damit den Umsatz. Bei den 30 untersuchten Marken können im Mittel zehn Prozent des Umsatzes dadurch erklärt werden. Die Bandbreite des Nachhaltigkeitsumsatzes reicht von einem Prozent (Galeria Kaufhof) bis 17 Prozent (Tesla). In einer ähnlichen Studie, dem *Sustainability Value Score (SVS)* aus dem Jahr 2016, lag der Durchschnittswert noch bei fünf Prozent. Die Verdoppelung des durchschnittlichen Nachhaltigkeitsumsatzes beweist, dass der Megatrend Sustainability weiter an Stärke gewinnt. Die gesellschaftliche und mediale Diskussion zu Themen wie Klimawandel, Produktionsbedingungen, Ressourcenverbrauch etc. schlägt sich immer mehr im Kaufverhalten nieder. Verbraucher haben zunehmend das Bedürfnis, auch beim Konsum verantwortungsbewusst zu sein und handeln entsprechend.

Was die reinen Umsatzzahlen noch nicht zeigen, sind die Treiber, die zu diesem Kaufverhalten führen. Hier zeigt sich bei näherer Betrachtung, dass Nachhaltigkeit nicht gleich Nachhaltigkeit ist. Es gibt zwei parallele Welten – die eine ist die objektive Welt der Wissenschaftler und Strategen, die andere ist subjektiv und beruht auf der eigenen Wahrnehmung. Das ist die Welt der Kunden.

## Ranking nach Umsatzanteil von Nachhaltigkeit



Quelle: The Green Network, Studienleitung: Biesalski & Company, Juni 2023. Corporate Sustainability Score, n = 4.380 Befragte in Deutschland. Kunden der betrachteten Unternehmen; Analyse Erklärungsanteile von Nachhaltigkeit am Kaufverhalten; Top-30 „Bespoke Brands“ in Deutschland

**Knapp zehn Prozent des Umsatzes eines Unternehmens können im Durchschnitt durch die Nachhaltigkeitswahrnehmung erklärt werden**

## Nachhaltigkeits-Cluster in der Kundenwahrnehmung

### Faktor 1: Fairness

Offen & ehrlich gegenüber Verbrauchern  
Fairness gegenüber Kunden  
Guter Umgang mit Kundendaten  
Fairness gegenüber Wettbewerbern  
Verantwortungsbewusst gegenüber Gesellschaft

### Faktor 2: Arbeitgeberverantwortung

Langfristige Sicherung von Arbeitsplätzen  
Fairness gegenüber Mitarbeitern  
Persönliche Entwicklung der Mitarbeiter  
Gleichstellung von Frau und Mann  
Schaffung von Ausbildungsplätzen

### Faktor 3: Umweltschutz

Klare Haltung zum Umweltschutz  
Umweltschutz entlang der gesamten Lieferkette  
CO2 neutrales Unternehmen  
Einsatz für den Umweltschutz  
Verantwortungsvoller Umgang mit Ressourcen

Quelle: The Green Network, Studienleitung: Biesalski & Company, Juni 2023, Corporate Sustainability Score, n = 4.380 Befragte in Deutschland, Kunden der betrachteten Unternehmen; Faktorenanalyse

Fairness bildet die Voraussetzung für eine nachhaltige Wahrnehmung sozialer und ökologischer Aspekte

## Fairness ist der Supertreiber

Weil die CSS-Studie die Kundenperspektive von Nachhaltigkeit abbildet, ergeben sich Unterschiede zu den üblichen zahlen- und wissensbasierten Bewertungen. Das ist nachvollziehbar, denn die faktische Nachhaltigkeit eines Unternehmens objektiv zu beurteilen, überfordert Kunden. Wer vergleicht schon Nachhaltigkeitsberichte vor dem Hemdenkauf?

