

M ARKETING

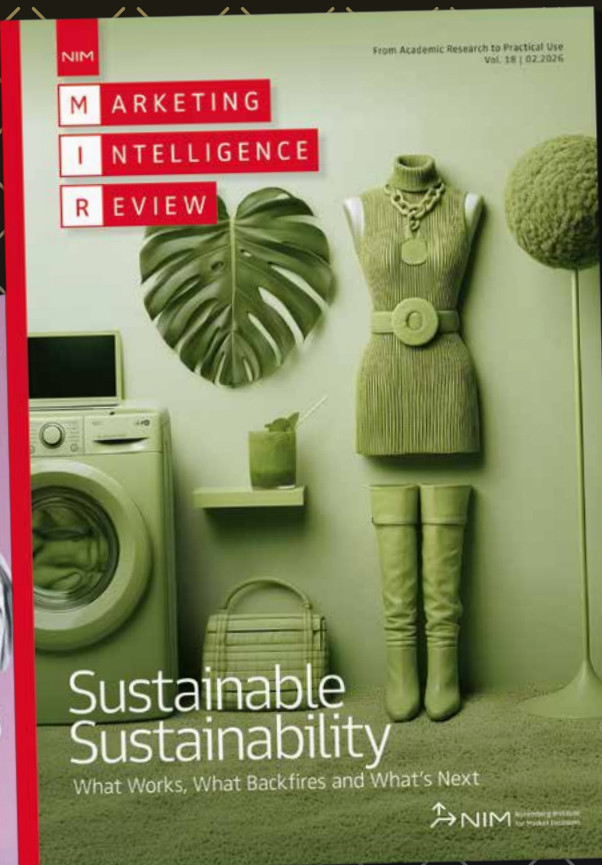
I NTELLIGENCE

R EVIEW



# Nachhaltige Nachhaltigkeit

Was wirkt, was scheitert, was kommt



NIM

M ARKETING

I NTELLIGENCE

R EVIEW

Ihre Fachzeitschrift für die neuesten Forschungsergebnisse, Trends und Erkenntnisse im Bereich Marketing und Marktentscheidungen. Die zweimal jährlich erscheinenden Ausgaben sind jeweils einem bestimmten Thema gewidmet und bereiten akademische Forschungsergebnisse für die Praxis auf. Die NIM MIR liefert Ihnen wertvolles Wissen von internationalen Top-Experten. Herausgegeben vom Nürnberg Institut für Marktentscheidungen (NIM), einem gemeinnützigen Forschungsinstitut, das untersucht, wie sich Konsumentenentscheidungen aufgrund neuer Technologien oder gesellschaftlicher Trends verändern und welche mikro- und makroökonomischen Auswirkungen sich daraus für den Markt und die Gesellschaft insgesamt ergeben.

ch will nichts beschönigen: Die vergangenen Jahre waren für die Nachhaltigkeitsagenda herausfordernd. In vielen Regionen wurden gesetzliche Vorgaben entschärft, und auch so manches Unternehmen hat seine Ambitionen in Bezug auf Nachhaltigkeitsziele zurückgefahren. Trotz dieser Entwicklungen ist die Lage jedoch deutlich weniger düster, als manche uns glauben machen wollen.

In dieser Ausgabe beleuchten wir, wie sich Nachhaltigkeitsmarketing weiterentwickelt – wann Wirkung entsteht, wann das Gegenteil erreicht wird und warum die These vom „Tod der Nachhaltigkeit“ eine entscheidende Transformation übersieht: Nachhaltigkeit verschwindet nicht, aber sie verändert sich in wesentlichen Dimensionen. Unser Anspruch ist dabei nicht, Nachhaltigkeit um jeden Preis zu verteidigen, sondern differenziert darzustellen, was funktioniert, was nicht funktioniert und wo sich die grundlegenden Verschiebungen abzeichnen.

Wer überzeugt ist, dass Nachhaltigkeit nach wie vor wichtig ist, sollte dies auch weiterhin klar kommunizieren. Denn das zunehmende Greenhushing birgt erhebliche Risiken: Wenn Unternehmen aufhören, über ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten zu sprechen, wird das Schweigen selbst zum Signal: Niemand tut etwas – also tun wir auch nichts. So wie soziale Normen Konsumententscheidungen prägen, beeinflussen sie auch unternehmerisches Handeln. Fortschritt entsteht nicht allein durch Tun, sondern auch durch Sichtbarkeit. Wir müssen weiter Nachhaltigkeit thematisieren, glaubwürdige Fortschritte verkünden und zeigen, dass sinnvolle Arbeit geleistet wird. Nachhaltigkeit kommt voran, wenn Handeln mit Transparenz einhergeht, nicht, wenn wir schweigen und so tun, als würde diese Arbeit nicht stattfinden.

Lasst uns Wege finden, den Dialog über Nachhaltigkeit fortzusetzen und unsere Maßnahmen so zu kommunizieren, dass wir gemeinsam weiterkommen. Wir sind auf dem richtigen Weg!



**KATHERINE WHITE**  
Senior Associate Dean  
Strategy and Responsible Business  
und Professor of Marketing and  
Behavioural Science  
Sauder School of Business  
University of British Columbia

# Nachhaltige Nachhaltigkeit

Was wirkt, was scheitert, was kommt

Visualisierung, KI-generiert, Prompt GCO Medienagentur



## INTRO & OUTRO

- 3** Editorial
- 6** Executive Summaries
- 60** Editor:innen
- 61** Wissenschaftlicher Beirat
- 62** Impressum
- 63** Vorschau nächste Ausgabe

## ARTIKEL

### **10** Nachhaltigkeit neu gedacht: Weniger Show, mehr Wirkung

**Katherine White**

Psychologisch fundierte Entscheidungsarchitekturen helfen Menschen, nachhaltig zu handeln.

### **18** Von guten Vorsätzen zu systemischer Wirkung: Verhaltensstrategien für mehr Kreislaufwirtschaft

**Karen Page Winterich**

Nachhaltige Verhaltensoptionen sollten die einfachsten und attraktivsten sein.

### **24** Warum Nachhaltigkeit polarisiert – und wie man Gräben überwindet

**Aylin Cakanlar**

Erfolgreiche Nachhaltigkeitskommunikation kombiniert zielgruppenspezifisches Framing mit breit akzeptierten Narrativen.



## 30 Krisengebeutelt: Die Kraft von Gemeinschaften für gesellschaftliche Resilienz

**Marius Claudy, Andrea Prothero und Andrew Keating**

Krisenmanagementstrategien, die Gemeinschaften aktivieren, mobilisieren effektiver als solche, die nur auf individuelle Verantwortung setzen.

## 36 Darf Nachhaltigkeit kosten? Wie Transparenz auf dem Kassenbon über Vertrauen entscheidet

**Shreyans Goenka**

Nachhaltigkeitspreise sind nicht nur eine finanzielle Entscheidung, sondern ein wichtiges Kommunikationssignal.

## 42 Mit Ökostrom schmeckt's besser? Erneuerbare Energien und die Qualitätswahrnehmung von Lebensmitteln

**Iman Paul, Smaraki Mohanty und Jeffrey R. Parker**

Der Einsatz erneuerbarer Energie dient nicht nur als Nachhaltigkeitssignal, sondern auch als Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb.

## 48 Neu gedacht, besser verkauft: Wie Fashion-Hangtags Nachhaltigkeit zugänglicher machen

**Benedikt M. Brand und Matthias Unfried**

Digitale Multimedia-Kommunikationsformate verbessern die Produktbewertung und steigern die Kaufabsicht.

## 54 Mehr Leichtigkeit, weniger Angst-mache: Wie man Konsumenten für Nachhaltigkeit gewinnt

**Interview mit Brad Liski, CEO von Tru Earth**



## 10

### Nachhaltigkeit neu gedacht: Weniger Show, mehr Wirkung

Katherine White

Trotz spürbarem politischem Gegenwind in manchen Bereichen sind Nachhaltigkeitsthemen nicht auf dem Rückzug, sondern durchlaufen einen Reifeprozess. Während symbolische Maßnahmen und unverbindliche Nachhaltigkeitsversprechen zu Recht kritisiert werden und zunehmend an Bedeutung verlieren, verankern erfolgreiche Unternehmen Nachhaltigkeit stärker in ihren Geschäftsmodellen, Produkten und operativen Prozessen. Erkenntnisse aus Nachhaltigkeitsmarketing und Verhaltensforschung zeigen, dass nachhaltiges Handeln insbesondere dann gelingt, wenn Unternehmen Rahmenbedingungen schaffen, die nachhaltige Entscheidungen einfacher, attraktiver und alltagsnaher machen. Das SHIFT-Modell beschreibt fünf psychologisch fundierte Hebel, mit denen Unternehmen nachhaltiges Konsumverhalten wirksam fördern können. Nachhaltige Erfolge entstehen durch ein Zusammenspiel von Unternehmen, Konsumenten und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Die Zukunft der Nachhaltigkeit liegt daher weniger in immer neuen Botschaften als in einer intelligenten Gestaltung von Produkten, Prozessen und Entscheidungsarchitekturen.



## 18

### Von guten Vorsätzen zu systemischer Wirkung: Verhaltensstrategien für mehr Kreislaufwirtschaft

Karen Page Winterich

Konsumenten legen zunehmend Wert auf Nachhaltigkeit, aber vermeintlich nachhaltiges Handeln hat nicht immer die angestrebten Effekte. Häufig werden sichtbare, aber wenig wirksame Maßnahmen bevorzugt, während Entscheidungen mit größerem Einfluss auf Emissions- und Ressourceneinsparungen ausbleiben. Unternehmen können die Wirksamkeit verbessern, indem sie Wissensdefizite und psychologische Barrieren gezielt adressieren und Konsumenten zu wirkungsvolleren Entscheidungen hinführen. Prinzipien der Kreislaufwirtschaft bieten hierfür gute Ansatzpunkte. Von Marken unterstützte Reparaturservices können den wahrgenommenen Wert von Produkten stärken, ihre Nutzungsdauer verlängern und vorzeitige Entsorgung reduzieren. Bereits einfache Formen der Anerkennung innerhalb von Rücknahmeprogrammen können die Beteiligung von Konsumenten nachhaltig fördern. Darüber hinaus kann die sichtbare Darstellung der Weiterverarbeitung und Wiederverwendung von Produkten und Materialien die Motivation zum Recycling erhöhen. So können Unternehmen messbare Nachhaltigkeitseffekte erzielen, die Kundenbindung stärken und Nachhaltigkeit zu einem Wettbewerbsvorteil entwickeln.



## 24

### Warum Nachhaltigkeit polarisiert – und wie man Gräben überwindet

Aylin Cakanlar

Nachhaltigkeitskommunikation zielt häufig darauf ab, Konsumenten hinter einem gemeinsamen Umweltanliegen zu vereinen. Paradoxe Weise können genau diese kollektiv ausgerichteten Botschaften jedoch auch Widerstand, Skepsis und politische Polarisierung verstärken. Psychologische Forschung zeigt, dass diese Effekte vor allem auf unterschiedliche Wertorientierungen und soziale Normen innerhalb ideologischer Bezugsgruppen zurückzuführen sind. Während liberale Zielgruppen stärker auf Fairness-, Fürsorge- und Systemwandel-Narrative reagieren, zeigen konservative Zielgruppen eine höhere Affinität zu Botschaften, die Verantwortung, Tradition, Patriotismus und wirtschaftliche Chancen betonen. Damit Nachhaltigkeitsappelle wirken, sollten sie diese Unterschiede berücksichtigen. Entscheidend ist ein zielgruppenspezifisches Framing, das an bestehende Werte und Motivationen anknüpft, Mehrfachnutzen sichtbar macht und konkrete Wirkung transparent kommuniziert. Ergänzend können geteilte soziale Normen sowie gemeinsame Identitäten genutzt werden, um ideologische Gräben zu überbrücken. Erfolgreiche Nachhaltigkeitskommunikation ist also sowohl auf psychologisch fundierte Differenzierung als auch auf integrierende Narrative angewiesen, um nachhaltiges Verhalten über Zielgruppen hinweg zu erhöhen.



## 30

### Krisengebeutelt: Die Kraft von Gemeinschaften für gesellschaftliche Resilienz

Marius Claudy, Andrea Prothero und Andrew Keating

Wirksames Management von ökologischen oder wirtschaftlichen Krisen beruht nicht allein auf individueller Verantwortung, sondern ebenso auf der Aktivierung kollektiver Handlungsfähigkeit. Evidenz aus der Wirtschaftsrezession 2007/2008 in Irland zeigt, dass Menschen eher bereit sind, Verhaltensänderungen und persönliche Einschränkungen zu akzeptieren, wenn Verantwortung als gemeinsame Aufgabe verstanden wird, die auf geteilten Werten und sozialen Normen basiert. Appelle an die individuelle Verantwortung stoßen hingegen häufig an Grenzen, insbesondere bei wahrgenommener Ungerechtigkeit, eingeschränkten Handlungsmöglichkeiten und fehlenden Unterstützungsstrukturen. Gemeinschaften bieten emotionale Unterstützung, erleichtern den Austausch von Ressourcen, fördern Solidarität und lokale Innovationen. Unternehmen sollten deshalb in der Krisenkommunikation stärker auf die kollektive Identität setzen, lokale Initiativen fördern und Partnerschaften im Gemeinwesen ausbauen, statt zu sehr individuelle Verantwortung in den Mittelpunkt zu rücken. Entscheidend bleibt auch die Zusammenarbeit von Behörden, Wirtschaft und Konsumenten zur erfolgreichen Bewältigung künftiger Krisen.



## 36

### Darf Nachhaltigkeit kosten? Wie Transparenz auf dem Kassenbon über Vertrauen entscheidet

Shreyans Goenka

Explizit ausgewiesene Nachhaltigkeitszuschläge werden von Konsumenten häufig kritisch bewertet, während identische Kosten bei integrierter Preisgestaltung deutlich höhere Akzeptanz finden. Studien zeigen, dass All-inclusive Pricing zu höherer Kaufbereitschaft, positiverer Markenwahrnehmung und geringerer Skepsis führt als ein extra ausgewiesener Preiszuschlag. Der zentrale Mechanismus liegt in der Interpretation: Separate Zuschläge werden oft als Verlagerung von Verantwortung auf Kunden verstanden und untergraben damit Vertrauen in die Unternehmensmotivation. Ausnahmen bestehen, wenn Zuschläge als Lenkungsinstrument wahrgenommen werden, etwa zur Verhaltenssteuerung im Konsum. In diesen Fällen steigt die Akzeptanz. Für Unternehmen ergibt sich daraus eine klare Empfehlung: Nachhaltigkeitskosten sollten, wenn möglich, in Gesamtpreise integriert werden. Wenn eine separate Ausweisung unvermeidbar ist, sollte sie durch transparente Kommunikation flankiert werden, die den Eigenbeitrag des Unternehmens, die Mittelverwendung und den gesellschaftlichen Nutzen klar darstellt. Entscheidend ist dabei, Verantwortung nicht zu externalisieren, sondern als gemeinsam getragen darzustellen.



## 42

### Mit Ökostrom schmeckt's besser? Erneuerbare Energien und die Qualitäts- wahrnehmung von Lebensmitteln

Iman Paul, Smaraki Mohanty und Jeffrey R. Parker

Investitionen in Nachhaltigkeit können über ökologische Vorteile hinaus einen direkten Einfluss auf die Wahrnehmung von Produkten haben. Lebensmittel, die als mit erneuerbaren Energien hergestellt gekennzeichnet sind, werden von Konsumenten als gesünder, hochwertiger und attraktiver wahrgenommen. Zudem steigt die Zahlungsbereitschaft, obwohl sich weder die Inhaltsstoffe noch der tatsächliche Nährwert verändern. Dies gilt vor allem bei gesundheitsorientierten Konsumenten sowie in Produktkategorien, in denen Gesundheitswahrnehmungen weniger eindeutig sind. Für Unternehmen eröffnen erneuerbare Energien damit nicht nur Effizienz- und Nachhaltigkeitsvorteile, sondern auch Potenziale zur Differenzierung im Wettbewerb. Gleichzeitig birgt dieser Effekt auch Risiken: Werden Nachhaltigkeitsbotschaften genutzt, um objektiv weniger gesunde Produkte gesünder erscheinen zu lassen, können Glaubwürdigkeit und Vertrauen leiden. Nachhaltigkeitskommunikation sollte daher konsequent mit tatsächlichen Qualitäts- und Umweltverbesserungen verknüpft werden, um die eigene Reputation abzusichern und Kundenvertrauen zu stärken.



## 48

### Neu gedacht, besser verkauft: Wie Fashion-Hangtags Nachhaltigkeit zugänglicher machen

**Benedikt M. Brand und Matthias Unfried**

Viele Konsumenten äußern zwar nachhaltige Kaufabsichten, setzen diese jedoch nicht konsequent in tatsächliches Verhalten um. Dieser Intention-Behavior-Gap stellt eine große Herausforderung für nachhaltigen Modekonsum dar. Die vorliegende Forschung zeigt, dass die Art der Nachhaltigkeitskommunikation einen Einfluss auf Kaufentscheidungen hat. Im Vergleich zu klassischen textbasierten Hangtags führen QR-Code-verknüpfte Videos oder Augmented-Reality-Anwendungen zu einer positiveren Produktwahrnehmung, höheren Kaufabsichten und einer gesteigerten Zahlungsbereitschaft. Indem komplexe Nachhaltigkeitsinformationen auch über Hangtags verständlicher, anschaulicher und emotional ansprechender vermittelt werden, können diese dazu beitragen, die Lücke zwischen Absicht und Handlung zu schließen. Für den Handel eröffnet dies die Möglichkeit, den Absatz nachhaltiger Produkte zu steigern und gleichzeitig höhere Preise zu erzielen. Multimediale Nachhaltigkeitskommunikation schafft damit Mehrwert für Unternehmen und unterstützt Konsumenten dabei, ihre Kaufentscheidungen stärker an ihren eigenen Nachhaltigkeitszielen auszurichten.



## 54

### Mehr Leichtigkeit, weniger Angstmake: Wie man Konsumenten für Nachhaltigkeit gewinnt

**Interview mit Brad Liski, CEO von Tru Earth**

Innovation entsteht oft nicht durch die Erfindung völlig neuer Branchen, sondern durch das Neudenken alltäglicher Routinen. In diesem Interview erklärt Brad Liski, CEO des kanadischen Unternehmens Tru Earth, wie aus einem kleinen Nebenprojekt rund um Waschmittel in Form von Blättern eine disruptive, global verfügbare Marke wurde. Er erläutert, warum Komfort genauso wichtig ist wie Nachhaltigkeit und dass man vor allem die Nachkaufphase für den Aufbau der Kundenbindung nutzen sollte. Auch ist er davon überzeugt, dass Humor wirkungsvoller sein kann als Schuldgefühle, wenn es darum geht, Menschen zu umweltfreundlichem Handeln zu bewegen. Mit Blick nach vorn argumentiert Liski, dass die Zukunft nicht nur nachhaltigen Unternehmen gehört, sondern vor allem regenerativen Geschäftsmodellen, die messbaren Mehrwert für Menschen, Umwelt und Wirtschaft schaffen – und mehr zurückgeben, als sie verbrauchen.

AUTORIN

**KATHERINE WHITE**

Senior Associate Dean  
Strategy and Responsible Business und  
Professor of Marketing and  
Behavioral Science  
Sauder School of Business  
University of British Columbia, Kanada

KEYWORDS

Nachhaltigkeitsmarketing  
Umweltbewusstsein  
Verhaltensänderung  
SHIFT-Framework

# Nachhaltigkeit neu gedacht

—  
*Weniger Show,  
mehr Wirkung*



iStock, sintendo

**A**uf den ersten Blick mag es so erscheinen, als stecke Nachhaltigkeit in der Krise. Wir beobachten eine gesellschaftspolitische Gegenbewegung gegen ESG-Reporting (Environmental, Social, Governance) und Nachhaltigkeit, insbesondere in den USA und anderen westlichen Märkten. Die mediale Berichterstattung thematisiert regulatorische Rückschritte und den Rückzug von Unternehmen aus Nachhaltigkeits- und Klimaverpflichtungen. Neue Begriffe wie „Greenlash“ und „Greenhushing“ sind inzwischen fester Bestandteil des Business-Jargons und beschreiben sowohl die öffentliche Gegenreaktion auf Nachhaltigkeitsinitiativen als auch die wachsende Zurückhaltung von Unternehmen, über ihre Maßnahmen zu sprechen – aus Angst vor politischem oder konsumentenseitigem Gegenwind. Für manche ist das der Beleg, dass Nachhaltigkeit an Zugkraft verliert. Doch hinter den Kulissen entsteht ein wesentlich differenzierteres Bild.

### Nachhaltigkeit ist nicht tot – sie wird erwachsen

Trotz aller Untergangsrhetorik zeichnet sich ein anderes Bild ab. Zwar haben sich einige Unternehmen von Nachhaltigkeitszielen zurückgezogen, doch die Mehrheit hält an ihren Klimamaßnahmen fest oder verstärkt diese sogar. Aktuelle Branchenanalysen zeigen: 47 % der einbezogenen Unter- ▶

nehmen bleiben bei ihren Verpflichtungen und 37 % bauen sie weiter aus, während nur 16 % sie zurückfahren. Gleichzeitig stufen drei Viertel der Top-Manager Nachhaltigkeit weiterhin als Top-Priorität ein. Auch auf Konsumentenseite bleibt das Thema relevant: Laut einem Bericht des Softwareanbieters Blue Yonder gaben rund 78 % der Befragten im Jahr 2026 an, dass Nachhaltigkeitsbeurteilungen ihre Kaufentscheidungen beeinflussen. Kurz gesagt: Die Unterstützung aus Wirtschaft und Gesellschaft ist nach wie vor stark. Gleichzeitig wächst jedoch die Sorge von Unternehmen, des Greenwashings bezichtigt zu werden – und Konsumenten bleiben skeptisch gegenüber vielen Nachhaltigkeitsversprechen. Was tatsächlich an Bedeutung verliert, ist nicht Unterstützung für Nachhaltigkeit an sich, sondern für eine bestimmte Spielart davon: die Variante, die mit Buzzwords, Symbolpolitik und oberflächlichen Claims jongliert. Stattdessen setzt sich ein reiferer Ansatz durch – strategischer, operativer und stärker am tatsächlichen Verhalten von Menschen orientiert. Nachhaltigkeit wird zunehmend in Entscheidungen und Prozesse sowie die Produkt- und Serviceentwicklung integriert. Sie dient als strategisches Instrument, um Kosten zu senken, regulatorischen Druck frühzeitig zu antizipieren und Risiken zu minimieren. Intern hilft sie, Talente zu gewinnen und zu halten sowie Innovation anzustoßen. Gleichzeitig stärkt sie Marken und schafft Wettbewerbsvorteile, die den Werten der Konsumenten entsprechen. Nachhaltigkeit ist damit längst ein echter Business-Faktor – sie erhöht Resilienz, Wettbewerbsfähigkeit und Kundenvertrauen.

### Was sich ändert: Vom Lippenbekenntnis zur Transformation

Unsere Forschung zeigt: Nachhaltigkeitsmarketing schrumpft nicht – es entwickelt sich weiter. Eine systematische Auswertung von Themen in führenden Marketing-Journals der letzten 50 Jahre macht deutlich, dass klassische Felder wie Ressourcenschonung und grüne Kommunikation zwar relevant bleiben, gleichzeitig aber neue Schwerpunkte an Dynamik gewinnen. Besonders im Aufwind ist die Kreislaufwirtschaft – ein Ansatz, der Produktion und Konsum als geschlossenes System denkt, in dem Produkte wiederverwendet, repariert, weiterverkauft oder geteilt werden, um Abfall und Ressourcenverbrauch zu reduzieren. Ebenfalls an Bedeutung gewinnen Themen wie CO<sub>2</sub>-Reduktion und Klimaneutralität, Nachhaltigkeit als strategischer Hebel und nachhaltige Innovation. Kurz gesagt: Der Fokus verschiebt sich hin zu wirksameren Maßnahmen – mit stärkerem Gewicht auf Kreislaufmodelle, Emissionsreduktion, strategische Integration und Innovation.

Auch in der Marketingpraxis ist ein klarer Wandel sichtbar. Checklisten-Nachhaltigkeit für die Außenwirkung, vage oder nicht belegbare Green Claims, symbolische Mini-Initiativen und moralischer Druck auf Konsumenten verlieren an Bedeutung. Diese Ansätze schlagen zunehmend ins Gegenteil um: Statt Fortschritt erzeugen sie Skepsis, Ablehnung und Rückzug.

Auch die Sprache verändert sich. Begriffe wie

„  
Was tatsächlich an  
Bedeutung verliert, ist  
nicht Unterstützung für  
Nachhaltigkeit an sich,  
sondern für die Variante, die  
mit Buzzwords, Symbolpolitik  
und oberflächlichen Claims  
jongliert.“

„ESG“ sind politisch aufgeladen, weshalb viele Unternehmen vorsichtiger kommunizieren oder bewusst andere Formulierungen wählen. Das bedeutet jedoch keineswegs Stillstand: Emissionen, Lieferketten und soziale Auswirkungen werden weiterhin systematisch erfasst und gesteuert. Nachhaltigkeit verschwindet also nicht – sie wird operativ verankert.

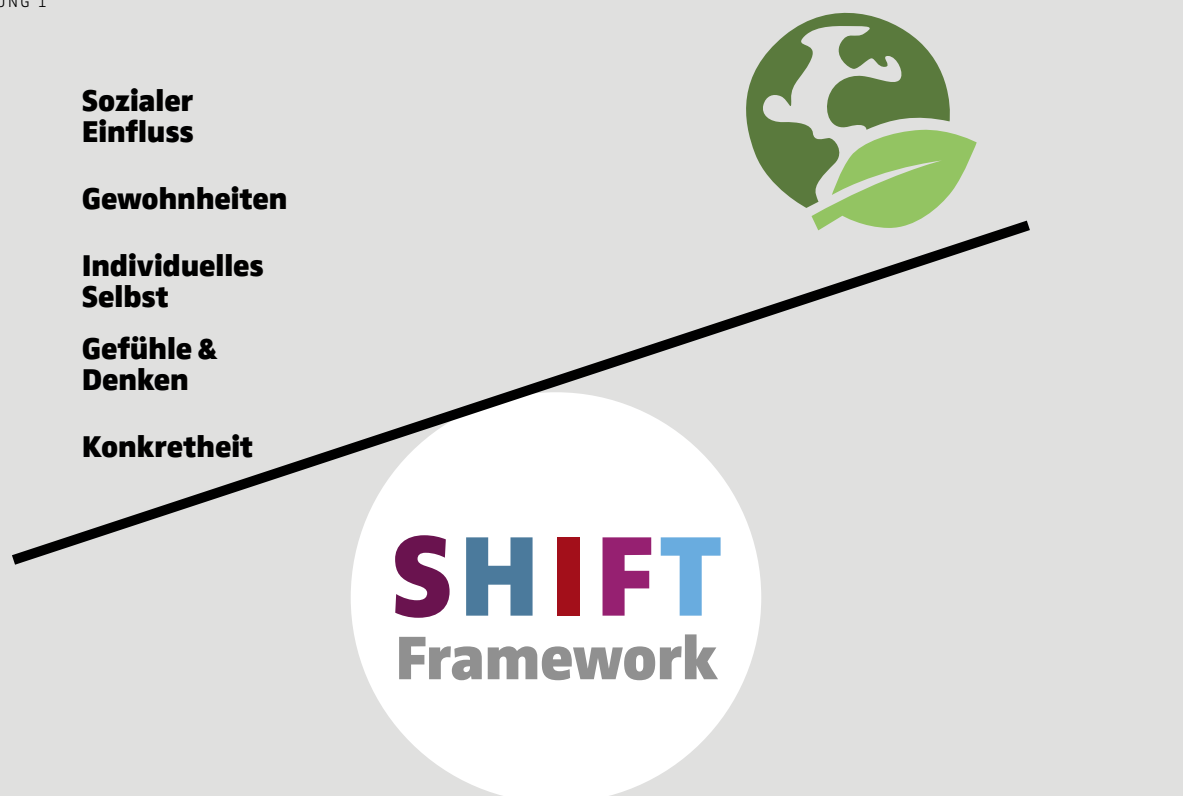
Der entscheidende Wandel: Nachhaltigkeit entwickelt sich von etwas, das Unternehmen für sich reklamieren, zu etwas, das sie konkret gestalten. Es wird weniger darüber gesprochen, aber deutlich mehr umgesetzt – in Strategie, Prozessen und Produktdesign. Auch die Nachhaltigkeitsdokumentation verändert sich: weg von reiner Berichterstattung hin zu einem echten Steuerungsinstrument für Entscheidungen und Wirkung. Wer erfolgreich sein will, ersetzt Symbolik durch echten Mehrwert und gestaltet Nachhaltigkeit so, dass sie zum tatsächlichen Verhalten von Menschen passt. Dabei sind Marketing und Verhaltensforschung entscheidend – und genau hier setzt das im Folgenden präsentierte SHIFT-Framework als praxisnaher Leitfaden an.

### Das SHIFT-Framework: Nachhaltigkeit so gestalten, dass sich Verhalten wirklich ändert

Wer echtes nachhaltiges Verhalten auslösen will, kommt mit grünen Claims und dem moralischen Zeigefinger nicht weit. Entscheidend ist, Produkte und Erlebnisse so zu entwickeln, dass sie zur menschlichen Psychologie passen – statt gegen sie zu arbeiten. Das SHIFT-Framework, basierend auf der Auswertung von über 300 Studien, identifiziert fünf zentrale psychologische Hebel, die nachhaltige Verhaltensänderung wirksam vorantreiben: sozialer Einfluss, Gewohnheiten, das individuelle Selbst, Gefühle und Denken sowie Konkretheit (siehe Abbildung 1). ►

# Das SHIFT-Framework: Fünf psychologische Hebel zur Förderung nachhaltiger Verhaltensänderungen

ABBILDUNG 1



## Sozialer Einfluss

Verhalten wird stark durch andere Menschen und soziale Normen geprägt.

- Machen Sie sichtbar, dass relevante Bezugspersonen das gewünschte Verhalten bereits zeigen (z. B. durch Zahlen, Testimonials oder Beispiele).
- Inszenieren Sie das Verhalten bewusst in sozialen Kontexten, in denen es positiv wahrgenommen und geteilt wird.
- Verknüpfen Sie das Verhalten gezielt mit Gruppen oder Vorbildern, mit denen sich Ihre Zielgruppe identifiziert.

## Gewohnheiten

Viele Entscheidungen laufen automatisch und ohne bewusstes Nachdenken ab.

- Setzen Sie gezielte Impulse wie Erinnerungen, Feedback oder kleine Anreize ein, um neue Routinen zu etablieren.
- Reduzieren Sie aktiv Hürden für die nachhaltige Option und erhöhen Sie gleichzeitig den Aufwand für weniger nachhaltige Alternativen.
- Definieren Sie die nachhaltige Wahl konsequent als Standardoption (Default), sodass sie ohne aktives Entscheiden gewählt wird.

## Individuelles Selbst

Verhalten hängt von Werten, Motiven und Identität der Zielgruppe ab.

- Sprechen Sie gezielt die Werte, Bedürfnisse und konkreten Vorteile an, die für Ihre Zielgruppe wirklich relevant sind.
- Segmentieren Sie Ihre Zielgruppe nach Veränderungsbereitschaft und passen Sie Ansprache und Maßnahmen entsprechend an.
- Aktivieren Sie gezielt Identitäten (z. B. „verantwortungsbewusst“, „innovativ“, „bewusst konsumierend“), die Ihre Zielpersonen für sich beanspruchen.

## Gefühle & Denken

Emotionen und Gedanken steuern Entscheidungen maßgeblich.

- Setzen Sie positive Emotionen wie Stolz, Zugehörigkeit, Hoffnung oder Freude ein, um Verhalten zu verstärken.
- Nutzen Sie negative Emotionen wie Schuld oder Sorge nur dosiert und subtil, um Abwehrreaktionen zu vermeiden.
- Kommunizieren Sie klar, dass individuelles Handeln wirksam ist, und stärken Sie so gezielt das Gefühl von Selbstwirksamkeit.

## Konkretheit

Je greifbarer Maßnahmen und Wirkung, desto eher handeln Menschen.

- Formulieren Sie eindeutig, welche konkrete Handlung erwartet wird, und vermeiden Sie vage Appelle.
- Zeigen Sie klar auf, welche konkreten, relevanten Auswirkungen das Verhalten für den Einzelnen hat.
- Nutzen Sie anschauliche Beispiele, visuelle Darstellungen und greifbare Vergleiche, um abstrakte Zusammenhänge verständlich zu machen.

**Sozialer Einfluss: Nachhaltiges Verhalten sichtbar, sozial anerkannt und verbindend machen**

Menschen orientieren sich stark daran, was andere tun und für angemessen halten. Soziale Normen, soziale Erwünschtheit und Gruppenzugehörigkeit können nachhaltiges Verhalten deutlich verstärken.

Soziale Normen beschreiben dabei die Tendenz, nachhaltiger zu handeln, wenn andere es ebenfalls tun und wenn es als „richtig“ oder erwartbar gilt. Soziale Erwünschtheit bedeutet, dass Menschen eher Verhaltensweisen zeigen, die von anderen positiv bewertet werden – besonders dann, wenn diese sichtbar oder öffentlich sind. Und schließlich spielen soziale Identitäten eine zentrale Rolle: Wir verhalten uns eher nachhaltig, wenn das Verhalten wichtig ist, um Gruppen anzugehören, mit denen wir uns identifizieren und die für uns wichtig sind.

Auf positive soziale Effekte setzt beispielsweise Booking.com. Die Plattform hebt die Beliebtheit nachhaltiger Unterkünfte hervor, indem sie signalisiert, dass viele gleichgesinnte Reisende diese bereits wählen. Die Kampagne „#ICameByTrain“ von Trainline motiviert Reisende, ihre Zugfahrten öffentlich in sozialen Medien zu teilen – und macht Bahnreisen so von einer privaten Entscheidung zu einem sozial gefeierten Verhalten. In beiden Fällen wird nachhaltiges Verhalten sichtbarer, sozial bestätigt und sozial verbindend – und genau das fördert nachhaltige Entscheidungen.

**Gewohnheiten: Nachhaltigkeit als Weg des geringsten Widerstands**

Viele nicht nachhaltige Verhaltensweisen sind auf tief verankerte Gewohnheiten zurückzuführen. Mit kleinen Anstößen wie Erinnerungen, Feedback oder Anreizen können jedoch auch nachhaltigere

Es wird weniger  
über Nachhaltigkeit  
gesprochen, aber deutlich  
mehr umgesetzt – in  
Strategie, Prozessen und  
Produktdesign

Routinen etabliert werden. Entscheidend ist jedoch: Neue Gewohnheiten entstehen vor allem dann, wenn nachhaltiges Verhalten einfacher ist als die Alternative.

Ein zentraler Hebel sind Defaults, also die Standardeinstellungen vieler Systeme. Sie wirken, weil sie Entscheidungsaufwand reduzieren und das nachhaltige Verhalten zur voreingestellten, automatischen Wahl machen.

Ein Beispiel: Google Maps zeigt bei ähnlicher Ankunftszeit standardmäßig die umweltfreundlichere Route an. Viele Onlinehändler setzen inzwischen auf voreingestellte, nachhaltigere Lieferoptionen – und viele Kundinnen und Kunden bleiben einfach bei dieser Auswahl.

Visualisierung, KI-generiert, Prompt GCO Medienagentur



Solche Standards nutzen den sogenannten Status-quo-Bias: Menschen bleiben eher bei einer vorgegebenen Option als aktiv eine andere auszuwählen.

### **Individuelles Selbst: An Vorteile, Werte und Identitäten anknüpfen**

Unternehmen betonen bei nachhaltigen Angeboten oft zuerst deren Umweltvorteile. Doch Nachhaltigkeit ist nicht für alle Menschen gleich wichtig. Wirksame Strategien setzen deshalb bei dem an, was der Zielgruppe tatsächlich wichtig ist – nicht bei einer angenommenen Umweltmotivation.

Menschen handeln nachhaltig, wenn das Verhalten zu ihren persönlichen Zielen passt – etwa Gesundheit, Familie, Wohlstand, Ästhetik oder Komfort. Zudem unterscheiden sich Zielgruppen je nach Werten oder politischer Identität deutlich darin, wie sie auf Nachhaltigkeit reagieren.

Ein Beispiel ist Rothy's: Die Schuhe werden aus recycelten Plastikflaschen gefertigt und sind lang- lebig konzipiert sowie ressourcenschonend produ- ziert. Im Vordergrund stehen jedoch Design, Kom- fort und Waschbarkeit – Nachhaltigkeit ist integ- riert, aber nicht der alleinige Kaufgrund. Ähnlich funktioniert Depop: Die Peer-to-Peer-Wiederver- kaufsplattform stellt einzigartige, stylische Secondhand-Funde und die erschwinglichen Preise in den Mittelpunkt, bevor Nachhaltigkeit über- haupt erwähnt wird. Produkte und Dienstleistun- gen sollten also stärker auf ihre Kernvorteile set- zen, indem sie Nachhaltigkeit nicht isoliert hervor- heben, sondern gezielt an Zusatznutzen anknüpfen, die Menschen bereits schätzen.

“

Entscheidend ist, Produkte  
und Erlebnisse so zu  
entwickeln, dass sie zur  
menschlichen Psychologie  
passen – statt gegen sie zu  
arbeiten.

“

Ein weiterer Ansatz ist die Arbeit mit Identitäten. Händler können etwa „klimafreundliche Wahl“-Optionen anbieten, die an das Selbstbild der Kundschaft andocken. Patagonia ist ein klassi- sches Beispiel: Die Marke lädt Konsumenten dazu ein, sich als Umweltaktivisten zu verstehen – nicht nur als Käufer. Patagonia stärkt also die Verbin- dung zwischen Identität und Verhalten, indem das

Unternehmen seine Produkte mit einem geschätz- ten Aspekt des Selbstbildes in Einklang bringt.

### **Gefühle und Denken: Hoffnung, positive Emotionen und Handlungsfähigkeit stärken**

In der Kommunikation setzen viele Kampagnen entweder auf rationale Argumente oder auf emo- tionale Appelle. Besonders häufig werden Angst und Schuldgefühle eingesetzt – das kann jedoch auch zum Bumerang werden. Zwar kann ein gewis- ses Maß an Betroffenheit Verhalten kurzfristig beeinflussen, zu viel Negativität führt aber oft zu Überforderung, Ängsten, Vermeidung oder Resig- nation.

Wirksamer ist die Kombination aus Emotion und Selbstwirksamkeit. Anstatt zu betonen, wie katas- trophal der Klimawandel ist, oder Verhalten zu moralisieren, sollte man Dringlichkeit mit Em- powerment in Einklang bringen, um Menschen zu helfen, sich hoffnungsvoll und handlungsfähig zu fühlen. Kampagnen, die Hoffnung, Stolz oder das Gefühl kollektiven Fortschritts vermitteln und gleichzeitig klar zeigen, was konkret getan werden kann, wirken nachhaltiger. Ein Beispiel ist IKEA: Die Botschaft „kleine Veränderungen machen einen großen Unterschied“ wird mit konkreten, einfa- chen Handlungsmöglichkeiten verbunden – etwa LED-Lampen zu nutzen, energieeffiziente Geräte zu kaufen oder Lebensmittelverschwendung durch Nutzung von Vorratsbehältern zu reduzieren. So entsteht ein Gefühl von Selbstwirksamkeit: Men- schen erleben, dass ihr Handeln zählt und real etwas bewirken kann.

### **Konkretheit: Unsichtbare Wirkungen greifbar machen**

Nachhaltigkeit ist oft abstrakt, komplex und zukunftsorientiert – und wirkt dadurch psycholo- gisch weit entfernt. Je konkreter und sichtbarer Maßnahmen und Auswirkungen sind, desto eher bleiben Menschen engagiert. Das gelingt durch klare Handlungsvorgaben, greifbare Ergebnisse oder anschauliche Beispiele und Vergleiche.

Ein Beispiel ist Ecosia: Die Suchmaschine nutzt Werbeeinnahmen, um Bäume zu pflanzen. Nutzer sehen in Echtzeit, wie viele Bäume durch ihre Such- anfragen bereits finanziert wurden.

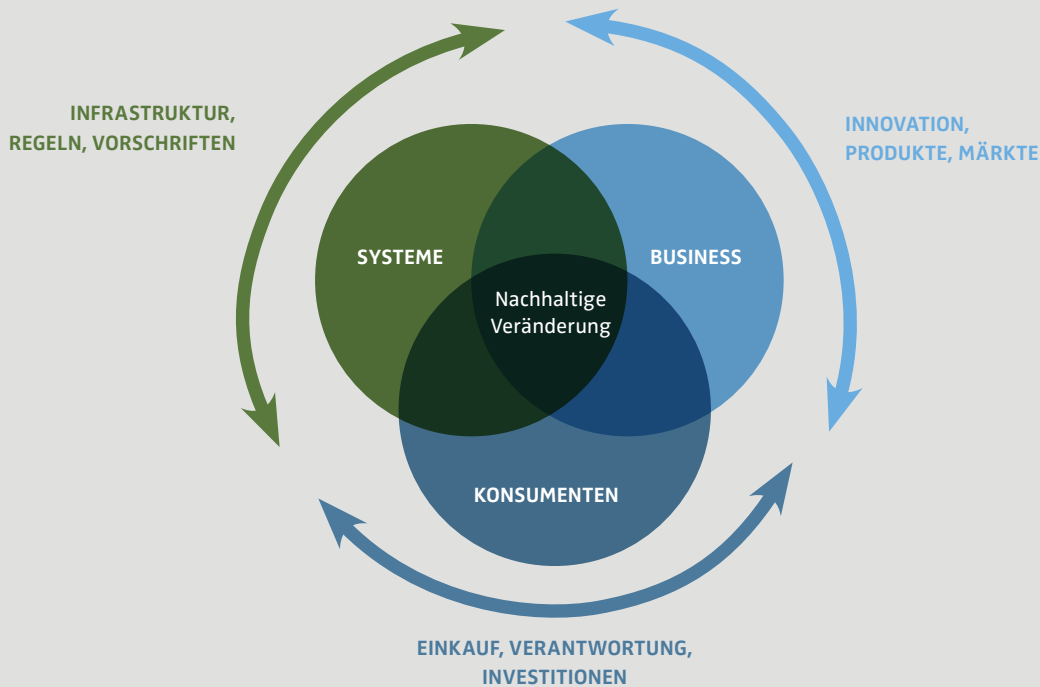
So wird aus einer abstrakten Handlung („im Internet suchen“) ein konkreter Effekt („deine Suchen haben X Bäume gepflanzt“). Nachhaltig- keit wird dadurch sichtbar, messbar und emotional nachvollziehbar – statt abstrakt oder sinn- und wirkungslos zu erscheinen.

### **Warum wir Veränderungen auf mehreren Ebenen brauchen**

Das SHIFT-Modell zeigt, wie Unternehmen, Non- Profits und staatliche Akteure nachhaltige Verhal- tensänderungen bei Individuen fördern können. Kritiker wenden jedoch ein, individuelles Verhalten sei vernachlässigbar und nur tiefgreifender Sys- temwandel könne die komplexen und hartnäckigen Probleme der Nachhaltigkeit lösen. Diese Kritik entspringt oft einer berechtigten Sorge um Ska- lierbarkeit – zieht aber die falsche Schlussfolge- rung. Es handelt sich um einen Scheingegensatz: ►

## Wie systemische Faktoren, Unternehmen und Konsumenten für eine nachhaltige Transformation zusammenspielen

ABBILDUNG 2



Individuelle Verhaltensänderungen ersetzen keinen Systemwandel, sie ergänzen ihn und sind ein notwendiger Bestandteil echten Fortschritts. Nachhaltige Transformation erfordert abgestimmtes Handeln auf System-, Unternehmens- und Individualebene (siehe Abbildung 2). Veränderungen auf nur einer Ebene bleiben ohne Rückkopplung aus den anderen Bereichen kaum auf Dauer wirksam.

"

Individuelle  
Verhaltensänderungen  
ersetzen keinen  
Systemwandel, sie  
ergänzen ihn und sind ein  
notwendiger Bestandteil  
echten Fortschritts.

"

### Systemebene

Systemische Veränderungen betreffen Infrastruktur, regulatorische Rahmenbedingungen und politische Leitplanken, die definieren, was möglich, praktikabel und wirtschaftlich ist. Dazu zählen Investitionen in erneuerbare Energien und öffentliche Mobilität, Vorschriften zur Begrenzung schädlicher Praktiken sowie Anreizsysteme für nachhaltige Innovationen. Systeme prägen die Entscheidungsarchitektur, in der sich Unternehmen und Konsumenten bewegen, indem sie bestimmte Verhaltensweisen einfacher, günstiger oder gesellschaftlich akzeptierter machen. So steuern sie indirekt Entscheidungen sowohl von Unternehmen als auch von Konsumenten.