Kunden gehen deshalb pragmatisch vor – und extrapolieren ihre persönliche Erfahrung. Konkret heißt das: Wenn Konsumenten sich persönlich fair von ihrer Marke behandelt fühlen, übertragen sie diese Erfahrung auf verwandte Nachhaltigkeitsfelder wie Arbeitgeberverantwortung. Eine gute Fairness-Wahrnehmung schafft die Voraussetzung, dass Kunden

Unternehmen in Bereichen positiv beurteilen, die sich ihrer Erfahrung entziehen, beispielsweise bei Lieferketten oder der Produktion. Botschaften zu Nachhaltigkeitsthemen werden meist nur dann positiv aufgenommen, wenn das Unternehmen als grundsätzlich fair und damit glaubwürdig wahrgenommen wird.

Deshalb hilft es beispielsweise der Deutschen Bahn wenig, dass ihr Produkt objektiv umweltfreundlich ist. Die schlechte Fairness-Bewertung der Bahn führt zu einer negativen Bewertung selbst beim Umweltschutz. Andererseits schadet es der Nachhaltigkeitswahrnehmung von Tesla nicht merklich, dass Arbeitsbedingungen und Führung oft eine schlechte Presse haben. Die subjektive Produkt- und Markenerfahrung wirkt hier stärker auf die Meinungsbildung als externes Störfeuer.

Man könnte sagen, dass aus der klassischen Triple-Bottom-Line der Nachhaltigkeitsforschung in der Interpretation der Kunden eine auf den Kopf gestellte Pyramide wird. Die Basis ist die Fairness-Wahrnehmung, die alles andere stark beeinflusst. Soziale Themen bilden ein Cluster rund um das Thema Arbeitgeberverantwortung, Ökologie wird unter Umweltschutz subsumiert. Und die Ökonomie bleibt auf den ersten Blick außen vor, weil sie aus Kundensicht keine Relevanz für Beurteilung der Nachhaltigkeit eines Unternehmens hat. Indirekt spielt die Ökonomie

## Corporate Sustainability Score (CSS)

Repräsentative Studie von Biesalski & Company zur Untersuchung des Einflusses von Nachhaltigkeit auf den Umsatz bei den 30 „Most bespoke Brands“ in Deutschland. Feldzeit: Mai 2023. Im Rahmen der Vorabuntersuchung wurden 2.000 Personen nach den 'Most bespoke Brands' gefragt. Für den CSS wurden 4.380 Kunden der ermittelten Marken befragt. Pro Teilnehmer wurden zwei Marken abgefragt. Der vollständige Studienband zum Corporate Sustainability Score wird zurzeit erstellt. Interessierte können sich auf [thegreennetwork.com](http://thegreennetwork.com) anmelden, um den Studienband zeitnah und kostenlos zu erhalten.

dann aber doch eine Rolle, weil die unter Arbeitgeberverantwortung verorteten Items wie »schafft Arbeitsplätze«, »sorgt für gute Ausbildung« etc. natürlich auch ein Indikator für wirtschaftlichen Erfolg sind.

## Noch Luft nach oben

Marken können auch ohne starke Nachhaltigkeitswahrnehmung erfolgreich sein. Coca-Cola ist ein Weltmarktführer, auch wenn die Marke in der Studie schlecht abschneidet. Allerdings sollte man nicht vernachlässigen, welche Dynamik der Faktor Nachhaltigkeit für die zukünftige Geschäftsentwicklung hat. Der Getränkemarkt ist ein gutes Beispiel dafür, dass sich fast alle Wachstumsmarken Nachhaltigkeit auf die Fahnen geschrieben haben – von Viva con Agua über Bionade bis zu Red Bull Organic. Auf Nachhaltigkeit zu setzen, sichert Wachstumsperspektiven und Zukunftsfähigkeit. Wer passiv bleibt, riskiert Stagnation.