### Unternehmensebene

Unternehmen übernehmen eine Schlüsselrolle als Bindeglied zwischen System und Individuum. Sie übersetzen regulatorische Vorgaben und technologische Möglichkeiten in konkrete Produkte, Services und Geschäftsmodelle. Über Innovation, Lieferkettenentscheidungen, Preisgestaltung, Defaults und Design können sie nachhaltige Optionen skalieren und normalisieren. Gleichzeitig beeinflussen Unternehmen die Systemebene – etwa durch Lobbying oder indem sie Markt- und Umsetzbarkeitssignale senden. Sie reagieren also nicht nur auf Rahmenbedingungen, sondern gestalten diese aktiv mit und erweitern die verfügbaren Optionen für Konsumenten.

### Konsumentenebene

Konsumenten leisten alltäglich Beiträge durch Kaufentscheidungen sowie durch gesellschaftliches und politisches Engagement. Einfluss ent-

steht nicht nur durch Konsum, sondern auch durch Spenden, Investitionen, Advocacy und Wahlverhalten. Einzelne Handlungen mögen unbedeutend erscheinen, in der Summe formen sie jedoch Nachfrage, legitimieren neue Märkte und erzeugen Druck für Veränderungen und Innovationen in Unternehmen und Politik. Konsumentenverhalten ist häufig der Hebel, der größere Transformationen sichtbar macht und beschleunigt, ja überhaupt erst auf die Systemebene bringt.

Visualisierung, KI-generiert, Prompt GCO Medienagentur



### Interdependenzen

Diese Ebenen sind eng miteinander verzahnt: Systeme setzen Rahmenbedingungen, während Unternehmen skalieren, Lösungen operationalisieren und Innovation schaffen. Konsumenten wiederum treiben Nachfrage und gesellschaftliche Dynamik. Angesichts der Dringlichkeit der Nachhaltigkeitsherausforderungen braucht es einen integrierten „All-hands-on-deck“-Ansatz, der alle Ebenen synchronisiert, statt sie gegeneinander auszuspielen. Erfolgreiche Nachhaltigkeitsstrategien verstehen individuelle Verhaltensänderung nicht als Ablenkung von der Notwendigkeit systemischen Wandels, sondern als dessen Katalysator.

### Nachhaltigkeit verliert nicht an Bedeutung – sie reift

Die neue Phase des Nachhaltigkeitsmanagements ist geprägt von Substanz, strategischer Verankerung und der gezielten Gestaltung von Entscheidungsumfeldern, sodass sie der menschlichen Psychologie entsprechen.

### Weniger Symbolik, mehr Wirkung

Unternehmen verabschieden sich von pauschalen Claims und reinen Imagekampagnen und fokussieren messbare Impact-Reduktion in ökologischer und sozialer Hinsicht. Im Mittelpunkt stehen Maßnahmen mit großer Hebelwirkung – etwa die Neugestaltung von Produkten, Lieferketten und Services – statt einfach umsetzbarer Initiativen mit Nutzen primär für die Reputation. Das schafft Glaubwürdigkeit, Resilienz und Vertrauen in einem Umfeld wachsender Kontrolle und Skepsis.

### Weniger Reporting, mehr Strategie

Messung und Transparenz bleiben relevant, sind aber nicht mehr Selbstzweck. Führende Organisationen integrieren Nachhaltigkeit in ihre Kernstrategie – in Wettbewerb, Innovation, Ressourcenallokation und Risikomanagement. Nachhaltigkeit entwickelt sich von einer Compliance- oder Kommunikationsfunktion zu einem zentralen Steuerungsinstrument für langfristige Wertschöpfung, betriebliche Effizienz und Wettbewerbsvorteile.

### Weniger Appelle, mehr Verhaltensdesign

Statt auf moralische Appelle zu setzen oder mit einer Flut an Informationen zu arbeiten, rückt die Gestaltung von Entscheidungsarchitekturen in den Fokus, um Nachhaltigkeit zu erreichen. Durch intelligente Defaults, Anreizsysteme, Produktdesign und Nutzererlebnisse, die reale Verhaltensmuster und Erkenntnisse aus der Psychologie berücksichtigen, werden nachhaltige Optionen intuitiv, attraktiv und alltagstauglich.

Erfolgreiche Unternehmen stellen künftig nicht mehr die Frage „Wie kommunizieren wir Nachhaltigkeit?“, sondern „Wie integrieren wir Nachhaltigkeit in Strategie, Prozesse und das reale Verhalten unserer Kunden?“ Dieser Perspektivenwechsel – von Kommunikation zu echter Transformation – definiert die Zukunft nachhaltiger Geschäftsmodelle und ist in vollem Gange. ◀

### LITERATURHINWEISE

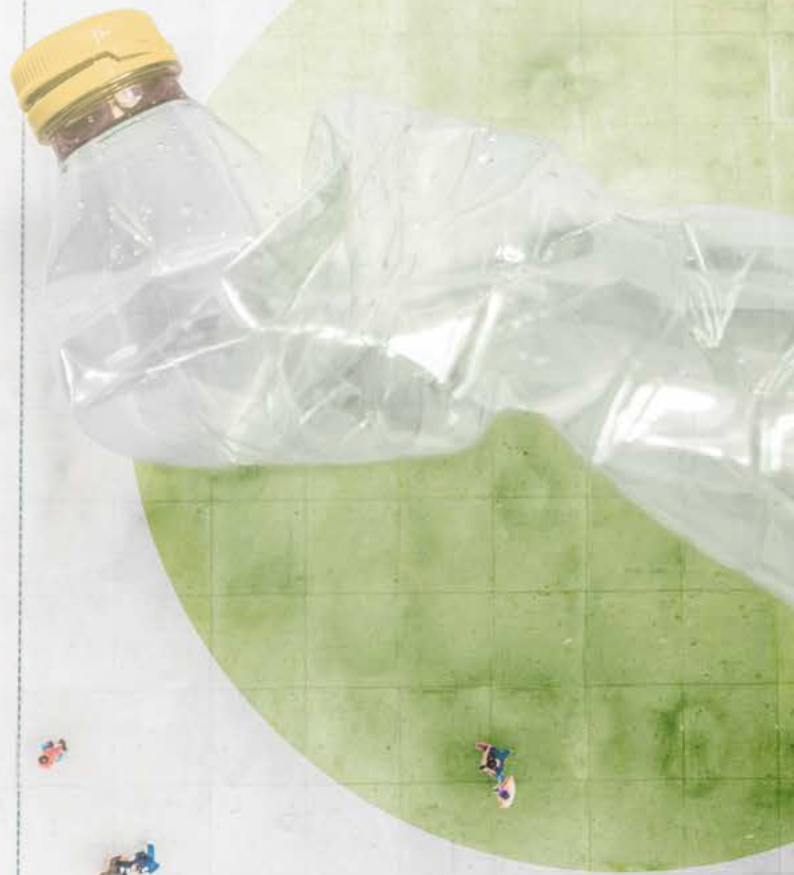
White, K., Cakanlar, A., Sethi, S., & Trudel, R. (2025). The past, present and future of sustainability marketing: How did we get here and where might we go? *Journal of Business Research*, 187, Article 115056. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115056>

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>

White, K., Hardisty, D., & Habib, R. (2019). The elusive green consumer. *Harvard Business Review*, 97(4), 124–133. <https://hbr.org/2019/07/the-elusive-green-consumer>

# Von guten Vorsätzen zu systemischer Wirkung

*Verhaltens-  
strategien für  
mehr Kreis-  
laufwirtschaft*



gettyimages, Orbon Alija



## AUTORIN

**KAREN PAGE WINTERICH**

Distinguished Professor of Marketing  
Smeal College of Business  
Pennsylvania State University, USA

## KEYWORDS

Kreislaufwirtschaft  
Nachhaltigkeitskompetenz  
Recycling  
Abfallreduzierung  
Produktreparatur

**N**achhaltigkeit ist aus Markenbotschaften kaum noch wegzudenken – in den tatsächlichen Ergebnissen zeigt sich jedoch oft ein anderes Bild. Die Realität ist ernüchternd: Laut dem Circularity Gap Report 2025 stammen lediglich 6,9 % der jährlich von der Weltwirtschaft genutzten 106 Milliarden Tonnen Materialien aus recycelten Quellen. Konsumenten geben zwar an, Nachhaltigkeit wichtig zu finden, doch ihr Verhalten – und viele Unternehmensinitiativen – konzentrieren sich häufig auf Maßnahmen mit geringer Wirkung, die weder Emissionen noch Kundenbindung messbar beeinflussen.

Die Mehrheit der Konsumenten verfügt nur über ein begrenztes Verständnis der tatsächlichen Klimawirkung ihres Handelns. Sie können nicht unterscheiden, was sich „öko“ anfühlt und was tatsäch-

lich Wirkung zeigt. Unternehmen verstärken diese Wahrnehmung häufig, indem sie leicht umsetzbare, symbolische Maßnahmen feiern – etwa den Wechsel zu Papierstrohhalm, während sie in CO<sub>2</sub>-reduzierende Verhaltensänderungen, wirkungsvollere Kaufentscheidungen, Rücknahmeprogramme oder Reparaturangebote nur wenig investieren.

Gefragt sind Maßnahmen, die das Verhalten von Kunden nachhaltig und messbar verändern. Zirkuläre Ansätze wie die Reparatur von Produkten zur Verlängerung ihrer Lebensdauer, die Rückgabe zur Wiederverwendung oder das Recycling von Materialien für neue Produkte sorgen dafür, dass Ressourcen länger im Wirtschaftskreislauf bleiben, anstatt auf Deponien zu landen. Dadurch werden nicht nur Abfälle reduziert, sondern auch ►

Emissionen gesenkt, da die Herstellung neuer Produkte deutlich mehr CO<sub>2</sub> verursacht als vielen Verbrauchern bewusst ist.

Kreislaufstrategien können somit Emissionen reduzieren, zusätzlichen Wert aus bestehenden Produkten erschließen und gleichzeitig die Kundenloyalität stärken. Die Herausforderung für Unternehmen ist im Grundsatz klar, in der Umsetzung jedoch anspruchsvoll: Wie können sie die wirkungsvollsten Entscheidungen für Kunden zur einfachsten Wahl machen? Und wie gelingt es, Menschen dazu zu motivieren, Produkte länger zu nutzen, zurückzugeben oder zu recyceln?

### Von symbolischen Maßnahmen zu wirkungsvollen Veränderungen

Konsumenten mangelt es nicht an Interesse oder Engagement für Nachhaltigkeit, sondern an Klarheit. Es besteht eine deutliche Lücke zwischen dem, was viele für emissionsmindernd halten, und dem, was Experten als tatsächlich wirksam erachten. Größenordnungen und die Relation zu anderen Maßnahmen werden falsch eingeschätzt. Konsumenten ist beispielsweise zwar bewusst, dass Flugreisen klimaschädlich sind, sie übersehen jedoch, wie unverhältnismäßig groß die Auswirkungen im Vergleich zum Brennenlassen einer Lampe sind. So verursacht ein Transatlantikflug ähnlich viele Emissionen wie eine LED-Lampe in mehr als 50 Jahren Dauerbetrieb!

Die Verantwortung allein auf Konsumenten zu übertragen, führt meist nur zu begrenzten Veränderungen. Deutlich wirksamer sind konkrete Maßnahmen: Konsumenten dabei zu unterstützen, die wirklich relevanten Hebel zu erkennen, und gleichzeitig Prozesse so zu gestalten, dass die nachhaltigste Entscheidung auch die einfachste ist. So haben beispielsweise Angebote von Nachfüllkonzentrat für Reinigungsmittel einen deutlich größeren Effekt als der Kauf eines neuen Produkts in einer weiteren Flasche, die anschließend recycelt wird.

Um wirkungsvolle Verhaltensänderungen bei Konsumenten zu fördern, sollten Unternehmen auf folgende Strategien setzen:

#### **Machen Sie die tatsächliche Wirkung sichtbar**

Menschen überschätzen regelmäßig den Einfluss einfacher und leicht umsetzbarer Maßnahmen wie Recycling und unterschätzen gleichzeitig den Effekt grundlegender Verhaltensänderungen, etwa weniger Flugreisen oder eine stärker pflanzenbasierte Ernährung. Dabei konzentrieren sie sich häufig auf direkt sichtbare Emissionen ihrer eigenen Handlung, während indirekte und systemische Emissionen entlang der Wertschöpfungskette kaum wahrgenommen werden. So wissen viele Konsumenten zwar, dass eine pflanzenbasierte Ernährung in der Regel klimafreundlicher ist als eine fleischbasierte. Weniger bekannt ist jedoch, dass beispielsweise beheizte Gewächshäuser für saisonfremdes Obst und Gemüse einen Teil dieses Vorteils wieder reduzieren können. Fehlt die Einordnung der tatsächlichen Wirkung, verdrängen einfache Maßnahmen oft diejenigen mit der größten Hebelwirkung.

Unternehmen sollten deshalb in relevanten Entscheidungssituationen transparente Vergleichsinformationen bereitstellen, beispielsweise: „Dieses Produkt verursacht zehnmal weniger Emissionen als die konventionelle Alternative.“ Unterstützend wirken visuelle Darstellungen, verständliche Vergleiche und eine klare Sprache, etwa: „Der Umstieg auf X spart die Emissionen von Y Transatlantikflügen pro Jahr ein.“ Ebenso hilfreich ist es, indirekte Emissionen anhand konkreter Beispiele greifbar zu machen: „Der größte Teil des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks dieses Produkts entsteht bereits, bevor das Produkt in Ihrem Einkaufswagen landet – hier sind die Maßnahmen, die wir entlang der Lieferkette umgesetzt haben.“

#### **Bauen Sie Hürden ab und machen Sie die nachhaltigste Option zur einfachsten Wahl**

Menschen neigen dazu, anzunehmen, dass mühevolle Veränderungen besonders wirksam sind. Erfordert eine Maßnahme dagegen einschneidende Veränderungen im Alltag, wird ihr Nutzen häufig als gering eingeschätzt. Deshalb sollte die klimafreundlichste Option zur Standardoption werden. Dazu gehören beispielsweise vorausge-

„

Die klimafreundlichste  
Option sollte zur  
Standardoption werden.

„

wählte Versandoptionen mit geringeren Emissionen, die einfache Buchung von Reparaturen per Klick, Rücksendelösungen für die Wiederverwendung direkt in der Verpackung oder die standardmäßige Nutzung von Mehrwegbechern und wiederverwendbaren Behältern.

#### **Verlagern Sie die Verantwortung von „ich“ auf „wir“**

Gemeinsames Handeln motiviert stärker als individuelles Handeln. Die Frage „Was kann ich tun?“ verdrängt häufig die wichtigere Frage: „Was verändern wir gemeinsam?“ Eine reine „Ich-Perspektive“ isoliert Konsumenten und verdeckt die wesentlich größeren Hebel, die Unternehmen selbst steuern können. Eine wirkungsvollere Erzählung verlagert den Fokus von der individuellen Verhaltensänderung hin zu systemischen Reformen. Statt ausschließlich auf die Verantwortung des Einzelnen zu verweisen, sollten Unternehmen deutlich machen: „Das haben wir bereits verändert – und so können Sie uns dabei unterstützen, den nächsten Schritt



zu gehen.“ Konsumenten werden dadurch nicht als alleinige Problemlöser betrachtet, sondern als Partner innerhalb eines Systems, mit dem Ziel, das Unternehmen aktiv neu zu gestalten. Die Aufgabe besteht darin, die Menschen einzuladen, diesen Kreislauf gemeinsam zu schließen.

### **Geben Sie Produkten in der Kreislaufwirtschaft ein zweites Leben**

Ein wirkungsvoller Hebel für mehr Nachhaltigkeit besteht darin, Kreislaufwirtschaft zu fördern – also Produkte, Materialien und Ressourcen möglichst lange im Nutzungskreislauf zu halten. Nach der Erstinutzung betrachten viele Konsumenten ein Produkt jedoch als „verbraucht“ und damit als wertlos. Unternehmen können dieser Wahrnehmung gezielt entgegenwirken. Wer den Wert gebrauchter oder defekter Produkte sichtbar macht und die Beteiligung an Rücknahmeprogrammen wertschätzt, schafft wichtige Anreize für nachhaltiges Handeln. Transparenz über den weiteren Weg recycelter Materialien erhöht zusätzlich die Bereitschaft, Produkte zu reparieren, wiederzuverwenden oder dem Recycling zuzuführen. Aus unseren Forschungsergebnissen lassen sich drei zentrale Handlungsfelder ableiten.

#### **Bieten Sie eigene oder zertifizierte Reparaturservices an**

In einer von Wegwerfmentalität geprägten Konsumkultur wird ein defektes Produkt häufig als wertlos wahrgenommen. Diese Sichtweise stellt eine wesentliche Hürde für die Kreislaufwirtschaft dar. Zwar existieren zahlreiche unabhängige Reparaturdienstleister, doch verändern diese die Wahrnehmung des Produktwertes oft nur begrenzt.

Bietet eine Marke hingegen eigene Reparaturservices an, sendet sie ein starkes Signal: Das Produkt besitzt weiterhin einen relevanten Wert.

Damit wird der „ungenutzte Wert“ sichtbar – also das Potenzial eines Produkts, trotz Defekt weiterhin Nutzen zu stiften. Reparaturen durch Drittanbieter entfalten diesen Effekt deutlich schwächer, da Konsumenten häufig unsicher sind, ob sich die Investition überhaupt lohnt.

Unternehmen sollten Reparaturleistungen daher möglichst fest in ihr Geschäftsmodell integrieren und ihre Kunden aktiv zur Nutzung motivieren. Falls eigene Reparaturservices wirtschaftlich nicht sinnvoll sind, kann ein zertifiziertes Partnernetzwerk („Brand Certified Repair“) eine attraktive Alternative darstellen. Dadurch bleibt der Kunde innerhalb des Markenökosystems, während gleichzeitig der Wert und die Langlebigkeit der Produkte unterstrichen werden. Besonders bei technisch weniger versierten Konsumenten wirkt das Qualitätssignal der Marke vertrauensbildend und erhöht die Bereitschaft zur Reparatur.

#### **Binden Sie Teilnehmer von Rücknahmeprogrammen aktiv ein**

Viele Unternehmen haben Rücknahmeprogramme für Bekleidung, Elektronik oder Verpackungen etabliert. Aus Sicht der Konsumenten gleichen diese Programme jedoch häufig einer „Black Box“: Das Produkt wird abgegeben, danach ist die Sache erledigt und es folgt keinerlei Rückmeldung.

Dieser transaktionale Ansatz verschenkt wertvolles Potenzial für eine stärkere Kundenbindung. Bereits eine einfache Bestätigung des Wareneingangs kann die Wahrnehmung grundlegend verändern. Die Rückmeldung signalisiert, dass der Beitrag des Konsumenten wahrgenommen und geschätzt wird, und stärkt das Gefühl, gemeinsam mit dem Unternehmen ein Nachhaltigkeitsziel zu verfolgen. Kurze, konkrete Botschaften wie „Ihr Produkt wurde erfolgreich zurückgenommen. Vielen Dank, dass Sie helfen, den Kreislauf zu schließen“ erhöhen das Gefühl der Partnerschaft und fördern die emotionale Bindung an die Marke. Gleichzeitig verbessern sie die Wahrnehmung der Nachhaltigkeitsleistung eines Unternehmens und steigern die Chance für eine erneute Teilnahme – ein entscheidender Erfolgsfaktor für Rücknahmeprogramme. Dabei ist spezifische Anerkennung wirksamer als eine allgemeine Dankesbotschaft. Eine Nachricht wie „Wir haben Ihr Produkt erhalten“ erzielt deutlich mehr Wirkung als ein abstraktes „Vielen Dank für Ihre Treue“. Voraussetzung ist jedoch, dass die Kommunikation glaubwürdig ist. Nur Unternehmen, die bereits als nachhaltig gelten, können durch solche Maßnahmen auch positive Effekte erzielen.

#### **Machen Sie den Transformationsprozess sichtbar**

Die Bereitschaft zum Recycling steigt deutlich, wenn Konsumenten nachvollziehen können, was aus einem Material nach seiner Rückgabe entsteht. Die konkrete Beschreibung des entstehenden Produkts wirkt motivierender als abstrakte Aufforderungen zum Recycling. Dieser Effekt, den wir als „Transformation Salience“ bezeichnen, aktiviert positive Emotionen und schafft Sinn. Statt lediglich auf Recyclingmöglichkeiten hinzuweisen, sollten Unternehmen den zukünftigen Nutzen in ►

## Zentrale Erkenntnisse zum Konsumentenverhalten und Handlungsempfehlungen

ABBILDUNG 1

1

### **Konsumenten schätzen häufig die Wirkung einzelner Nachhaltigkeitsmaßnahmen falsch ein.**

Machen Sie Umweltwirkungen in der Entscheidungssituation durch klare Vergleiche sichtbar.

2

### **Einfache Maßnahmen verdrängen oft wirksamere Verhaltensänderungen.**

Heben Sie die wirkungsvollste und nicht die bequemste Option hervor.

3

### **Zusätzlicher Aufwand reduziert nachhaltiges Verhalten.**

Machen Sie nachhaltige Optionen zum Standard und minimieren Sie den erforderlichen Aufwand.

4

### **Eine reine „Ich-Perspektive“ erschwert systemische Hebel.**

Gestalten Sie Systeme und Infrastruktur so, dass nachhaltiges Verhalten gemeinsam skaliert werden kann.

5

### **Defekte Produkte werden häufig als wertlos wahrgenommen.**

Bieten Sie markeneigene oder zertifizierte Reparaturservices an, um den noch vorhandenen Wert zu signalisieren.

6

### **Eine Kultur des ständigen Upgradens verkürzt die Produktlebensdauer.**

Fördern Sie Werterhalt, Wartung und Langlebigkeit statt kontinuierlicher Neuanschaffungen.

7

### **Rücknahmeprogramme wirken oft wie eine „Black Box“.**

Bestätigen Sie den Erhalt zurückgegebener Produkte zeitnah und transparent.

8

### **Recycling wird als Endpunkt statt als Neubeginn wahrgenommen.**

Zeigen Sie, welche neuen Produkte aus recycelten Materialien entstehen.

9

### **Die Visualisierung von Transformation erhöht die Recyclingbereitschaft.**

Nutzen Sie „Aus diesem wird jenes“-Darstellungen auf Verpackungen, Sammelstellen und Schildern.

10

### **Verhaltensänderungen ohne unterstützende Systemanpassungen sind unwahrscheinlich.**

Schaffen Sie Entscheidungsarchitekturen, in denen nachhaltiges Handeln die einfachste und attraktivste Wahl ist.

## Förderung der Recyclingbereitschaft durch Darstellung dessen, was aus recyceltem Material hergestellt wird

ABBILDUNG 2



den Vordergrund stellen. Botschaften wie „Aus diesen Flaschen entstehen neue Mützen“ erzeugen deutlich mehr Aufmerksamkeit und Motivation als die Aufforderung „Bitte hier recyceln“.

Auch Verpackungen können genutzt werden, um den Kreislauf sichtbar zu machen. Ein einfaches Schaubild, das die Umwandlung eines Produkts in ein neues Material oder Produkt illustriert, kann die Recyclingquote stärker erhöhen und Verunreinigungen wirkungsvoller verringern als klassische Recyclingsymbole. Entscheidend ist dabei eine konkrete und leicht verständliche Darstellung. In einer unserer Studien lag die Recyclingquote in der Kontrollgruppe bei 23,8 %. Wurde der Transformationsprozess hingegen sichtbar gemacht, stieg sie auf 49,2 % (siehe Abbildung 2). Die Visualisierung dessen, was aus einem Produkt nach der Erstinutzung entsteht, kann somit einen erheblichen Beitrag zur Förderung nachhaltigen Verhaltens leisten.

### Durch Systemarchitektur die Führung übernehmen und den Kunden einbinden

Der Übergang zu einer nachhaltigen Kreislaufwirtschaft kann nicht allein auf die guten Absichten von Konsumenten bauen. Unternehmen müssen die Rahmenbedingungen aktiv gestalten. Dazu gehört, Kunden über die tatsächliche Umweltwirkung von Entscheidungen aufzuklären, statt oberflächliche Nachhaltigkeitsclaims zu verbreiten. Reparaturangebote der Marke signalisieren Produktwert und Langlebigkeit. Die Anerkennung von Beiträgen der Konsumenten stärkt die Partnerschaft. Und die Visualisierung von Materialkreisläufen inspiriert stärker als Appelle an das schlechte Gewissen.

Unternehmen sollten daher weniger darauf bauen, dass Konsumenten „mehr tun“, sondern vielmehr Systeme schaffen, die nachhaltiges Ver-

halten zur einfachsten und attraktivsten Option machen. Abbildung 1 fasst die zentralen Handlungsempfehlungen zusammen. Das Ergebnis ist ein Geschäftsmodell, das resilienter gegenüber Klima- und Ressourcenrisiken ist und zugleich engere Beziehungen zu Kunden aufbaut. Konsumenten suchen zunehmend nach Unternehmen, die Orientierung geben und Veränderungen vorantreiben – nicht nach reinen Anbietern von Produkten und Dienstleistungen. Nachhaltige und wechselseitig vorteilhafte Kundenbeziehungen enden nicht mit einem einzigen Kauf. Kreislauforientierte Geschäftsmodelle, die verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse berücksichtigen, schaffen langfristige Interaktion, wiederkehrende Umsätze und messbare ökologische Wirkung. So verwandeln sie Nachhaltigkeit vom Kostenfaktor zum strategischen Wettbewerbsvorteil. ◀

### LITERATURHINWEISE

Allred, N., & Winterich, K. P. (2026). Repair service signals: How brand repair services signal unused utility and increase product repair. *Journal of Consumer Research*. [doi.org/10.1093/jcr/ucag009](https://doi.org/10.1093/jcr/ucag009)

Hong, Y., Dommer, S. L., & Winterich, K. P. (2026). Received! How acknowledgment increases a company's sustainability image and drives repeat customer participation in take-back programs. *Journal of Consumer Research*. [doi.org/10.1093/jcr/ucag007](https://doi.org/10.1093/jcr/ucag007)

Winterich, K. P., Nenkov, G. Y., & Gonzales, G. E. (2019). Knowing what it makes: How product transformation salience increases recycling. *Journal of Marketing*, 83(4), 21–37. [doi.org/110.1177/002242919842167](https://doi.org/110.1177/002242919842167)

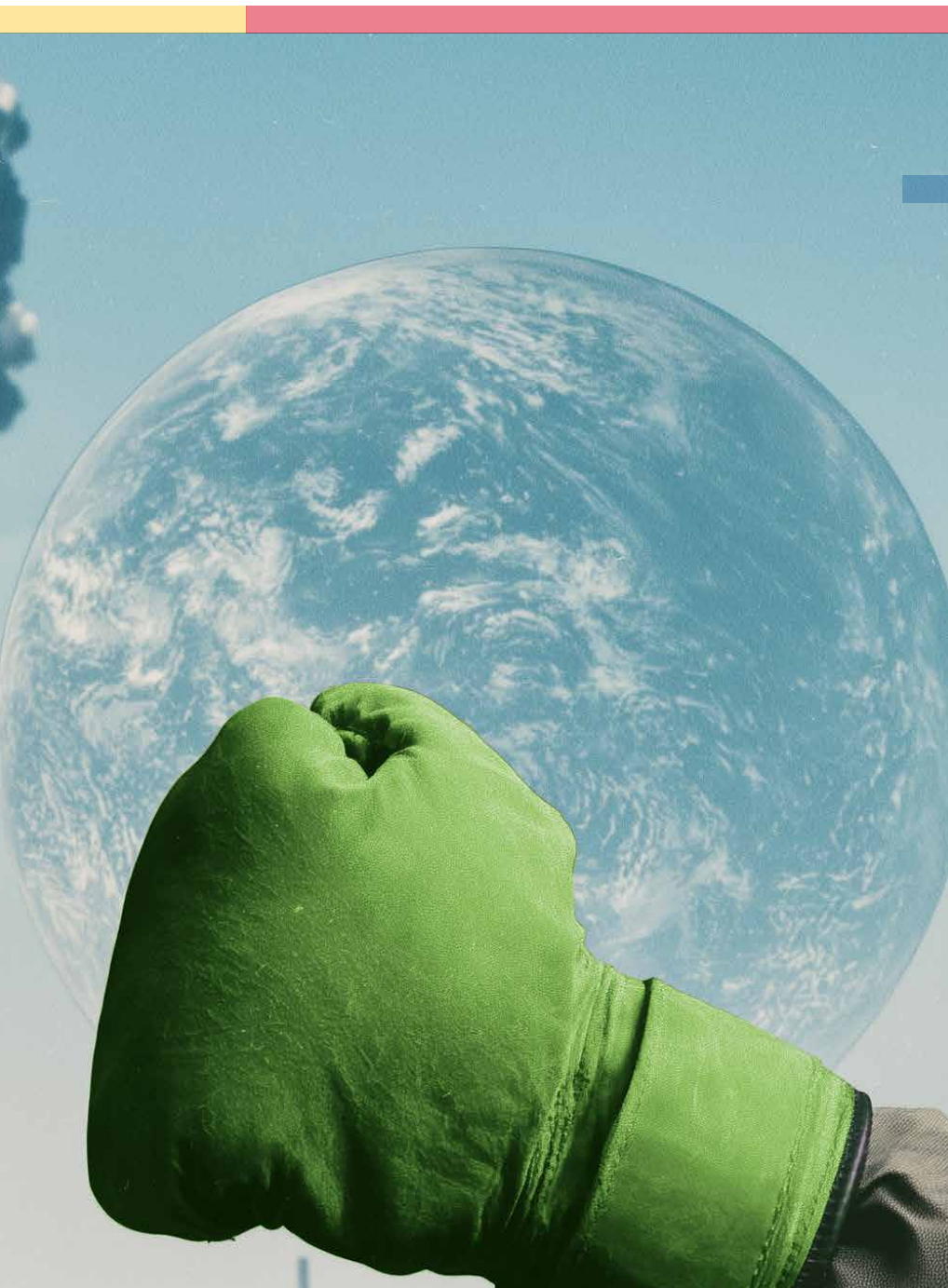
Winterich, K. P., Reczek, R. R., & Makov, T. (2024). How lack of knowledge on emissions and psychological biases deter consumers from taking effective action to mitigate climate change. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 52(5), 1475–1494. [doi.org/10.1007/s11747-024-01049-4](https://doi.org/10.1007/s11747-024-01049-4)

# Warum Nachhaltigkeit polarisiert

und wie  
man Gräben  
überwindet



Visualisierung, KI-generiert, Prompt GCO Medienagentur



## AUTORIN

**Aylin Cakanlar**

Assistant Professor of Marketing  
Center for Retailing,  
Stockholm School of Economics,  
Schweden

## KEYWORDS

Nachhaltiges Verhalten  
Polarisierung  
Nachhaltigkeitskommunikation  
Politische Spaltung

**N**achhaltigkeitskommunikation verfolgt häufig das Ziel, Konsumenten hinter einem gemeinsamen Anliegen, wie z. B. dem Schutz der Umwelt, zu vereinen. Paradoxerweise können aber gerade Botschaften, die kollektives Handeln fördern sollen, auch Widerstand, Skepsis und Polarisierung auslösen. Dieses Spannungsfeld zeigt sich in der Politik, im unternehmerischen Umfeld und im alltäglichen Konsumverhalten.

Als beispielsweise der Green New Deal in den Vereinigten Staaten erstmals vorgestellt wurde, war das öffentliche Bewusstsein gering und die Unterstützung über Parteigrenzen hinweg weitgehend positiv. Mit steigender Bekanntheit nahm die Unterstützung – insbesondere unter konservativen Wählern – jedoch deutlich ab. Ein ähnliches Muster zeigt sich im Unternehmenskontext. Einige Unternehmen positionieren sich klar proaktiv, engagieren sich öffentlich für Umweltanliegen und

fordern systemische Veränderungen. So hat sich beispielsweise Patagonia als engagierter Verfechter von Umweltbelangen positioniert. Andere, insbesondere in CO<sub>2</sub>-intensiven Branchen, setzen sich aktiv gegen strengere Umweltauflagen ein. Diese Polarisierung beschränkt sich nicht auf politische Debatten oder unternehmerische Positionierungen. Auch in der Bevölkerung zeigen sich Differenzen: Konservative und liberale Gruppen unterscheiden sich darin, in welchem Maß sie den Klimawandel auf menschliches Handeln zurückführen. Divergierende Perspektiven spiegeln sich auch in alltäglichen Entscheidungen wider. Studien zeigen etwa, dass beide Gruppen ähnlich geneigt sind, mit dem Fahrrad zur Arbeit zu fahren, solange man mit gesundheitlichen Vorteilen argumentiert. Wird dieselbe Verhaltensweise jedoch primär ökologisch motiviert dargestellt, sinkt die Bereitschaft unter Konservativen deutlich. ▶

## Beispiele dafür, wie man Menschen mit unterschiedlichen Werten durch gezielte Appelle für Nachhaltigkeitsthemen gewinnen kann

ABBILDUNG 1

### THEMA

### BOTSCHAFTEN FÜR LIBERALE

### BOTSCHAFTEN FÜR KONSERVATIVE

#### Recycling

„Helfen Sie mit, für andere zu sorgen – Recycling schützt gefährdete Gruppen.“

„Erfüllen Sie Ihre Bürgerpflicht – Recycling zeigt Verantwortung für unsere Gemeinschaft.“

#### Nachhaltigkeit & Systemwandel

„Wir müssen die Funktionsweise unserer Wirtschaft grundlegend ändern.“

„Schützen und bewahren wir unsere Lebensweise, indem wir unsere natürlichen Ressourcen schonen.“

#### Umweltverantwortung

„Es kann nicht mehr so weitergehen wie bisher.“

„Es ist patriotisch, die natürlichen Ressourcen unseres Landes zu schonen.“

#### Grüne Wirtschaft

„Investieren Sie in Klimaschutzmaßnahmen, um soziales Wohlergehen und Gerechtigkeit zu fördern.“

„Profitieren Sie von Innovationen, schaffen Sie Arbeitsplätze und sichern Sie unserer Industrie eine Führungsrolle im Bereich Cleantech.“

#### Unterschiedliche Motivationen für nachhaltiges Verhalten

„Fahren Sie mit dem Fahrrad, um CO<sub>2</sub>-Emissionen zu reduzieren und den Planeten zu schützen.“

„Fahren Sie mit dem Fahrrad, weil es gesund ist, Geld spart und unabhängig macht.“

#### Konkrete Wirkung

„Dieses Produkt entfernt 5 kg Müll aus den Ozeanen – dein Handeln macht einen messbaren Unterschied.“

#### Soziale Normen

„Viele Menschen in deiner Gemeinschaft favorisieren nachhaltige Lösungen.“

#### Gemeinsame Werte hervorheben

„Denken Sie an die Werte, die uns allen wichtig sind.“

### Psychologische Treiber erklären politisch bedingte gegensätzliche Reaktionen auf Nachhaltigkeit

Diese Beobachtungen werfen eine zentrale Frage auf: Wann und warum führen Nachhaltigkeitssignale zu negativen oder polarisierenden Reaktionen – und wie lassen sich diese Effekte reduzieren? Ein fundiertes Verständnis der zugrunde liegenden psychologischen Mechanismen ist entscheidend, um Nachhaltigkeitskommunikation so zu gestalten, dass sie unterschiedliche Zielgruppen anspricht, statt sie zu spalten.

Zwei wesentliche Faktoren erklären diese Polarisierung: Erstens unterschiedliche Wertorientierungen, die beeinflussen, wie konservative und liberale Zielgruppen nachhaltiges Verhalten interpretieren und bewerten. Zweitens der Einfluss von Gruppennormen, die steuern, wie stark Individuen nachhaltige Verhaltensweisen innerhalb ihrer jeweiligen sozialen Bezugsgruppe wahrnehmen und übernehmen.

### Persönliche Werte prägen die Interpretation von Botschaften und Angeboten

Liberale und konservative Zielgruppen unterscheiden sich deutlich in ihren Wertprioritäten – etwa darin, wie stark sie bestehende wirtschaftliche und

gesellschaftliche Strukturen als legitim ansehen. Diese Unterschiede beeinflussen maßgeblich, wie Nachhaltigkeitsbotschaften wahrgenommen, eingeordnet und bewertet werden.

### Unterschiedliche moralische Logiken können die Unterstützung fördern

Politische Einstellungen basieren auf unterschiedlichen moralischen Leitprinzipien. Liberale Zielgruppen legen typischerweise größeren Wert auf Gleichberechtigung, Schutz vor Schaden und Fairness. Konservative hingegen gewichten Loyalität, Verantwortung gegenüber Institutionen wie der Familie oder der Nation sowie den Erhalt von Tradition und gesellschaftlicher Ordnung stärker. Diese divergierenden Wertorientierungen haben direkte Implikationen für die Gestaltung von Umwelt- und Nachhaltigkeitskommunikation. In der Praxis wird Klimakommunikation häufig über Narrative von Schaden und Fairness vermittelt – etwa durch die Betonung von Artensterben, Ressourcenausbeutung, die vulnerablen Gruppen schadet, oder Risiken für zukünftige Generationen. Diese Argumentation zieht bei liberalen Zielgruppen und kann deren Bereitschaft zu nachhaltigem Verhalten erhöhen. Für konservative Zielgruppen ist diese Form der Argumentation hingegen oft weniger wirksam, da sie deren zentrale moralische Prioritäten nicht anspricht.

### **Gezielte Ansprache erhöht die Wirksamkeit von Nachhaltigkeitsbotschaften**

Die gute Nachricht: Nachhaltigkeitskommunikation lässt sich differenziert anpassen, ohne das zugrunde liegende Umweltziel zu verändern. Entscheidend ist das Framing. Dasselbe Verhalten kann breitere Akzeptanz finden, wenn es im Einklang mit den jeweils relevanten Werten kommuniziert wird. Beispielsweise steigern Botschaften, die Bürgerpflicht und Verantwortung betonen, die Recyclingbereitschaft bei konservativen Zielgruppen. Liberale reagieren hingegen stärker auf Narrative, die Fürsorge und kollektives Wohlergehen betonen.

Eine wertebasierte Segmentierung und Ansprache ermöglicht es Unternehmen und Organisationen somit, die Wirkung nachhaltiger Verhaltensimpulse signifikant zu erhöhen. Gleichzeitig gibt es auch Botschaften, die gruppenübergreifend funktionieren und als verbindende Elemente genutzt werden können. Abbildung 1 liefert Beispiele für die differenzierte und verbindende Ansprache.

### **Das Status-quo-Dilemma: Bewahren oder verändern?**

Ein weiterer zentraler Unterschied zwischen konservativen und liberalen Zielgruppen liegt in der Bewertung der bestehenden sozioökonomischen Ordnung. Konservative neigen eher dazu, aktuelle wirtschaftliche und gesellschaftliche Strukturen als legitim und gerecht anzusehen, und bevorzugen deren Erhalt. Liberale hingegen zeigen mehr Offenheit gegenüber strukturellen Veränderungen. Diese Differenz prägt maßgeblich den Umgang mit Umwelt- und Nachhaltigkeitsthemen.

Die Anerkennung von Umweltproblemen setzt oft die Einsicht voraus, dass die vorherrschenden Produktions- und Konsummuster nicht nachhaltig sind und sich ändern müssen, was eine Abkehr vom Status quo bedeutet. Im Unternehmenskontext beispielsweise erfordert ökologischer Fortschritt eine Abkehr vom traditionellen „Take-Make-Dispose“-Modell hin zu zirkulären Ansätzen, die auf Wiederverwendung, Reparatur und die Regeneration von Ökosystemen setzen. Für Konsumenten zeigt sich Nachhaltigkeit im Alltag etwa durch veränderte Verhaltensweisen: Produkte reparieren statt ersetzen, langlebige Güter statt Fast Fashion wählen oder den Konsum insgesamt reduzieren.

Da diese Veränderungen etablierte Routinen und wirtschaftliche Strukturen infrage stellen, kann Nachhaltigkeit im Widerspruch zum Wunsch stehen, bewährte Lebens- und Geschäftsmodelle zu erhalten. Von Personen mit einer stärkeren Status-quo-Orientierung kann dies als Bedrohung wahrgenommen werden. In der Folge werden Nachhaltigkeitssignale unterschiedlich interpretiert: Während sie für einige Zielgruppen notwendigen Fortschritt symbolisieren, können sie für andere – insbesondere für konservative Zielgruppen – als systemische Bedrohung erscheinen. Wird Nachhaltigkeit primär als Bruch mit bestehenden Praktiken oder als Eingriff in vertraute Lebensweisen kommuniziert, steigt die Ablehnung.

Für Marketing und Kommunikation ergibt sich daraus eine klare Implikation: Nachhaltigkeitsbotschaften müssen nicht zwingend Veränderung und

Disruption in den Vordergrund stellen. Eine wirkungsvollere Alternative wäre es, nachhaltiges Verhalten als Mittel zum Schutz und Erhalt bewährter Lebensweisen zu positionieren. Beispielsweise kann betont werden, dass ein verantwortungsvoller Umgang mit Umwelt und Ressourcen zur Sicherung von Gemeinschaften und Lebensgrundlagen beiträgt. So dargestellt steht Nachhaltigkeit nicht für einen Gegenentwurf, sondern kann als Stabilitätsfaktor verstanden werden – was insbesondere bei konservativen Zielgruppen die Akzeptanz und Handlungsbereitschaft erhöhen kann.



### **Erhaltung versus Einschränkung der freien Marktwirtschaft**

Die Bewertung von Klimaschutzmaßnahmen wird auch durch unterschiedliche Auffassungen zur Rolle von Markt und Staat geprägt. Konservative betonen in der Regel die Bedeutung freier Märkte und bevorzugen möglichst geringe staatliche Interventionen, sodass Unternehmen weitgehend autonom agieren können. Liberale sehen Regulierung hingegen stärker als legitimes Instrument, um Fairness sicherzustellen und gesamtgesellschaftliches Wohlergehen zu fördern. Diese unterschiedlichen wirtschaftspolitischen Grundhaltungen beeinflussen maßgeblich, wie Klimaschutzlösungen wahrgenommen und bewertet werden.

Viele gängige Maßnahmen gegen den Klimawandel – etwa CO<sub>2</sub>-Bepreisung, Emissionsstandards oder Verbote von Einwegplastik – werden häufig als Eingriffe in Marktmechanismen und die unternehmerische Freiheit interpretiert. Eine CO<sub>2</sub>-Steuer wird beispielsweise von zahlreichen Unternehmen und Konsumenten als staatlich auferlegte Zusatzbelastung, die für Energie, Transport und Produktionsfaktoren aufzubringen ist, verstan- ▶

den – und damit als externer Eingriff in die unternehmerische Handlungsfreiheit. Wenn Klimapolitik als Widerspruch zu marktwirtschaftlichen Prinzipien wahrgenommen wird, verstärkt sich die Polarisierung: Insbesondere konservative Zielgruppen, die Marktautonomie bevorzugen, verhalten sich in solchen Fällen ablehnend. Ein ähnliches Wahrnehmungsmuster zeigte sich während der COVID-19-Lockdowns: Verbesserungen der Luftqualität und sinkende Emissionen wurden in Teilen des konservativen Diskurses als Beleg dafür interpretiert, dass ökologische Fortschritte zulasten von Wachstum und wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit gehen.

Für Unternehmen, Politik und Kommunikation ergeben sich daraus klare Ansatzpunkte: Nachhaltigkeitslösungen sollten nicht primär als Einschränkung, sondern als Chance innerhalb marktwirtschaftlicher Logiken positioniert werden. Die Betonung von Innovationspotenzialen, neuen Arbeitsplätzen im Green-Tech-Sektor, industrieller Wettbewerbsfähigkeit und der Chance auf eine internationale Führungsrolle kann die Akzeptanz insbesondere bei marktorientierten Zielgruppen deutlich erhöhen. Wird Klimaschutz als Treiber von Wachstum, technologischer Führerschaft und unternehmerischen Chancen dargestellt statt als regulatorische Belastung, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass auch skeptischere Zielgruppen entsprechende Maßnahmen unterstützen.

### Die Wirkung von Gruppennormen

Neben individuellen Wertunterschieden werden ideologische Gräben auch durch soziale Normen innerhalb der eigenen Bezugsgruppe geprägt – also durch das Verhalten und die Signale, die im eigenen Umfeld beobachtet werden. Hinzu kommen Motivationsfaktoren, die über rein ökologische Argumente hinausgehen.

#### **Geringere Beteiligung bei niedriger sozialer Sichtbarkeit**

Menschen orientieren sich stark an ihrem direkten sozialen Umfeld. Sie interagieren überwiegend mit Gleichgesinnten und leiten daraus ab, welche Verhaltensweisen als üblich, akzeptiert und wünschenswert gelten. Sind nachhaltige Handlungen innerhalb der eigenen Gruppe wenig sichtbar oder kaum Thema, entsteht der Eindruck, dass sie unüblich sind – was die Bereitschaft zur Übernahme deutlich reduziert.

Diese Dynamik kann ein Faktor für das geringere Engagement für nachhaltiges Verhalten unter Konservativen sein. In konservativ geprägten Medien sind konkrete Beispiele für klimabezogene Maßnahmen oder Umweltengagement oft weniger präsent als in liberalen Kontexten. Dadurch kann Nachhaltigkeit als Randthema wahrgenommen werden. Auf Basis dieser eingeschränkten Wahrnehmung schließen die Menschen, dass entsprechende Verhaltensweisen insgesamt selten sind. Das verstärkt die Annahme, dass individuelles Handeln kaum Wirkung entfaltet. Selbst wenn der Klimawandel grundsätzlich anerkannt wird, wird der Einfluss einzelner Maßnahmen eher unterschätzt – was die Handlungsbereitschaft weiter senkt.