Deshalb gibt es auch für diejenigen, die im Ranking oben stehen, keinen Grund, sich auf den Lorbeeren auszuruhen. Audi punktet bei Fairness und Arbeitgeberverantwortung, hat aber in der Wahrnehmung von Umweltschutz, der hier auch für technologischen Vorsprung steht, Schwächen. Adidas liegt beim Cluster Umwelt vor seinen Mitbewerbern Nike und Puma, erreicht aber bei den meisten Items trotzdem nur eine Zustimmung von unter 50 Prozent.

Und hier wird es spannend: Wenn selbst die Gewinner aus der Studie noch Luft nach oben haben und trotzdem schon hohe Nachhaltigkeitsumsätze erzielen, welches zusätzliche Umsatzplus könnte man mit einer weiteren Verbesserung der Nachhaltigkeitswahrnehmung erreichen?

## Nachhaltigkeitswahrnehmung verbessern

Wer nicht als fair wahrgenommen wird, kann nicht glaubwürdig über Nachhaltigkeit reden. Und nur wer glaubwürdig über Nachhaltigkeit reden kann, hat ein strategisches Instrument in der Hand, um seine Nachhaltigkeitswahrnehmung selbst zu verbessern. Konkret heißt das: Wer bei Fairness schlecht abschneidet, wirft in vielen Fällen das Geld für nachgeordnete Nachhaltigkeitskommunikation zum Fenster hinaus. Im schlimmsten Fall interpretieren Kunden entsprechende Botschaften als Greenwashing oder Ablenkungsmanöver, auch wenn objektiv gesehen alle Botschaften überprüfbar und richtig sind.

Umgekehrt gilt: Als fair wahrgenommene Unternehmen erhalten einen Bonus auch bei Nachhaltigkeits-

leistungen, die sich der Kenntnis der Kunden entziehen. Diese Unternehmen haben zudem die Chance, eigene Botschaften glaubwürdig zu verbreiten – beispielsweise, um positive Aspekte weiter zu stärken oder um Defizite abzubauen.

Daraus lassen sich zwei Faustregeln ableiten:

1. Wer Defizite bei der Fairness-Wahrnehmung hat, sollte zunächst hier ansetzen, um die Basis für erfolgreiche Nachhaltigkeitskommunikation zu schaffen.
2. Wer bei der Fairness-Wahrnehmung gut abschneidet, hat die Möglichkeit, seine Position durch die effektive Kommunikation von Leistungen, Zielen und Haltungen weiter zu verbessern.

## Effektives Marketinginstrument

Nachhaltigkeit hat das Zeug zu einem effektiven Marketinginstrument. Zum einen ist die Umsatzrelevanz mittlerweile so hoch, dass es sträflich wäre, den Einfluss von Nachhaltigkeit auf den Abverkauf zu ignorieren. Zum anderen muss Nachhaltigkeit keine Black Box bleiben. Die CSS-Studie zeigt, wie sich aus der abstrakten, wissenschaftlichen Definition von Nachhaltigkeit ein handhabbares Instrument machen lässt. Ganz einfach dadurch, dass Unternehmen die Nachhaltigkeitswahrnehmung ihrer Kunden ernst nehmen, daraus Erkenntnisse ziehen und letztlich den Erfolg ihrer Maßnahmen am relevantesten KPI messen können, den es gibt, ihrem Umsatz. ■

Alexander Biesalski, Joachim Schöpfer



■ Alexander Biesalski ist Geschäftsführender Gesellschafter von Biesalski & Company und Vorstand des Bundesverbands Industrie Kommunikation (bvik). Er war zuvor u.a. bei Dr. Wieselhuber & Partner sowie bei Brand Rating tätig, seit 2006 als Partner. Biesalski & Company ist Mitglied von The Green Network.



■ Joachim Schöpfer war viele Jahre als Kreativdirektor und Geschäftsführer in Agenturen wie Scholz & Friends und Serviceplan tätig. Als Chefstrategie der Green Window Agency beschäftigt er sich heute ausschließlich mit Nachhaltigkeitsthemen. Mit seiner Agentur ist Schöpfer Gründungsmitglied von The Green Network.