#### **Zusatznutzen und konkrete Wirkung gezielt kommunizieren**

Polarisierung lässt sich reduzieren, indem nachhaltige Verhaltensweisen so geframt werden, dass sie an bestehende Motivationen der Zielgruppe anknüpfen und gleichzeitig Fehlwahrnehmungen bezüglich der Wirkung korrigieren. Viele nachhaltige Maßnahmen bieten Mehrfachnutzen: Der Kauf energieeffizienter Leuchtmittel kann beispielsweise nicht nur als Beitrag zum Umweltschutz, sondern auch als Kosteneinsparung positioniert werden. Solche nicht-ökologischen Vorteile erhöhen insbesondere bei konservativen Zielgruppen die Relevanz, während ökologische Argumente bei liberalen Zielgruppen oft schon ausreichend wirksam sind. Darüber hinaus ist es entscheidend, die konkreten Effekte nachhaltigen Handelns transparent und verständlich darzustellen. Wenn der individuelle Beitrag klar quantifiziert und nachvollziehbar kommuniziert wird, sinkt auch bei Konservativen die Tendenz, dessen Wirkung zu unterschätzen – und die Bereitschaft zur Umsetzung steigt.

Auch soziale Normen lassen sich aktiv nutzen: Wird sichtbar gemacht, dass nachhaltiges Verhalten innerhalb der eigenen Bezugsgruppe üblich ist, steigt die Beteiligung über ideologische Grenzen hinweg.

Da sowohl Konservative als auch Liberale dazu neigen, den Normen und Signalen ihrer ideologischen Gruppen zu folgen, ist ein weiterer vielversprechender Ansatz, die Aufmerksamkeit von parteipolitischen Normen der eigenen Gruppe wegzulenken. Stattdessen können übergeordnete, verbindende Identitäten – etwa nationale Zugehörigkeit oder gemeinsame gesellschaftliche Werte – betont werden, um die ideologische Spaltung im Bereich der Nachhaltigkeit zu verringern. Ergänzend kann die Aufforderung an Einzelne, über Werte nachzudenken, die gruppenübergreifend akzeptiert sind, dazu beitragen, politische Zuschreibungen in den Hintergrund zu rücken und nachhaltiges Verhalten breiter zu verankern.

### Überbrücken Sie die Gräben in der Nachhaltigkeitsdebatte durch strategische Botschaften

Auch wenn die Polarisierung rund um das Thema Nachhaltigkeit auf umfassendere gesellschafts-politische Dynamiken zurückzuführen ist, haben Marketingfachleute erheblichen Einfluss darauf, wie nachhaltiges Verhalten wahrgenommen, dargestellt und gesellschaftlich etabliert wird. Abbildung 2 fasst zentrale Handlungsempfehlungen für die zielgruppenspezifische Ansprache zusammen. Gezielte Kommunikationsstrategien können insbesondere bei bislang weniger engagierten Zielgruppen die Bereitschaft zu nachhaltigem Verhalten erhöhen. Gleichzeitig erfordert diese Differenzierung ein hohes Maß an Sensibilität: Botschaften, die bei einer Zielgruppe wirksam sind, können bei anderen Ablehnung auslösen. In Zeiten sozialer Medien bleiben Inhalte selten auf klar definierte Zielgruppen beschränkt. Maßgeschneiderte Botschaften erreichen häufig auch nicht intendierte Empfängergruppen – mit potenziell widersprüchlichen Effekten. Kommt es zu Gegenreaktionen,

## Leitlinien zur Förderung ideologieübergreifender Unterstützung für Nachhaltigkeit

ABBILDUNG 2

1

**Richten Sie Botschaften an zentralen moralischen Werten aus**

Formulieren Sie Botschaften für liberale Zielgruppen im Kontext von Fürsorge, Fairness und dem Schutz vulnerabler Gruppen. Appellieren Sie bei konservativen Zielgruppen an Pflichtbewusstsein, Verantwortung, Patriotismus und Bewahrung von Erreichtem.

3

**Framen Sie Lösungen für konservative Zielgruppen als Chance statt als Einschränkung**

Betonen Sie Innovation, Unternehmertum, Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigungseffekte. Legen Sie bei Befürwortern des freien Markts weniger Gewicht auf staatliche Eingriffe oder Vorschriften.

5

**Machen Sie Auswirkungen für beide Gruppen greifbar**

Kommunizieren Sie klare und messbare Ergebnisse individueller Handlungen. Zeigen Sie auf, dass persönliche Beiträge reale und sichtbare Effekte erzielen.

2

**Vermeiden Sie bei konservativen Zielgruppen Disruptions-Narrative**

Reduzieren Sie die Betonung von „grundlegendem Systemwandel“.

Betonen Sie den Schutz von Gemeinschaften, Traditionen und bewährten Lebensweisen.

4

**Stellen Sie Mehrfachnutzen heraus**

Betonen Sie bei liberalen Zielgruppen Umwelt- und Gerechtigkeitseffekte.

Betonen Sie bei konservativen Zielgruppen Gesundheitsvorteile, Kosteneinsparungen, Effizienz, Unabhängigkeit und Praktikabilität.

6

**Nutzen Sie Gruppennormen gezielt für beide Gruppen**

Heben Sie Beispiele nachhaltigen Verhaltens innerhalb der eigenen Gemeinschaft hervor.

Korrigieren Sie die Wahrnehmung, dass Nachhaltigkeit unter „Menschen wie uns“ unüblich sei.

Betonen Sie gemeinsame Identitäten und ermutigen Sie die anzusprechenden Personen, sich auf Werte zu konzentrieren, die beiden Gruppen gemeinsam sind.

kann ein inklusiverer Zugang sinnvoll sein. Narrative, die gemeinsame Identitäten und übergreifende Ziele betonen, tragen dazu bei, Widerstände abzubauen und gleichzeitig das Engagement für Nachhaltigkeitsthemen zu erhalten.

Darüber hinaus ist es entscheidend, die tieferliegenden Ursachen politischer Polarisierung zu adressieren. Eine Verringerung wahrgenommener Distanz und Anonymität zwischen gesellschaftlichen Gruppen kann das gegenseitige Verständnis fördern. Wird Klimaschutz beispielsweise als verbindendes Element positioniert, das gesellschaftlichen Zusammenhalt fördert und kollektives Wohlergehen steigert, kann dies auch die Einstellung von Klimaskeptikern positiv beeinflussen und Polarisierung reduzieren.

Erfolgreiche Nachhaltigkeitskommunikation kombiniert somit beide Strategien: differenzierte, zielgruppenspezifische Framing-Ansätze sowie übergeordnete Narrative, die gemeinsame Interessen, gemeinsame Ziele und ein verbindendes Zukunftsbild in den Mittelpunkt stellen. ◀

**LITERATURHINWEISE**

**Cakanlar, A. (2024).** Breaking climate change polarization. *Journal of Public Policy & Marketing*, 43(4), 276–294.  
<https://doi.org/10.1177/07439156241244737>

**Cakanlar, A., White, K., & Trudel, R. (2026).** The politics of impact: How political ideology shapes perceptions of the environmental impact of individual actions. *Journal of Consumer Psychology*. Advance online publication.  
<https://doi.org/10.1002/jcpsy.70020>

**Campbell, T. H., & Kay, A. C. (2014).** Solution aversion: On the relation between ideology and motivated disbelief. *Journal of Personality and Social Psychology*, 107(5), 809–824.  
<https://doi.org/10.1037/a0037963>

**Feygina, I., Jost, J. T., & Goldsmith, R. E. (2010).** System justification, the denial of global warming and the possibility of “system-sanctioned change”. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(3), 326–338.  
<https://doi.org/10.1177/0146167209351435>

# Krisen- gebeutelt



## *Die Kraft von Gemeinschaften für gesell- schaftliche Resilienz*

### AUTOR:INNEN

#### MARIUS CLAUDY

Associate Professor of Marketing

#### ANDREA PROTERO

Professor of Business and Society

#### ANDREW KEATING

Associate Professor of Marketing

Alle: University College Dublin, Irland

### KEYWORDS

Krisenmanagement  
Gemeinschaft  
Geteilte Verantwortung  
Consumer Action



iStock, Pict Rider



**N**achhaltigkeit ist nicht nur eine ökologische, sondern ebenso eine gesellschaftliche Herausforderung. Krisen – wie der Krieg gegen den Iran und die daraus resultierende Energiekrise – bergen stets das Risiko sozialer Verwerfungen und einer weiteren Destabilisierung demokratischer Strukturen. Umso wichtiger ist es, dass staatliche Institutionen und Organisationen mit Ressourcenengpässen und den wirtschaftlichen Spannungen infolge drastischer Preissteigerungen so umgehen, dass der gesellschaftliche Zusammenhalt und die Lebensweise demokratischer Gesellschaften erhalten bleiben.

In akuten Krisensituationen – sei es während wirtschaftlicher Abschwünge, Pandemien oder klimabedingter Notlagen – appellieren Regierungen und Organisationen regelmäßig an die Eigenverantwortung der Bürgerinnen und Bürger. Konsu-

menten werden aufgefordert, ihr Verhalten kurzfristig anzupassen, Einschränkungen hinzunehmen und aktiv zur Bewältigung der Krise beizutragen. Doch Appelle an individuelle Verantwortung stoßen häufig an ihre Grenzen.

Unsere Untersuchungen zu Irland während der Großen Rezession von 2008 bis 2013 zeigen jedoch, dass Menschen eher bereit sind, Verantwortung zu übernehmen, wenn diese als kollektive Anstrengung im Rahmen von Gemeinschaftswerten und sozialen Normen dargestellt wird und nicht als individuelle Verpflichtung. Für Führungskräfte und politische Entscheidungsträger sind die Implikationen wichtig: Krisenmanagementstrategien, die Gemeinschaften aktivieren, können Menschen effektiver mobilisieren als solche, die sich ausschließlich auf individuelle Verantwortung konzentrieren. ►

## Warum Appelle an individuelle Verantwortung in der Krisenkommunikation oft versagen

Viele Strategien des Krisenmanagements basieren auf Botschaften, die persönliche Verantwortung in den Mittelpunkt stellen. Konsumenten werden aufgefordert, Ausgaben zu reduzieren, Konsumgewohnheiten zu ändern, Ressourcen zu sparen oder die wirtschaftliche Erholung aktiv zu unterstützen.

So nachvollziehbar solche Appelle erscheinen mögen, sie stoßen oft auf Widerstand – insbesondere dann, wenn Menschen davon überzeugt sind, dass andere die Krise verursacht haben. Vor allem wenn die Bevölkerung den Eindruck hat, dass politische Fehlentscheidungen, Versäumnisse von Finanzinstitutionen oder unternehmerisches Fehlverhalten die Krise ausgelöst haben, wirken Forderungen nach individuellem Verzicht schnell fehl am Platz.

Diese Diskrepanz zwischen zugeschriebener Verantwortung und wahrgenommener Ursache kann die Glaubwürdigkeit von Krisenkommunikation erheblich beeinträchtigen. Unsere Analyse identifiziert drei zentrale Hürden, die einer erfolgreichen Aktivierung individueller Verantwortung im Wege stehen.

### Wahrgenommene Ungerechtigkeit

Menschen empfinden Aufrufe zu persönlicher Verantwortung häufig als unfair, wenn sie davon ausgehen, dass mächtige Institutionen oder Eliten die Krise verursacht haben. Werden Einzelne aufgefordert, Probleme zu lösen, die nach ihrer Wahrnehmung von anderen verursacht wurden, stellen sie nicht selten die moralische Legitimität dieser Forderungen infrage und distanzieren sich von den vorgeschlagenen Lösungsansätzen. Solche Wahrnehmungen können das Vertrauen in politische Entscheidungsträger ebenso wie in die Institutionen, die eine Krise bewältigen sollen, rasch untergraben.

### Begrenzte Handlungsmöglichkeiten

Krisen schränken häufig die Ressourcen ein, die Bürgern zur Verfügung stehen, oder Mittel werden vollständig gestrichen. Entstehende wirtschaftliche Notlagen erschweren es Menschen dann, ihrer Rolle als verantwortungsbewusste Konsumenten nachzukommen, oder machen dies sogar unmöglich. Arbeitsplatzverluste, sinkende Einkommen und steigende Lebenshaltungskosten begrenzen den Handlungsspielraum, und es wird schwierig, Konsumverhalten anzupassen oder langfristig verantwortungsvolle Entscheidungen zu treffen. Selbst motivierte Personen verfügen oft nicht über die finanziellen oder emotionalen Ressourcen, die politische Entscheidungsträger voraussetzen.

### Fehlende Unterstützungsstrukturen

In Krisenzeiten werden Marktmechanismen und staatliche Unterstützungsprogramme häufig zurückgefahren oder funktionieren nur noch eingeschränkt. Fehlt diese praktische Unterstützung, fällt es Einzelnen schwer, Verantwortung in konkretes Handeln umzusetzen. In solchen Situationen können Gemeinschaften die entstandene Lücke schließen.

### Gemeinschaften als Motoren der Krisenbewältigung

Während der Rezession in Irland spielten Gemeinschaften eine entscheidende Rolle dabei, den Menschen zu helfen, wirtschaftliche Not zu bewältigen und Verantwortung für die finanzielle Erholung des Landes zu übernehmen. Da formelle Institutionen oft nur verzögert auf die sich rasch verändernden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen reagieren konnten, entwickelten sich lokale Gemeinschaften zu den unmittelbarsten und zugänglichsten Unterstützungsstrukturen für viele Bürgerinnen und Bürger. Diese Basisinitiativen trugen

## Erkenntnisse aus der Irischen Wirtschaftskrise

### BOX 1

Nach der globalen Finanzkrise von 2007/2008 führte Irland umfassende Sparmaßnahmen ein, um die Wirtschaft zu stabilisieren. Die Bevölkerung sah sich mit hoher Arbeitslosigkeit, Lohnkürzungen, steigenden Steuern und einem Abbau öffentlicher Leistungen konfrontiert. Trotz der Härte dieser Maßnahmen blieb das Ausmaß sozialer Unruhen im Vergleich zu anderen europäischen Ländern bemerkenswert gering. Um die Gründe dafür zu verstehen, analysierten wir Konsumenteninterviews, politische Debatten, Medienberichte und Marktdaten aus diesem Zeitraum. Dabei kristallisierten sich zwei unterschiedliche Krisennarrative heraus.

Das erste Narrativ betonte individuelle Verantwortung. Bürger wurden dazu aufgefordert, persönliche Opfer zu akzeptieren, um wirtschaftliche Stabilität und langfristigen

Wohlstand wiederherzustellen. Das zweite Narrativ verstand die Krise als gemeinsame gesellschaftliche Herausforderung und griff auf das kulturelle Konzept des *Meitheal* (ausgesprochen „meh-hell“) zurück – eine alte irische Tradition gegenseitiger Unterstützung. Historisch bezeichnet *Meitheal* die Praxis, dass Nachbarn Arbeitskraft und Ressourcen bündeln, um Familien in besonders arbeitsintensiven Zeiten, etwa während der Ernte oder bei Bauvorhaben, zu unterstützen.

Durch den Rückgriff auf diese Tradition wurde die Krisenbewältigung nicht als individuelle Belastung dargestellt, sondern als vertraute Form kollektiver Resilienz, die tief in der irischen Kultur verankert ist. Diese gemeinschaftliche Darstellung der Krise und ihrer Lösungen erwies sich als wirksamer, um den Menschen zu helfen,

Verantwortung zu übernehmen und ihr Verhalten anzupassen.

Wichtig ist, dass die Gemeinschaften zu entscheidenden Unterstützungssystemen wurden, die den Einzelnen ermutigten und befähigten, mit Notlagen fertigzuwerden und sich an den Wiederaufbaubemühungen zu beteiligen. Lokale Netzwerke boten nicht nur praktische Unterstützung, sondern auch ein Gefühl von Solidarität. Dadurch wurden notwendige Verhaltensänderungen gesellschaftlich akzeptierter, emotional leichter tragbar und wirtschaftlich umsetzbarer. Gemeinschaften fungierten somit als entscheidende Brücke zwischen abstrakten politischen Zielsetzungen und den alltäglichen Herausforderungen der Bürgerinnen und Bürger.

dazu bei, abstrakte Aufrufe zur Verantwortung in konkrete alltägliche Praktiken umzusetzen. Unsere Forschung identifizierte vier Mechanismen, durch die Gemeinschaften den Bürgern helfen, die Krise zu bewältigen (siehe Abb. 1).

### Soziale Stabilisierung

Lokale Gemeinschaften bieten emotionale und psychologische Unterstützung, die Menschen hilft, Krisensituationen zu bewältigen. Gemeinsame Belastungen reduzieren Stigmatisierung und normalisieren Verhaltensänderungen wie Konsumverzicht oder einen einfacheren Lebensstil. Werden schwierige Anpassungen kollektiv erlebt, steigt die Bereitschaft, diese zu akzeptieren.

In Irland entstand innerhalb vieler Gemeinschaften das gemeinsame Narrativ: „Wir sitzen alle im selben Boot.“ Dieses Gemeinschaftsgefühl verringerte das Gefühl des persönlichen Versagens, das mit finanziellen Schwierigkeiten verbunden war, und stellte wirtschaftliche Nöte als kollektive nationale Erfahrung dar. Verhaltensanpassungen, die andernfalls als beschämend oder isolierend empfunden worden wären, wurden dadurch gesellschaftlich akzeptiert und teilweise sogar als moralisch wertvoll angesehen.

### Informeller Austausch von Ressourcen

Über Entstigmatisierung und emotionale Unterstützung hinaus können Gemeinschaften in Krisenzeiten als informelle Systeme zum Austausch von Ressourcen fungieren. Beispiele, die während der Rezession beobachtet wurden, umfassten den informellen Austausch von Waren und Dienstleistungen, die gemeinsame Kinderbetreuung oder Wohnraumnutzung sowie gemeindebasierte Dienste wie kostenlose Friseurdienstleistungen. Auf diese Weise können Gemeinschaften vorübergehend das Versagen funktionierender Märkte

oder öffentlicher Unterstützungssysteme kompensieren.

### Ziviles Engagement und kollektives Handeln

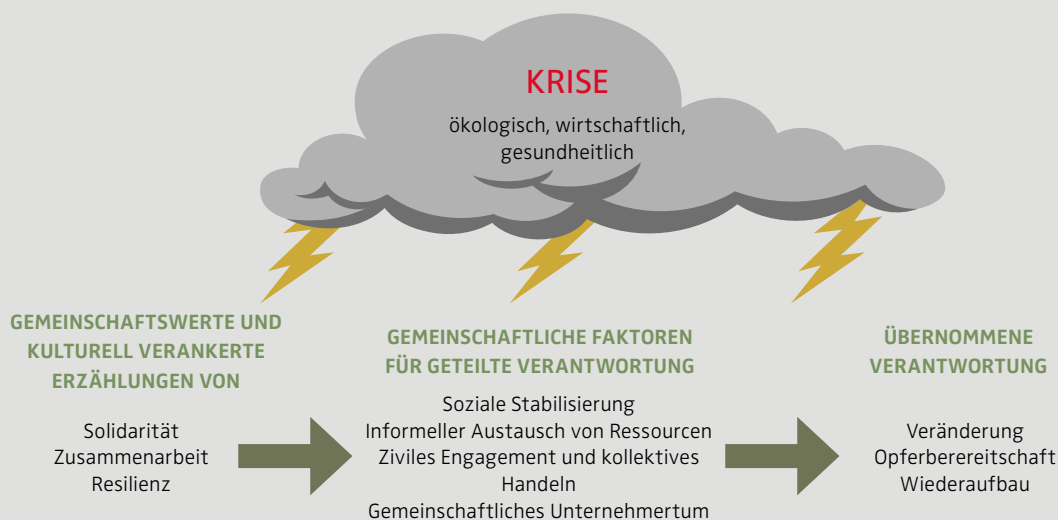
Die Finanzkrise führte in Irland zudem zu einem deutlichen Anstieg des gesellschaftlichen Engagements. Viele Menschen engagierten sich verstärkt ehrenamtlich in Gemeinschaftsorganisationen, Nachbarschaftsinitiativen oder lokalen Wohltätigkeitsorganisationen. Diese Aktivitäten stärkten soziale Bindungen und förderten das Bewusstsein für gemeinsame Verantwortung. Für viele Beteiligte war das Engagement sinnstiftend und gab ihnen ein neues Gefühl von Selbstwirksamkeit – in einer Zeit, in der ihre wirtschaftlichen Lage weitgehend außerhalb ihrer Kontrolle lag. Diese Form des zivilen Engagements stärkte zudem gemeinschaftliche Normen, die Zusammenarbeit und gegenseitige Unterstützung förderten.

### Gemeinschaftliches Unternehmertum

Schließlich entwickeln Gemeinschaften häufig innovative Antworten auf wirtschaftliche Herausforderungen. Beispiele für solche unternehmerischen Aktivitäten waren lokale Tauschbörsen, Netzwerke zum Austausch von Wissen und Kompetenzen, Gemeinschaftsmarktplätze und genossenschaftliche Initiativen. Diese Basisinitiativen ermöglichten es den Gemeinschaften, wirtschaftliche Widerstandsfähigkeit zu entwickeln, selbst wenn traditionelle Märkte zu kämpfen hatten. Solche Initiativen entstehen oft organisch aus konkreten lokalen Bedürfnissen und beruhen auf Vertrauen, Gegenseitigkeit und einer gemeinsamen Identität. Dadurch entstehen alternative Wirtschaftsstrukturen, die den Gemeinschaften helfen, sich schneller an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen und sich nachhaltiger von Krisen zu erholen. ►

## Mechanismen zur Schaffung gemeinsamer Verantwortung für die Bewältigung kollektiver Krisen

ABBILDUNG 1



## Wie Unternehmen kollektives Handeln in Krisenzeiten fördern können

ABBILDUNG 2

### 1 Verknüpfen Sie Ihr Handeln mit Gemeinschaftsidentität und gemeinsamen Werten

Richten Sie Ihre Kommunikation an Themen aus, die Menschen wichtig sind – etwa die Unterstützung lokaler Gemeinschaften oder der Schutz besonders vulnerabler Gruppen.

### 2 Unterstützen Sie Basisbewegungen und lokale Initiativen

Fördern Sie lokale Sportvereine, begleiten Sie Spendenaktionen oder stellen Sie Ressourcen für Gemeinschaftsprojekte bereit.

### 3 Bauen Sie Partnerschaften mit lokalen Organisationen auf

Arbeiten Sie mit Schulen, gemeinnützigen Organisationen oder Bürgerinitiativen zusammen, um Ressourcen, Sichtbarkeit oder organisatorische Unterstützung bereitzustellen.

### 4 Stellen Sie konkrete Ressourcen bereit – nicht nur Botschaften

Bieten Sie Unternehmensräume, finanzielle Mittel oder Arbeitszeit Ihrer Mitarbeiter an, um lokale Initiativen zu unterstützen oder die Infrastruktur der Gemeinschaft wieder aufzubauen.

### 5 Stärken Sie informelle Unterstützungsnetzwerke

Fördern Sie den Austausch zwischen Mitarbeitern und lokalen Gemeinschaften, um gegenseitige Unterstützung und gemeinsame Problemlösungen zu ermöglichen.

### 6 Machen Sie Ihr Engagement sichtbar und bedeutsam

Kommunizieren Sie öffentlich, wie Ihr Unternehmen Gemeinschaften unterstützt, um Glaubwürdigkeit und ein gemeinsames Ziel zu stärken.

### 7 Bauen Sie Vertrauen durch kontinuierliches Engagement auf

Halten Sie Ihre Unterstützung auch über die akute Krisenphase hinaus aufrecht, damit Ihr Unternehmen langfristig als verlässlicher Partner wahrgenommen wird.

#### Aktivierung von Gemeinschaften in Krisenzeiten: Was Unternehmen tun können

Organisationen können Gemeinschaften nicht über Nacht schaffen. Sie können jedoch bestehende Gemeinschaften gezielt stärken und unterstützen. In Irland beobachteten wir zahlreiche Beispiele dafür, wie Unternehmen lokale Gemeinschaften und Basisinitiativen förderten. Händler und Marken sponsorten lokale Sportvereine, unterstützten Spendenaktionen und arbeiteten mit lokalen Organisationen zusammen, um Ressourcen bereitzustellen und die Sichtbarkeit von Gemeinschaftsprojekten zu erhöhen. Diese Maßnahmen stärkten lokale Bindungen und positionierten Unternehmen gleichzeitig als verlässliche Partner in einer schwierigen Phase.

Unsere Ergebnisse zeigen mehrere Prinzipien auf, mit denen Führungskräfte kollektive Verantwortung in Krisenzeiten wirksam fördern können (siehe Abb. 2). Botschaften, die gemeinsame Verantwortung und kollektives Handeln betonen, stoßen insbesondere dann auf Resonanz, wenn sie an eine gemeinsame Identität und geteilte Werte anknüpfen. Krisenkommunikation gewinnt erheblich an Wirkung, wenn sie auf kulturell verankerte Werte oder Traditionen zurückgreift.

In Irland fungierte das Konzept des Meitheal als kulturell gut verankertes Narrativ für gemeinschaftliches Handeln. Durch die Anknüpfung an dieses vertraute Prinzip konnten Organisationen Verhaltensänderungen als Teil einer gemeinsamen nationalen Anstrengung darstellen – und nicht als isolierte individuelle Verpflichtung. Diese kulturelle Verankerung verlieh Appellen zu Verzicht und Anpassung Sinnhaftigkeit und Legitimität.

Andere Gesellschaften verfügen über ähnliche Narrative der Solidarität, Kooperation oder Resilienz, die als wirkungsvolle Mobilisierungsrahmen dienen können. Dazu zählen Traditionen gegenseitiger Hilfe und nachbarschaftlicher Unterstützung oder nationale Erzählungen kollektiver Ausdauer, die insbesondere in Krisenzeiten an Bedeutung gewinnen. Wer solche Narrative identifiziert und aktiviert, kann Krisenbotschaften mit tief verwurzelten gesellschaftlichen Werten verbinden.

Über symbolische Gesten hinaus können lokale Unternehmen Gemeinschaften auch durch informelle Unterstützungssysteme stärken. Sie können Netzwerke fördern, indem sie Gemeinschaftsinitiativen unterstützen, Veranstaltungen organisieren, mit lokalen Einrichtungen wie Schulen kooperieren oder beim Wiederaufbau wichtiger Infrastruktur helfen.

Solche Maßnahmen kommen nicht nur den Gemeinschaften zugute, sondern stärken auch das Vertrauen zum Unternehmen – häufig weit über das Ende einer Krise hinaus. Wer sichtbar zur Resilienz der lokalen Gemeinschaften beiträgt, baut oftmals stärkere emotionale Beziehungen zu Kundinnen und Kunden auf. Menschen erinnern sich daran, welche Organisationen sie in schwierigen Zeiten unterstützt haben. Aus diesen vertrauensbasierten Beziehungen entstehen häufig langfristige Markenloyalität und nachhaltiges Reputationskapital.

#### Wertewandel eröffnet neue Chancen

Unsere Forschung zeigt zudem, dass sich die Prioritäten und Wertvorstellungen vieler Konsumenten nach der Krise veränderten. Die wirtschaftlichen



gettyimages, Mike Harrington

Belastungen führten dazu, dass zahlreiche Menschen ihren Lebensstil und ihre Konsumgewohnheiten neu bewerteten. Soziale Beziehungen und das Zugehörigkeitsgefühl zu Gemeinschaften gewannen an Bedeutung. Dieser Wertewandel eröffnete neue Chancen für Marken, die glaubwürdig gemeinschaftsorientierten Idealen folgten. Für viele Menschen wurde die Krise zu einer eindringlichen Erinnerung daran, was im Leben wirklich zählt: Familie, Freunde und die lokale Gemeinschaft. Internationale Unternehmen wie Lidl oder Kellogg's haben ihre Markenbotschaften erfolgreich an diese Verschiebungen der soziokulturellen Werte angepasst. Durch die aktive Unterstützung lokaler Initiativen gelang es ihnen, starke und nachhaltige Beziehungen zu irischen Konsumenten aufzubauen.

### Die Grenzen gemeinschaftlicher Unterstützung erkennen

Unsere Ergebnisse zeigen allerdings auch, dass Gemeinschaften überfordert sein können, wenn wirtschaftliche Unterstützung und notwendige Infrastruktur nicht rechtzeitig bereitgestellt werden. Zwar können Gemeinschaften die gesellschaftliche Resilienz in akuten Krisensituationen erheblich stärken, institutionelle Unterstützung jedoch nicht vollständig ersetzen. Wenn staatliche Hilfen zu stark zurückgefahren werden oder wirtschaftliche Belastungen über einen längeren Zeitraum anhalten, geraten auch Gemeinschaftsnetzwerke an ihre Grenzen. Erfolgreiches Krisenmanagement erfordert daher ein Zusammenspiel von Behörden, Märkten und Gemeinschaften – statt sich auf einen einzelnen Akteur zu verlassen.

### Die Zukunft des Krisenmanagements

Unsere Welt ist zunehmend von miteinander verflochtenen Krisen geprägt – von finanzieller Instabilität und Klimawandel über Pandemien bis hin zu geopolitischen Konflikten. Die Bewältigung dieser Herausforderungen erfordert zunehmend ein kollektives Umdenken bei Bürgern und Konsumenten. Um Lebensqualität und gesellschaftlichen Zusammenhalt in freien Gesellschaften langfristig zu sichern, reichen Appelle an individuelle Verantwortung allein häufig nicht aus. Krisenstrategien sollten daher verstärkt darauf abzielen, Gemeinschaften zu aktivieren, soziale Netzwerke zu stärken und ein Bewusstsein für gemeinsame Verantwortung zu fördern. Denn in Zeiten großer Unsicherheit handeln Menschen selten allein und gemeinsam handeln sie wirksamer.

### LITERATURHINWEISE

- Prothero, A., Claudy, M., & Keating, A. (2025).** Beyond neoliberalism: The role of community in the responsabilization of citizen-consumers during the Great Recession. *Journal of Consumer Research*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucaf039>
- Cherrier, H., & Türe, M. (2023).** Tensions in the enactment of neoliberal consumer responsabilization for waste. *Journal of Consumer Research*, 50(1), 93–115. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucac037>
- Giesler, M., & Veresiu, E. (2014).** Creating the responsible consumer: Moralistic governance regimes and consumer subjectivity. *Journal of Consumer Research*, 41(3), 840–857. <https://doi.org/10.1086/677842>
- 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>

# Darf Nachhaltigkeit kosten?



*Wie Transparenz auf dem Kassenbon über Vertrauen entscheidet*

## AUTOR

**Shreyans Goenka**

Assistant Professor of Marketing  
Pamplin College of Business  
Virginia Tech, USA

## KEYWORDS

Nachhaltigkeitspreise  
Konsumentenverhalten  
Preisaufschläge  
Unternehmensverantwortung  
Preisstrategie

Visualisierung, KI-generiert, Prompt GCO Medienagentur





Über Branchen hinweg integrieren Unternehmen zunehmend soziale und ökologische Aspekte in ihre Preisstrukturen. Airlines bieten CO<sub>2</sub>-Kompensationsprogramme an, Händler ermöglichen klimaneutrale Lieferoptionen und Gastronomiebetriebe führen Living-Wage-Zuschläge zur fairen Bezahlung ihrer Mitarbeitenden ein. Diese Entwicklungen spiegeln den Wandel hin zu verantwortungsvollem Wirtschaften wider und entsprechen den steigenden Erwartungen von Konsumenten an nachhaltige Unternehmensführung.

### Höhere Kosten für Nachhaltigkeit stoßen nicht immer auf Akzeptanz

Trotz dieser Entwicklung reagieren Kunden häufig kritisch, wenn Unternehmen explizite Zuschläge für Nachhaltigkeitsmaßnahmen erheben. Fluggesellschaften sind mit Beschwerden über CO<sub>2</sub>-Gebühren konfrontiert, Händler erleben Widerstand bei Umweltaufschlägen im Checkout und Restaurants geraten wegen Zusatzgebühren für Mitarbeiterwohl in die Kritik. Gleichzeitig gelingt es anderen Unternehmen, vergleichbare Kosten ohne negative Folgen in ihre Preise zu integrieren. So ►

xxx

## Beispiele für die beiden Pricing-Formate

ABBILDUNG 1



### All-inclusive Pricing

Gesamtpreis für die Kaffeebohnen: 30 € pro kg  
(inklusive der Zuschläge für Fairtrade und Umwelt)

### Partitioned Pricing

Kaffeebohnen: 20 € pro kg  
Fairtrade-Zuschlag: 5 €  
Umwelt-Zuschlag: 5 €  
Gesamtpreis: 30 € pro kg

haben beispielsweise die Chipotle-Restaurants ihre Menüpreise ohne nennenswerten Widerstand erhöht, um höhere Löhne für ihre Mitarbeiter zu finanzieren. Das wirft eine zentrale Frage auf: Warum führen Nachhaltigkeitskosten manchmal zu Ablehnung – und werden in anderen Fällen akzeptiert? Der entscheidende Unterschied liegt in der Art und Weise, wie diese Kosten kommuniziert und dargestellt werden.

#### Die Lücke zwischen Haltung und Verhalten

Konsumenten erwarten zunehmend verantwortungsvolles Handeln von Unternehmen. In der Praxis zeigt sich jedoch ein Widerspruch: Grundsätzliche Zustimmung zu Nachhaltigkeit bedeutet nicht automatisch Zahlungsbereitschaft – insbesondere dann, wenn Konsumenten das Gefühl haben, die Verantwortung werde auf sie abgewälzt.

Explizit auf dem Kassenschein ausgewiesene Nachhaltigkeitszuschläge werden häufig nicht nur als Kosten, sondern als Antwort auf die Frage, wer für die Kosten verantwortlich ist, bewertet. Da Konsumenten primär die Unternehmen in der Pflicht sehen, nachhaltige Lösungen bereitzustellen, entsteht bei separaten Zuschlägen schnell der Eindruck, man wolle sich dieser Verantwortung entziehen und sie auf die Käufer abwälzen. Die Berücksichtigung dieser psychologischen Dynamik ist entscheidend für die Gestaltung wirksamer Preisstrategien für nachhaltige Leistungen.

#### Zwei Preismodelle – unterschiedliche Wirkung

Unternehmen nutzen in der Regel zwei Ansätze zur Integration von Nachhaltigkeitskosten: Partitioned Pricing, also separat ausgewiesene Zuschläge,

und All-inclusive Pricing in Form integrierter Gesamtpreise (siehe Abbildung 1).

Obwohl beide Formate dieselben Kosten abbilden, erzeugen sie unterschiedliche Kundenreaktionen. In mehreren experimentellen Studien (siehe Box 1), in denen CO<sub>2</sub>-Ausgleichsgebühren, Fair-Trade-Aufschläge und Aufschläge für existenzsichernde Löhne untersucht wurden, konnten wir zeigen: All-inclusive Pricing führt konsistent zu höherer Kaufbereitschaft, positiverer Markenwahrnehmung und größerer Offenheit gegenüber Marketingmaßnahmen. Partitioned Pricing hinge-

„

Grundsätzliche Zustimmung  
zu Nachhaltigkeit bedeutet  
nicht automatisch  
Zahlungsbereitschaft –  
insbesondere dann, wenn  
Konsumenten das Gefühl  
haben, die Verantwortung  
werde auf sie abgewälzt.

„

„

Eine eigene Position auf der Rechnung suggeriert: Das Unternehmen möchte seine Nachhaltigkeitsaktivitäten sichtbar machen, ist aber nicht bereit, die Kosten selbst zu tragen.

„

gen senkt die Kaufbereitschaft und erhöht Skepsis. Das wirkt zunächst paradox: Transparenz sollte eigentlich nachhaltiges Handeln erleichtern und Vertrauen schaffen. Warum wirkt sie nicht wie vermutet? Tatsächlich ist nicht die Information selbst entscheidend, sondern deren Interpretation.

### Warum separate Zuschläge Vertrauen untergraben

Werden Nachhaltigkeitskosten separat ausgewiesen, interpretieren Konsumenten dies häufig als Signal, dass das Unternehmen Verantwortung für soziale oder ökologische Initiativen auf sie überträgt. Diese Wahrnehmung geht über den Preis hinaus und betrifft die dem Unternehmen unterstellten Motive. Eine eigene Position auf der Rechnung suggeriert: Das Unternehmen möchte seine Nachhaltigkeitsaktivitäten sichtbar machen, ist aber nicht bereit, die Kosten selbst zu tragen. Anstatt den Zuschlag als Akt der Transparenz zu betrachten, sehen Konsumenten ihn als Beweis dafür, dass das Unternehmen Reputationsvorteile anstrebt, ohne entsprechend intern zu investieren. ▶

## Untersuchung der Auswirkungen verschiedener Nachhaltigkeitspreisformate auf die Kaufabsicht

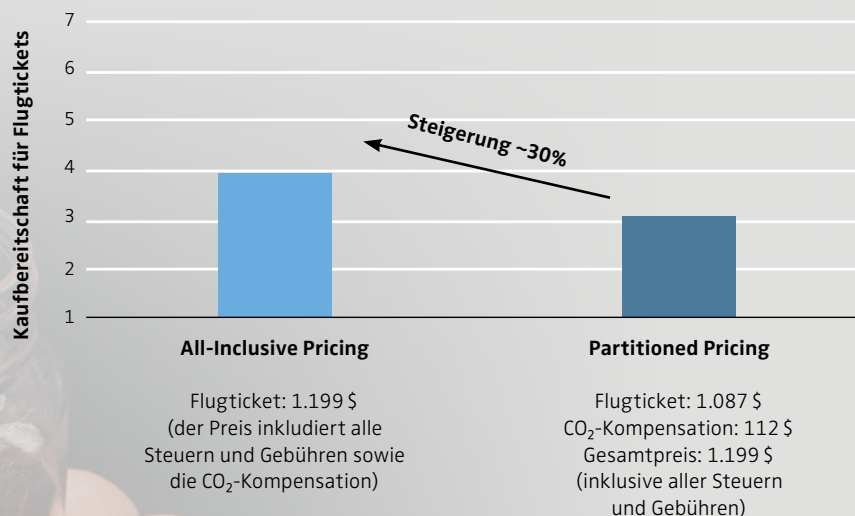
BOX 1

Eine unserer Studien untersuchte mittels eines Laborexperiments die Reaktionen der Konsumenten auf Nachhaltigkeitspreisgestaltung. 250 Teilnehmern in den USA wurden Beispiele für Flugtickets mit CO<sub>2</sub>-Ausgleichsgebühren gezeigt. Die Teilnehmer wurden nach dem Zufallsprinzip so eingeteilt, dass sie die CO<sub>2</sub>-Ausgleichsgebühren entweder als inkludiert im Gesamtpreis des Tickets präsentiert bekamen (All-inclusive Pricing) oder als

separaten Zuschlag (Partitioned Pricing). Die Studie erfasste die Kaufabsicht der Teilnehmer für das jeweilige Flugticket. Abbildung 2 fasst die Ergebnisse zusammen. Diese zeigen eine deutlich höhere Kaufbereitschaft bei All-inclusive Pricing als bei einem Zuschlag. Eine Reihe von Folgestudien untersuchte die zugrunde liegenden psychologischen Mechanismen hinter dieser Präferenz, die im Folgenden zusammengefasst werden.

## Die Kaufabsicht für Flugtickets mit CO<sub>2</sub>-Ausgleichsabgaben variiert mit dem Preisformat

ABBILDUNG 2



## Was funktioniert und was nicht: Praxisbeispiele aus verschiedenen Branchen

BOX 2

Die Preisstruktur ist nicht nur eine wirtschaftliche Entscheidung, sondern ein Ausdruck von Verantwortung. Diese Dynamik zeigt sich in einer Vielzahl von geschäftlichen Kontexten:

### Food & Hospitality:

Separate Zuschläge für Mitarbeiterwohl führen häufig zu Kritik, während generelle Preisanpassungen mit demselben Zweck in der Regel akzeptiert werden.

### Travel & Transportation:

Separat ausgewiesene CO<sub>2</sub>-Ausgleichszuschläge stoßen auf Ablehnung. Ist der CO<sub>2</sub>-Ausgleich hingegen im Ticketpreis integriert, ist die Akzeptanz höher.

### Retail & E-Commerce:

Zusatzkosten im Checkout werden als Belastung empfunden, während Preise, die nachhaltige Verpackungen oder klimaneutralen Versand vorab schon beinhalten, selten zu negativen Reaktionen führen.

Diese Beispiele zeigen, dass sich der Widerstand nicht gegen Nachhaltigkeit richtet, sondern gegen die wahrgenommene Kostenverteilung.



Die Folgen sind sinkendes Vertrauen, Zweifel an der Authentizität des Unternehmens in seinem Engagement für die Sache und geringere Kaufbereitschaft – selbst bei nachhaltigkeitsaffinen Zielgruppen. Im Gegensatz dazu vermeidet All-inclusive Pricing diese Interpretation. Werden Kosten integriert, entsteht eher der Eindruck geteilter Verantwortung und ernsthaften Commitments – was die Glaubwürdigkeit stärkt.

### Wann separate Zuschläge funktionieren

Nicht jeder Zuschlag wird negativ bewertet und aus der Verantwortlichkeitsperspektive interpretiert. Partitioned Pricing wird zum Beispiel akzeptiert, wenn die zusätzliche Gebühr darauf abzielt, unerwünschtes Verhalten zu reduzieren. Beispiele dafür wären ein Zuschlag bei besonders fetthaltigen Nahrungsmitteln oder stark gezuckerten Limonaden, eine Maut bei Verkehrsüberlastung oder eine Gebühr für Plastiktüten. Hier sehen Konsumenten den Zuschlag als Steuerungsinstrument – und halten es für angemessen, die Kosten selbst zu tragen. Problematisch wird es insbesondere dann, wenn Zuschläge pro-soziale oder ökologische Maßnahmen finanzieren sollen – Bereiche, in denen Konsumenten die Hauptverantwortung bei Unternehmen sehen.

### Empfehlung: Setzen Sie auf integrierte Preise

All-inclusive Pricing ist in den meisten Fällen die effektivere Strategie. Sie vermeidet den Eindruck von Verantwortungsabwälzung und lenkt die Aufmerksamkeit nicht auf Zusatzkosten. Dieses Format stärkt die Wahrnehmung von Fairness und fördert die Akzeptanz bei Kunden. Nachhaltigkeitsleistungen können weiterhin kommuniziert werden – etwa über Produktinformationen, Verpackung oder Marketing –, ohne sie als separate Kosten auszuweisen. Das Signal ist dann klar: Unternehmen betrachten Nachhaltigkeit als integralen Bestandteil ihres Wertversprechens und nicht als zusätzliche Belastung für die Konsumenten.

### Wenn die geteilte Preisauszeichnung unvermeidbar ist, setzen Sie auf begleitende Kommunikation

Regulatorische Vorgaben oder Branchenstandards können eine getrennte Darstellung einzelner Kosten erforderlich machen. In diesen Fällen hilft eine gezielte Kommunikationsstrategie. Drei Argumentationslinien haben sich als wirksam erwiesen, um die Reaktionen der Konsumenten zu verbessern.



Visualisierung, KI-generiert, Prompt GCO Medienagentur

Integrierte Preise  
vermitteln gemeinsame  
Verantwortung  
und glaubwürdiges  
Engagement.

### **Betonen Sie den eigenen Beitrag**

Kunden reagieren positiver, wenn sie wissen, dass das Unternehmen ebenfalls in die Sache investiert und nicht nur der Kunde zahlt.

### **Machen Sie deutlich, wohin der Zuschlag fließt**

Die Erklärung, dass die Mittel einen bestimmten externen Partner oder eine zertifizierte Organisation unterstützen, stärkt das Vertrauen und verringert Skepsis.

### **Stellen Sie den Nutzen des Zuschlags in den Vordergrund**

Formulierungen, die die positive Wirkung zusätzlicher Beiträge für Gesellschaft und Umwelt hervorheben, verringern das Gefühl aufgezwungener Kosten.

Diese Maßnahmen reduzieren negative Effekte erheblich, eliminieren aber nicht alle Herausforderungen.

### **Nachhaltigkeitspricing ist auch Kommunikation**

Nachhaltige Angebote werden heute vielfach erwartet, und Unternehmen aller Branchen investieren zunehmend in soziale und ökologische Initiativen – doch die Preisgestaltung entscheidet

maßgeblich über die Kundenreaktion. Separat ausgewiesene Zuschläge wirken zwar transparent, senden jedoch oft das falsche Signal: Verantwortungsabwälzung. Das schwächt Vertrauen und Kaufbereitschaft. Integrierte Preise vermitteln hingegen gemeinsame Verantwortung und glaubwürdiges Engagement.

Für Entscheider bedeutet das: Nachhaltigkeitspreise sind nicht nur eine finanzielle Entscheidung, sondern eine strategische Kommunikationsentscheidung. Wer Pricing ganzheitlich denkt, kann Nachhaltigkeitsziele vorantreiben, ohne Kundenvertrauen zu riskieren – und stärkt damit gleichzeitig die Markenintegrität. ◀

### **LITERATURHINWEISE**

**Goenka, S., & Bagchi, R. (2025).** Price partitioning of socio-moral surcharges. *Journal of Consumer Research*, 51(5), 873–895.  
<https://doi.org/10.1093/jcr/ucae026>

**Nugent, C. (2021).** Amsterdam is embracing a radical new economic theory to help save the environment. Could it also replace capitalism? *Time*.  
<https://rockspire.com/wp-content/uploads/2021/02/Amsterdam-Economics.pdf>

# Mit Ökostrom schmeckt's besser?



## *Erneuerbare Energien und die Qualitätswahrnehmung von Lebensmitteln*

### AUTOR:INNEN

Iman Paul

Assistant Professor of Marketing  
Rutgers School of Business-Camden, USA

Smaraki Mohanty

Assistant Professor of Marketing  
Doherty Emerging Professor of  
Entrepreneurial Leadership  
Love School of Business  
Elon University, USA

Jeffrey R. Parker

Associate Professor of Marketing  
School of Business  
University of Illinois at Chicago, USA

### KEYWORDS

Nachhaltigkeit  
Erneuerbare Energie  
Food & Health  
Kaufbereitschaft  
Intuitive Wahrnehmung

Visualisierung, KI-generiert, Prompt GCO Medienagentur



**T**rotz zunehmender politischer und gesellschaftlicher Kritik an zu ambitionierten Nachhaltigkeitszielen bleibt für viele Konsumenten der Klimawandel ein dringliches und persönlich relevantes Thema. Auf der einen Seite wird die Sinnhaftigkeit von ESG (Umwelt-, Sozial- und Governance-Initiativen) in Teilen der öffentlichen Debatte problematisch gesehen – als ideologisch motiviert, symbolisch oder wirtschaftlich belastend. Andererseits bleibt ein signifikanter Anteil der Konsumenten stark um Umweltzerstörung und Klimarisiken besorgt und bevorzugt weiterhin Marken, die ökologische Verantwortung übernehmen. Das Spektrum nachhaltiger Unternehm- ►

## Untersuchung der „Green Energy Contagion“: Minimale Veränderung, deutliche Wirkung

BOX 1

Zur Überprüfung des Contagion-Effekts führten wir ein kontrolliertes Experiment durch, in dem Teilnehmende in zwei unterschiedlichen Gruppen ein verpacktes Lebensmittelprodukt bewerteten. Sämtliche Produkteigenschaften waren über alle Versuchsbedingungen hinweg identisch: Zutaten, Nährwertangaben, Markenauftritt und Verpackungsdesign. Der einzige Unterschied bestand in einem kurzen Hinweis zur Produktion.

Der ersten Gruppe wurde eine Tüte Kartoffelchips gezeigt, während die zweite ein ansonsten identisches Produkt mit dem Hinweis „Hergestellt mit

erneuerbarer Wind- und Solarenergie“ sah. Es wurden weder Gesundheitsversprechen gemacht noch zusätzliche Vorteile kommuniziert.

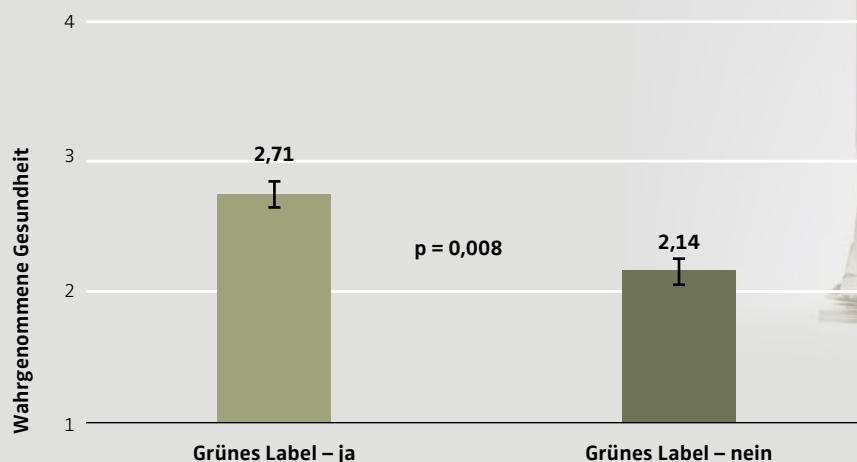
Trotz der objektiven Gleichheit der Produkte bewerteten die Teilnehmenden das Produkt mit dem Hinweis auf erneuerbare Energien als signifikant gesünder. Zudem zeigten sie eine positivere Einstellung gegenüber dem Produkt, berichteten eine höhere Kaufabsicht und gaben eine größere Zahlungsbereitschaft an. Mit anderen Worten: Eine einzelne Aussage zur Energiequelle veränderte die Wahrnehmung der intrinsischen Produkteigenschaften.

mung der intrinsischen Produkteigenschaften.

Dieser Effekt wurde über verschiedene Lebensmittelkategorien und Stichproben hinweg repliziert. Unter anderem zeigte sich der Effekt auch in einer Studie, in der Teilnehmende Kekse verkosteten, die entweder mit „Hergestellt mit erneuerbarer Wind- und Solarenergie“ oder mit „Folgen Sie uns auf Facebook, Twitter & Instagram“ gekennzeichnet waren. Dies unterstreicht die Robustheit und Generalisierbarkeit des Effekts.

## Beurteilung der gesundheitlichen Qualität von Kartoffelchips mit Green-Energy-Kennzeichnung im Vergleich zum selben Produkt ohne Kennzeichnung

ABBILDUNG 1



Die wahrgenommene Gesundheit wurde auf einer Sieben-Punkte-Skala gemessen



mensmaßnahmen ist breit. Viele Initiativen zielen direkt auf Klimaschutz und betreffen den Einsatz erneuerbarer Energien wie Solar- und Windkraft. Weitere populäre Maßnahmen sind der Handel mit CO<sub>2</sub>-Zertifikaten, Abfallreduktion, Recycling sowie nachhaltigere Lieferketten, beispielsweise durch emissionsärmere Produktion und Logistik.

### Nachhaltigkeit ist mehr als eine operative Entscheidung

Für viele Unternehmen beginnt Nachhaltigkeit mit operativen Maßnahmen: Investitionen in erneuerbare Energien dienen der Einhaltung gesetzlicher Vorgaben, der Kostensenkung, der Erfüllung von Investorenerwartungen oder Bestrebungen, den Unternehmenswerten zu entsprechen. Typische Maßnahmen sind etwa die Installation von Solaranlagen oder die Reduktion des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks. Diese Entscheidungen werden primär als Umwelt-

maßnahmen verstanden. Tatsächlich können sie jedoch einen zweiten, weniger offensichtlichen Effekt erzeugen: Sie beeinflussen die Wahrnehmung der Produktqualität. Unsere Forschung (siehe Box 1) zeigt: Wird ein Lebensmittel als „mit erneuerbarer Energie produziert“ gekennzeichnet – wie es bereits bei Marken wie Takis, Himalaya Salt oder VitaFusion praktiziert wird –, bewerten Konsumenten das Produkt als gesünder. Entscheidend ist: Weder Zutaten noch Nährwerte oder Rezeptur verändern sich. Der Effekt ist rein psychologisch – aber wirtschaftlich relevant. Die wahrgenommene gesundheitliche Qualität wird aufgewertet und die Einstellung zum Produkt verbessert sich, und das bleibt nicht ohne Wirkung: Die Kaufabsicht steigt und die Zahlungsbereitschaft wächst. Kurz gesagt: Die Produktion mit erneuerbarer Energie fungiert nicht nur als Nachhaltigkeitssignal, sondern auch als positives Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb.

## Der „Good-for-you“-Transfer: Von Energie zu Produkt

Objektiv hat die Energiequelle keinen Einfluss auf die Eigenschaften eines Lebensmittels. Ob ein Müsliriegel mit Kohle- oder Windenergie produziert wird, verändert weder Zutaten noch Geschmack oder Textur. Konsumenten wird auch nicht aktiv vermittelt, dass erneuerbare Energie Produkte gesünder macht – sie leiten diese Annahme selbst ab. Es entsteht eine Art „Good-for-you“-Übertragung, die wir im Folgenden auch „Green Energy Contagion“ nennen. Im Alltag analysieren Konsumenten Lebensmittel selten im Detail. Statt detaillierter Nährwertanalysen orientieren sie sich an Signalen: am Verpackungsdesign, an Zutatenlisten, am Markenimage und zunehmend auch an Nachhaltigkeitsindikatoren. Das ist kein irrationales Verhalten, sondern effiziente Entscheidungsvereinfachung auf Basis gelernter Zusammenhänge und Heuristiken. Der zentraler Mechanismus dabei: Grüne Energie wird als grundsätzlich gesundheitsfördernder wahrgenommen als konventionelle Energieformen. Das liegt daran, dass grüne Energie in der Regel weitaus weniger Umweltverschmutzung verursacht und somit weniger schädlich für die Gesundheit von Menschen und anderen Lebewesen ist als konventionelle Energie – sowohl direkt durch weniger Krankheiten als auch indirekt durch einen langsameren Klimawandel.

Der entscheidende Unterschied liegt also in der Wahrnehmung: Grüne Energie gilt als „gut für dich“. Diese positive Eigenschaft wird – intuitiv und unbewusst – auf das Endprodukt übertragen. Das Ergebnis: Lebensmittel, die mit erneuerbarer Energie hergestellt wurden, erscheinen gesünder und werden eher gekauft als identische Produkte ohne dieses Signal (siehe Abbildung 2).

### Stärkere Effekte bei gesundheitsbewussten Konsumenten

Wir haben zudem untersucht, ob die Stärke des wahrgenommenen Gesundheitseffekts für alle

Konsumentengruppen und Produktkategorien gleichermaßen gilt. Da gesundheitsbewusste Konsumenten stärker auf explizite Gesundheitsreize achten, erwarteten wir stärkere Effekte für diese Gruppe. Die Ergebnisse bestätigen diese Annahme: Die wahrgenommene gesundheitliche Qualität des betrachteten Produkts wurde bei gesundheitsaffineren Konsumenten signifikant stärker durch das Vorhandensein eines Green-Energy-Labels beeinflusst.

"

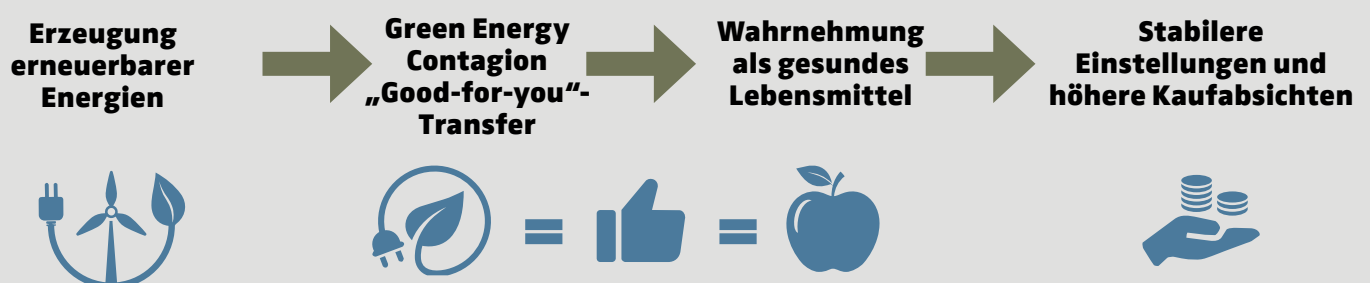
Die Produktion mit erneuerbarer Energie fungiert nicht nur als Nachhaltigkeitssignal, sondern auch als positives Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb.

"

Darüber hinaus zeigte sich der Effekt besonders klar in Produktkategorien mit interpretationsoffeneren Gesundheitsprofilen – etwa bei Snacks, Cerealien oder verpackten Lebensmitteln. In Kategorien, die bereits eindeutig als gesund positioniert sind, wie z. B. luftfrittierter Brokkoli, fiel der Effekt hingegen schwächer aus. ▶

## Auswirkungen der Nutzung erneuerbarer Energie auf die wahrgenommene Gesundheit und die Kaufabsichten

ABBILDUNG 2



Zukünftige Forschung könnte prüfen, inwieweit sich der Contagion-Effekt auf weitere Kategorien und Dienstleistungen mit Gesundheitsbezug übertragen lässt, beispielsweise auf Nahrungsergänzungsmittel, Wellness-Angebote, medizinische oder sonstige Behandlungen. Eine explorative Studie liefert bereits ähnliche Ergebnisse im Fitnesskontext: Teilnehmende gingen davon aus, dass Training in einem Fitnessstudio, das vollständig – inklusive aller Geräte – mit erneuerbarer Energie betrieben wird, sie gesünder macht und stärker regeneriert als Training in einem Studio mit konventioneller Energieversorgung.

### Chancen und erhöhte Verantwortung für Marketingverantwortliche

Viele Unternehmen kommunizieren ihre Nachhaltigkeitsinitiativen bereits aktiv. So war Grupo Bimbo, Hersteller der Snackmarken Takis und Salmas, 2020 das erste Backwarenunternehmen in den USA, das seine Produktion vollständig auf erneuerbare Energien umstellte und dies auch offensiv kommunizierte. 2024 stellte Oatly, weltweit führende Marke für Haferdrinks, seine Produktionsstandorte global auf 100 % erneuerbaren Strom um. Für Konsumenten wirken solche Maßnahmen jedoch nicht isoliert: Sie fließen in einen umfassenden Meinungsbildungsprozess ein – mit Effekten, die weit über die Beurteilung der reinen Reduktion von CO<sub>2</sub>-Emissionen hinausgehen.

#### Nachhaltigkeitsinvestitionen können den Kernnutzen eines Produkts steigern ...

Dass ein identisches Lebensmittel als gesünder wahrgenommen wird, wenn es mit erneuerbarer Energie produziert wurde, hat klare Implikationen für das Lebensmittelmarketing. Nachhaltigkeitsinitiativen liefern nicht nur aus Produktionsperspektive Vorteile, sondern können auch den wahrgenommenen Kernnutzen eines Produkts steigern. Anders formuliert: Nachhaltigkeit kann direkt zur Wertschöpfung aus Marketingsicht beitragen.

Daraus folgt, dass entsprechende Maßnahmen nicht ausschließlich als operative Themen behandelt werden sollten. Vielmehr sollten sie gezielt in das Branding und die Markenkommunikation integriert werden. Hinweise auf erneuerbare Produktion können als differenzierendes Branding-Element eingesetzt werden. Unsere Ergebnisse zeigen zudem, dass die Wirkung solcher Signale durch die Gesundheitsaffinität der Konsumenten beeinflusst wird. Besonders bei Zielgruppen mit hoher Sensibilität für Gesundheitsthemen entfalten implizite Hinweise – wie etwa ein Green-Energy-Label – eine stärkere Wirkung im Sinne eines „Good-for-you“-Transfers. Für Anbieter gesundheitsnaher Produktlinien kann dies ein wirksamer Hebel sein, um Relevanz und Kundenbindung zu steigern und die eigene Positionierung zu stärken.

#### ... zugleich dürfen ethische Implikationen nicht ausgeblendet werden

Gleichzeitig macht die Studie deutlich, dass ein Green-Energy-Label auch bei objektiv weniger gesunden Produkten – wie etwa Kartoffelchips – zu einer positiveren Gesundheitswahrnehmung

Visualisierung, KI-generiert, Prompt GCO Medienagentur



führen kann. Die ethische Vertretbarkeit solcher Strategien ist kritisch zu hinterfragen und auch aus regulatorischer Perspektive potenziell problematisch.

Dass umweltfreundliche Produktionsweisen die Wahrnehmung gesundheitlicher Eigenschaften beeinflussen können – unabhängig von ernährungsphysiologischen Veränderungen – wirft grundlegende Fragen auf. Unternehmen können unbeabsichtigt oder gezielt von sogenannten Halo-Effekten profitieren, bei denen sich Umweltaspekte auf produktbezogene Bewertungen übertragen. Dies verwischt die Grenze zwischen ökologischer Verantwortung und Produkteigenschaften. Für das Management bedeutet das: Nachhaltigkeitssignale können Konsumentenurteile auch in Bereichen beeinflussen, die nicht direkt adressiert werden. Entsprechend sollten solche Effekte bewusst und verantwortungsvoll eingesetzt werden – idealerweise dort, wo sie inhaltlich nachvollziehbar und gerechtfertigt sind. Gleichzeitig sind Regulierungsbehörden gefordert, zu prüfen, inwiefern solche Spillover-Effekte die informierte Kaufentscheidung der Verbraucher beeinträchtigen können.

### Nachhaltigkeit als Werttreiber – zwischen Wahrnehmungseffekt und Glaubwürdigkeitsrisiko

Unsere Ergebnisse zeigen, dass der Einsatz erneuerbarer Energien mehr bewirkt als die Reduktion des ökologischen Fußabdrucks eines Unternehmens. Er kann maßgeblich beeinflussen, wie Konsumenten ein Produkt insgesamt wahrnehmen. Nachhaltigkeitsinitiativen erzeugen demnach



"

Es droht der Verlust  
von Glaubwürdigkeit,  
wenn der Eindruck  
entsteht, man setze  
auf Marketingeffekte  
anstelle echter  
Produktverbesserungen.

"

Inferenzprozesse, die über Umweltaspekte hinausgehen und bis zur Bewertung von Produkteigenschaften – etwa der wahrgenommenen gesundheitlichen Qualität – reichen. Für das Management ergibt sich daraus sowohl eine strategische Chance als auch eine ethische Verantwortung.

Auf der Chancen-Seite können Investitionen in grüne Energie über Effizienzgewinne und Imageeffekte hinaus direkte Auswirkungen auf die Produktbewertung und damit auf die Nachfrage haben. Nachhaltigkeit wird damit nicht nur zum Compliance- oder Kommunikationsinstrument, sondern zu einem Treiber des wahrgenommenen Produktwerts.

Gleichzeitig birgt die Nutzung solcher assoziativen Effekte Risiken. Wenn Produkte allein aufgrund nachhaltiger Produktionshinweise als gesünder erscheinen, obwohl sich ihre tatsächlichen Eigenschaften nicht verändert haben, kann dies kurzfristig nützlich sein, langfristig jedoch kontraproduktiv wirken. Erkennen Konsumenten diese Diskrepanz, kann das als irreführend interpretiert werden und das Vertrauen in die Marke reduzieren. Es droht der Verlust von Glaubwürdigkeit, wenn der Eindruck entsteht, man setze auf Marketingeffekte anstelle echter Produktverbesserungen.

Langfristig besteht zudem die Gefahr, dass solche Praktiken die Glaubwürdigkeit von Nachhaltigkeitsinitiativen insgesamt untergraben. Wenn ökologische Maßnahmen wiederholt „kreativ“ zur Aufwertung von Produkten eingesetzt werden, könnten Konsumenten den tatsächlichen Nutzen von Nachhaltigkeit grundsätzlich infrage stellen und entsprechende Kommunikation als substanzlos wahrnehmen.

Vor diesem Hintergrund sollten Unternehmen solche Contagion- bzw. Halo-Effekte nicht überstrapazieren. Entscheidend ist eine konsistente, transparente Kommunikation, die mit realen Verbesserungen sowohl in der Produktqualität als auch in der Umweltbilanz einhergeht. Nur so lässt sich langfristig Vertrauen aufbauen und gleichzeitig die Glaubwürdigkeit von Nachhaltigkeitsinitiativen sichern – um unseren Planeten auch für zukünftige Generationen zu bewahren. ◀

#### LITERATURHINWEISE

**Iman, P., Mohanty, S., & Parker, J. R. (2026).** The impact of green energy production on healthiness perceptions and preferences. *Journal of Consumer Research*, 52(5), 980–999.

<https://doi.org/10.1093/jcr/ucaf024>

**Parker, J. R., Paul, I., Hamilton, R., Rodriguez-Vila, O., & Bharadwaj, S. G. (2021).** How product type and organic label structure combine to influence consumers' evaluations of organic foods. *Journal of Public Policy & Marketing*, 40(3), 419–428.

<https://doi.org/10.1177/0743915620922873>

**Parker, J. R., & Lehmann, D. R. (2014).** How and when grouping low-calorie options reduces the benefits of providing dish-specific calorie information. *Journal of Consumer Research*, 41(1), 213–235.

<https://doi.org/10.1086/675738>

**Raghunathan, R., Naylor, R. W., & Hoyer, W. D. (2006).** The unhealthy = tasty intuition and its effects on taste inferences, enjoyment, and choice of food products. *Journal of Marketing*, 70(4), 170–184.

<https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.170>



# Neu gedacht, besser verkauft

## *Wie Fashion-Hangtags Nachhaltigkeit zugänglicher machen*

### AUTOREN

**Benedikt M. Brand**  
Manager Research Networks & Lab

**Matthias Unfried**  
Head of Behavioral Science

Beide: Nürnberg Institut für  
Marktentscheidungen,  
Nürnberg, Deutschland

### KEYWORDS

Intention-Behavior-Gap  
Digitale Informationen  
QR-Codes  
Augmented Reality  
Nachhaltiger Konsum

**N**achhaltigkeit ist zu einem zentralen Thema in der Fashionbranche geworden. Obwohl viele Konsumenten angeben, umweltfreundliche und sozial verantwortliche Produkte zu bevorzugen, zeigt ihr tatsächliches Kaufverhalten oft ein anderes Bild. Diese Diskrepanz – bekannt als „Intention-Behavior-Gap“ – zählt weiterhin zu den größten Herausforderungen für die nachhaltige Transformation im Einzelhandel.

### Nachhaltigkeitskommunikation neu denken: Von statischen Hangtags zu Multimedia

Die Nachhaltigkeit von Produkten zählt zu den sogenannten „Credence Qualities“ – also solchen Eigenschaften, die Konsumenten selbst nach dem Kauf weder direkt erleben noch eindeutig überprüfen können. Umso wichtiger ist eine transparente Kommunikation, auch um möglichen Greenwashing-Bedenken entgegenzuwirken. Viele Fashion-Retailer stellen bereits Nachhaltigkeitsinformationen zur Verfügung – meist in Form kleiner, textlastiger Hangtags. Diese werden jedoch häufig übersehen, sind schwer lesbar oder zu abstrakt, um Kaufentscheidungen tatsächlich zu beeinflussen. ►

Zwei Experimente zu unterschiedlichen Formaten der Nachhaltigkeitskommunikation

BOX 1

Für die Studie wurden zwei Laborexperimente mit jeweils knapp 120 studentischen Teilnehmenden durchgeführt. In beiden Experimenten erfolgte eine zufällige Zuordnung zu einer von zwei Gruppen: Während die Kontrollgruppe Nachhaltigkeitsinformationen über klassische textbasierte Handtags erhielt, konnte die zweite Gruppe einen QR-Code scannen (siehe Abbildung 1). Der QR-Code führte entweder zu einem Video mit denselben Informationen wie auf dem Handtag (Experiment 1) oder stellte die Inhalte mittels Augmented Reality (AR) dar (Experiment 2).

Handtags für die textbasierte Gruppe (links) sowie die QR-/AR-Gruppe (rechts)

ABBILDUNG 1

Die Experimente fanden in zwei nebeneinanderliegenden Räumen statt, die durch einen Einwegspiegel voneinander getrennt waren. Einer der Räume war als fiktiver Fashion Store gestaltet und verfügte zusätzlich über eine separate, nicht einsehbare Umkleidekabine. Die Forscher konnten so das Verhalten der Teilnehmenden im Umgang mit den ausgestellten T-Shirts beobachten. Die Shirts waren in verschiedenen Größen (S, M, L) sowie in Damen- und Herrenvarianten verfügbar.

Vor Betreten des Raums erhielten die Teilnehmenden ein Szenario: Sie sollten sich vorstellen, ihr Lieblingsfashiongeschäft zu besuchen, um möglicherweise ein weißes Basic-T-Shirt zu kaufen. Dabei wurden die Teilnehmenden gebeten, sich so über die Produkte zu informieren, dass sie eine fundierte Kaufentscheidung treffen konnten. Die Preisgestaltung orientierte sich am durchschnittlichen Marktpreis weißer T-Shirts eines großen deutschen Onlinehändlers.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                   |                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Größe: S<br>100% Bio-Baumwolle                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Größe: S<br>100% Bio-Baumwolle                                                                                                                                                    | Größe<br>Material                 |
| <b>NACHHALTIGKEITS-<br/>INFORMATIONEN</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Unterstützung von Kleinbauern bei der Einführung regenerativer Anbaumethoden.</li><li>• Reduzierung von gesundheitsschädlichen Chemikalien, Pestiziden und reglementierten Schadstoffen sowie Wiederverwendung oder Aufbereitung von dokumentierten Chemikalien.</li><li>• Reduzierung von Wasserverbrauch und Emissionen sowie Erhöhung der Wiederverwertung.</li><li>• GOTS-Zertifizierung zur Gewährleistung von ökologischen und sozialen Mindeststandards entlang der gesamten Lieferkette.</li></ul> | <b>NACHHALTIGKEITS-<br/>INFORMATIONEN</b><br><br><b>SCAN MICH FÜR MEHR<br/>INFORMATIONEN!</b> | Nachhaltigkeits-<br>informationen |
| 11,95€                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 11,95€                                                                                                                                                                            | Preis                             |

Bewertung des Erlebnisses und reales Kaufverhalten

Im Anschluss an das Experiment beantworteten die Teilnehmenden einen kurzen Fragebogen zu Kaufabsicht, Zahlungsbereitschaft sowie ihrer Bewertung des T-Shirts. Im AR-Setting wurde zusätzlich ein Auktionsmechanismus integriert, bei dem einige Teilnehmende das T-Shirt tatsächlich kaufen mussten. Dadurch konnten reale ökonomische Verhaltensweisen untersucht werden – und nicht nur hypothetische Kaufabsichten, wie sie häufig in reinen Onlinebefragungen erhoben werden. Abbildung 2 zeigt die zentralen Ergebnisse beider Studien, die im folgenden Abschnitt näher erläutert werden.

Die Media Richness Theory geht davon aus, dass komplexere Inhalte reichhaltigere Kommunikationsformate benötigen. Nachhaltigkeit ist mit ihren ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Dimensionen ein hochkomplexes Thema. Wird diese Komplexität auf wenige Textzeilen reduziert, gehen wichtige Details und Wirkungspotenziale verloren. Digitale Medien bieten hier deutlich mehr Möglichkeiten: Sie schaffen Raum für Storytelling, ermöglichen multimediale Inhalte wie Videos, Audioformate oder Visuals und fördern eine interaktive Auseinandersetzung mit Konsumenten. Doch können solche Formate den Intention-Behavior-Gap im nachhaltigen Fashion Retailing tatsächlich verringern?

Unsere Studie geht genau dieser Frage nach – mit Fokus nicht nur auf die Verfügbarkeit von Nachhaltigkeitsinformationen, sondern vor allem auf deren Kommunikationsform. Wir untersuchten, ob digitale Formate wie Videoinhalte über QR-Codes oder Augmented Reality (AR) Nachhaltigkeitsinformationen wirkungsvoller vermitteln als rein textbasierte Handtags und reale Kaufentscheidungen positiv beeinflussen können. In zwei Laborexperimenten analysierten wir sowohl Kaufabsichten als auch tatsächliche Kaufentscheidungen. Die Teilnehmenden konnten T-Shirts ausprobieren und damit das im Fashion-Bereich besonders relevante Bedürfnis nach haptischer Produkterfahrung befriedigen (siehe Box 1).



Visualisierung: KI-generiert, Prompt GCO Medienagentur

**Multimedia-Formate können die Produktbewertung verbessern und die Kaufabsicht sowie die Zahlungsbereitschaft steigern**

Digitale Multimedia-Kommunikationsformate verbesserten die Produktbewertung und steigerten die Kaufabsicht signifikant. Klassische textbasierte Labels erwiesen sich dagegen als deutlich weniger wirkungsvoll, wenn es darum ging, Konsumenten von nachhaltigen Produktalternativen zu überzeugen.

**QR-Codes mit Videoinhalten verbessern die Produktbewertung und steigern die Kaufabsicht**

Wurden Nachhaltigkeitsinformationen über einen QR-Code in Form eines Videos vermittelt, fiel die Produktbewertung positiver aus und die Kaufabsicht stieg deutlich an (siehe oberer Teil von Abbildung 2).

**Augmented Reality erhöht die Zahlungsbereitschaft**

Auch im AR-Setting zeigten sich ähnliche Effekte: Die Teilnehmenden wiesen eine höhere Kaufabsicht sowie eine höhere Zahlungsbereitschaft auf – was sich auch in tatsächlich höheren Zahlungsbeträgen widerspiegelte. Die Produktbewertung selbst verbesserte sich hingegen nur geringfügig. Anders ausgedrückt: AR half dabei, Nachhaltigkeit in einen konkreten wirtschaftlichen Mehrwert zu übersetzen, veränderte jedoch die Einstellung gegenüber dem Produkt nur begrenzt (siehe unterer Teil von Abbildung 2).

Insgesamt verringerte die konkrete AR-Umsetzung in der Studie die wahrgenommene Glaubwürdigkeit der Informationen leicht. Dies dürfte vor allem auf sogenannte Plattformeffekte zurückzuführen sein, da der AR-Filter über eine Social-Media-Oberfläche bereitgestellt wurde. Gleichzeitig bewerteten Teilnehmende, die die Nachhaltigkeitsinformationen als glaubwürdig einstufen, ►

die Produkte jedoch deutlich positiver und zeigten eine höhere Kaufabsicht als bei rein textbasierten Informationen. Die Lücke zwischen „nachhaltig kaufen wollen“ und „tatsächlich nachhaltig kaufen“ wurde somit kleiner.

### Verbesserte Nachhaltigkeitskommunikation kann sich auszahlen

Die Ergebnisse legen nahe, dass eine optimierte Kommunikation von Nachhaltigkeitsinformationen Konsumenten dabei unterstützt, nachhaltige Fashion besser zu bewerten – und letztlich auch häufiger zu kaufen. Gleichzeitig ist zu berücksichtigen, dass das Laborsetting dieser Studie die Aufmerksamkeit für Nachhaltigkeit möglicherweise stärker erhöht hat, als dies in normalen Kaufsituationen der Fall wäre. Händler sollten daher bereits im Vorfeld gezielt Aufmerksamkeit für das Thema schaffen. Nachhaltigkeitskommunikation sollte nicht auf Handtags beschränkt bleiben. Vielmehr sollte sie in die gesamte Markenkommunikation integriert werden, um das allgemeine Bewusstsein zu schärfen – im Store, über digitale Kanäle sowie in Bonus- oder Loyalty-Programmen. So steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Konsumenten sich aktiv mit Nachhaltigkeitsinformationen auseinandersetzen. In Kombination mit solchen aktivierenden Maßnahmen erscheinen insbesondere folgende Ansätze vielversprechend:

„  
Wer auf beliebte  
und komfortable  
Kommunikationsformate  
setzt, erhöht die Chance,  
Konsumenten tatsächlich  
mit Nachhaltigkeits-  
informationen zu erreichen.  
“

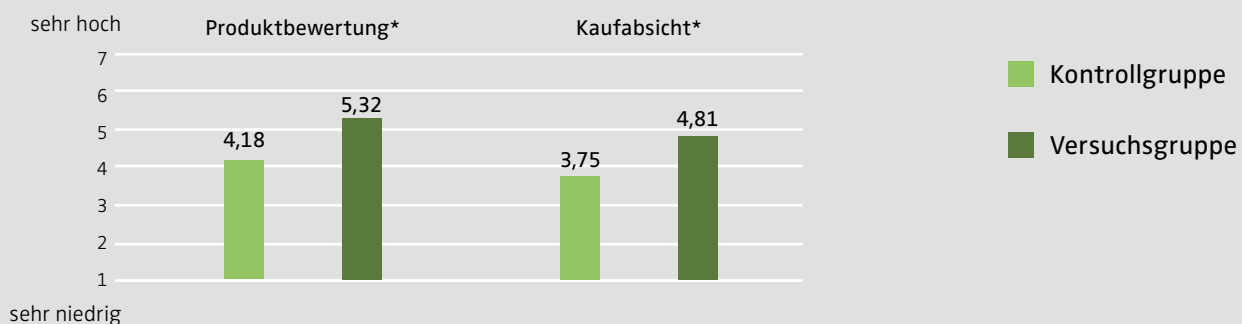
### Nutzen Sie Kommunikationsformate mit mehr kreativem Potenzial

Digitale Medien ermöglichen eine intensivere Darstellung von Informationen – etwa durch Bilder,

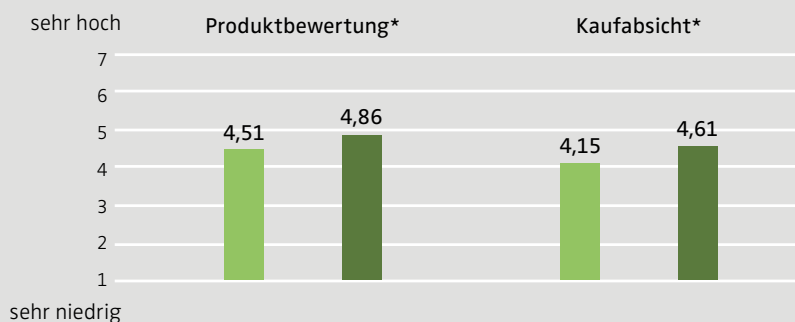
## Ergebnisse für textbasierte Informationen (Kontrollgruppe) im Vergleich zu Videoclips und AR

ABBILDUNG 2

### QR-Code mit Video vs. Text



### AR-Format vs. Text



### Zahlungsbereitschaft \*



7-stufige Likert-Skala

\* = signifikanter Effekt



Videos, Musik oder personalisierte Inhalte. Zusätzliche Informationen, die über QR-Codes abgerufen werden können und über klassische textbasierte Handtag-Kommunikation hinausgehen, könnten die positive Wahrnehmung nachhaltiger Produkte weiter stärken und ihre Kaufwahrscheinlichkeit erhöhen. Interessanterweise setzen viele Fashion-Retailer in ihren Onlineshops bereits heute auf multimediale Formate, um Nachhaltigkeitsinformationen zu vermitteln. Der Einsatz solcher digitalen Formate im stationären Handel könnte diese Online-Offline-Lücke reduzieren. Gleichzeitig bieten QR-Codes die Möglichkeit, Bonusprogramme oder Kaufanreize direkt zu integrieren – beispielsweise über bereits installierte Händler-Apps auf dem Smartphone.

#### **Beginnen Sie mit Videos, bevor Sie mit AR experimentieren**

Retailer sollten insbesondere dann QR-Codes mit verlinkten Videos einsetzen, wenn Nachhaltigkeitsinformationen komplex sind. Da Teilnehmende im AR-Experiment tatsächlich höhere Preise für nachhaltige T-Shirts zahlten, erscheinen digitale Informationsformate grundsätzlich geeignet, höhere Produktionskosten von nachhaltigen Produkten wirtschaftlich zu kompensieren. Da QR-Codes im Einkaufsalltag deutlich etablierter sind als AR-Anwendungen und in der Studie zudem stärkere Effekte erzielten, empfiehlt es sich jedoch, zunächst auf videobasierte Nachhaltigkeitskommunikation zu setzen.

#### **Convenience entscheidet**

Kurzvideos gehören insbesondere bei jüngeren Zielgruppen zu den beliebtesten Kommunikationsformaten. Viele Konsumenten nutzen Plattformen wie YouTube, Instagram oder TikTok längst selbstverständlich, um sich über Finanzthemen, Rezepte oder Alltagstipps zu informieren. Die Ergebnisse

deuten darauf hin, dass dieses bequeme und vertraute Format auch für Nachhaltigkeitsinformationen besonders wirksam ist. Während klassische Handtags aktives Lesen erfordern, wurden die Informationen im Videoformat direkt vorgelesen und es wurde damit die Informationsverarbeitung erleichtert. Wer auf beliebte und komfortable Kommunikationsformate setzt, erhöht die Chance, Konsumenten tatsächlich mit Nachhaltigkeitsinformationen zu erreichen.

#### **Win-Win-Situationen durch bessere Nachhaltigkeitskommunikation**

Die Textilindustrie verursacht erhebliche Umweltbelastungen und trägt in maßgeblichem Umfang zu globalen Emissionen, Wasserknappheit und Landnutzung bei. Eine Ausweitung des Marktanteils nachhaltiger Textilien stellt daher einen wirksamen Hebel dar, um Umweltwirkungen zu reduzieren. Zwar sind sich viele Konsumenten dieser Problematik bewusst und äußern entsprechende Kaufabsichten, dennoch besteht weiterhin ein Bedarf an zusätzlicher Bestätigung und Orientierung am Point of Sale. Fashion Retailer können Konsumenten gezielt dabei unterstützen, ihre nachhaltigen Kaufabsichten tatsächlich in ein entsprechendes Verhalten umzusetzen, indem sie den Mehrwert nachhaltiger Produkte klarer und überzeugender kommunizieren. Ein möglicher Ansatz besteht darin, klassische Handtags neu zu denken – nicht als reine Träger kurzer Textinformationen, sondern als Einstiegspunkt zu anspruchsvolleren digitalen Kommunikationsformaten zum Thema Nachhaltigkeit.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass der Einsatz von QR-Codes, die zu multimedialen Inhalten wie Videos oder AR-basierten Anwendungen führen, in mehrfacher Hinsicht positiv wirken kann: Für Händler durch höhere Absätze nachhaltiger Produkte, teils sogar auf einem höheren Preisniveau, für Konsumenten durch eine bessere Übereinstimmung zwischen Absicht und tatsächlichem Kaufverhalten; und für die Umwelt durch die potenzielle Reduktion des ökologischen Fußabdrucks der Fashionindustrie. Insgesamt entsteht dadurch eine Win-Win-Situation, bei der verbesserte Nachhaltigkeitskommunikation nicht nur Informationslücken schließt, sondern konkrete Verhaltensänderungen im Kaufprozess unterstützt. ◀

#### **LITERATURHINWEISE**

**Brand, B. M. (2025).** Bridging the intention-behavior-gap through digitalized information (?): Two laboratory experiments in the textile industry. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 84, 104179. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.104179>

**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>

**Zürn, M. K., Unfried, M., Weber, N. J., & Buder, F. (2025).** Von Zahlen, Bildern und Worten: Empirische Befunde zur überzeugenden Nachhaltigkeitskommunikation. *transfer*, (3).

# Mehr Leichtigkeit, weniger Angstmache

## Wie man Konsumenten für Nachhaltigkeit gewinnt

INTERVIEW MIT BRAD LISKI,  
CEO VON TRU EARTH

Innovation entsteht oft nicht durch die Erfindung völlig neuer Branchen, sondern durch das Neudenken alltäglicher Routinen. In diesem Interview erklärt Brad Liski, CEO des kanadischen Unternehmens Tru Earth, wie aus einem kleinen Nebenprojekt rund um Waschmittel in Form von Blättern eine disruptive, global verfügbare Marke wurde. Er erläutert, warum Komfort genauso wichtig ist wie Nachhaltigkeit und dass man vor allem die Nachkaufphase für den Aufbau der Kundenbindung nutzen sollte. Auch ist er davon überzeugt, dass Humor wirkungsvoller sein kann als Schuldgefühle, wenn es darum geht, Menschen zu umweltfreundlichem Handeln zu bewegen. Mit Blick nach vorn argumentiert Liski, dass die Zukunft nicht nur nachhaltigen Unternehmen gehört, sondern vor allem regenerativen Geschäftsmodellen, die messbaren Mehrwert für Menschen, Umwelt und Wirtschaft schaffen – und mehr zurückgeben, als sie verbrauchen.

**Kate: Das bekannteste Produkt Ihres Unternehmens sind Waschmittelblätter. Wie kam Tru Earth auf die Idee, Blätter statt klassischer Pulver, Flüssigwaschmittel oder Pods anzubieten?**

**B**rad: Angefangen hat alles damit, einem Familienmitglied dabei zu helfen, eine Investition zu retten. Es hatte in ein Unternehmen investiert, das Waschmittelblätter herstellte, aber das Geschäftsmodell funktionierte nicht wirklich. Ich

war damals im Medienbereich tätig – Storytelling, Magazine und Abo-Pakete –, und wir beschlossen, rund um dieses Produkt eine Marke aufzubauen und einfach zu testen, was passiert. Also haben wir eine Website entwickelt, von der alles seinen Ausgang nahm.

**Kate: Wann wurde Ihnen klar, dass Waschmittelblätter den Markt tatsächlich verändern könnten?**



### Über Brad Liski

Brad Liski steht für eine neue Generation von Unternehmern, die wirtschaftlichen Erfolg und messbaren gesellschaftlichen Mehrwert konsequent miteinander verbinden. Als CEO und mehrfacher Unternehmer konzentriert er sich darauf, Marktumbrüche frühzeitig zu erkennen und Geschäftsmodelle gezielt zu skalieren, um ganze Kategorien neu zu definieren. Sein besonderes Interesse gilt Geschäftschancen, die aus dem Zusammenspiel von Innovation, Nachhaltigkeit und verändertem

Konsumentenverhalten entstehen. Mit seiner langjährigen Erfahrung in den Bereichen Medien, Marketing und Business Development verfügt Liski über viel Gespür für Wachstumsstrategien und deren erfolgreiche Umsetzung. Heute liegt sein Fokus auf dem Aufbau und der Weiterentwicklung werteorientierter Unternehmen, die nachhaltige Wirkung mit langfristiger wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit verbinden und damit einen Beitrag zu einer zukunftsfähigen Wirtschaft leisten.

xxx

Das Interview wurde von **Katherine White**, Professorin für Marketing und Verhaltenswissenschaften an der Sauder School of Business der University of British Columbia, geführt.

Brad: Ehrlich gesagt dachten wir zunächst an ein kleines Nebenprojekt – mit vielleicht 1.000 Dollar Umsatz im Monat, um ein paar Rechnungen zu begleichen. Doch schon in den ersten 30 Tagen wurde deutlich, dass hier etwas anders lief. Wir hatten schon öfter Produkte am Markt lanciert und wussten daher ziemlich genau, wie ein guter Start aussieht. Dieses Projekt hat alle Erwartungen übertroffen. Und dann kam der Moment, als auch Handelsunternehmen begannen, sich bei uns zu melden. Große Handelsketten aus den USA kontaktierten ein kleines kanadisches Unternehmen! Damit war klar, dass etwas Größeres im Gange war als nur ein kurzfristiger Social-Media-Hype.

**Kate: Glauben Sie, dass diese Disruption vor allem auf die Nachhaltigkeit des Produkts zurückzuführen war? Oder eher darauf, wie Sie es eingeführt haben? Warum war es so erfolgreich?**

Brad: Ich glaube, die Waschmittelblätter bzw. Eco-Strips waren einfach eine bessere Lösung für etwas, von dem die Menschen gar nicht wussten, dass es verbesserbar war. Die Story dahinter war logisch und nachvollziehbar. Viele gehen davon aus, dass nachhaltige Produkte weniger leistungsfähig sind – und genau das konnten wir widerlegen. Die Blätter waren praktischer, einfacher in der Anwendung und genauso effektiv wie die herkömmlichen Produkte. Außerdem gab es viele Menschen, die überzeugt waren, dass die großen Konzerne keine wirklich nachhaltigen Alternativen anbieten. Diese Kombination war entscheidend.

**Kate: Das passt gut zu meiner nächsten Frage. Was ist aus Ihrer Sicht das zentrale Nutzenversprechen, auf das Ihre Kundinnen und Kunden reagieren? Ist es die Nachhaltigkeit oder eher etwas anderes wie Komfort oder Kostenersparnis?**

"

Viele gehen davon aus, dass nachhaltige Produkte weniger leistungsfähig sind – das konnten wir widerlegen. Die Blätter waren praktischer, einfacher in der Anwendung und genauso effektiv.

"

Brad: Das hängt von der Region und der jeweiligen Zielgruppe ab. Anfangs haben die Menschen das Produkt gekauft, weil es einfacher zu benutzen war. Der Umweltaspekt spielte eher eine Nebenrolle. Mit unserem Wachstum kamen dann zunehmend Personen hinzu, die echten Wandel bewirken wollten und denen Nachhaltigkeit besonders wichtig war. Heute unterscheidet sich das je nach Markt. In Europa steht der ökologische Nutzen meist im Vordergrund. In den USA ist die Kommunikation ausgewogener und betont Kostenersparnis, Wirksamkeit und Nachhaltigkeit gleichermaßen. Ein weiterer, ursprünglich weniger beachteter Vorteil war der Platzgewinn. Menschen in kleinen Wohnungen waren von den Waschmittelblättern begeistert, weil der Inhalt eines ganzen Regals plötzlich in einen Briefumschlag passte.



Visualisierung, KI-generiert, Prompt GCO Medienagentur

**Kate: Es gibt Forschungsergebnisse, laut denen Nachhaltigkeitsargumente zusammen mit anderen Vorteilen, etwa Kosteneinsparungen, manchmal kontraproduktiv wirken. Welche Erfahrungen haben Sie gemacht?**

Brad: Unsere Erfahrung ist, dass Menschen ein primäres Kaufmotiv haben – welches auch immer. Durch Zusatznutzen werden sie dann nach dem Kauf in ihrer Entscheidung bestätigt. Das ist ein wichtiger Baustein für eine langfristige Kundenbindung. In wirtschaftlich unsicheren Zeiten wie heute stellen wir zum Beispiel die Kostenersparnis in den Vordergrund. Nach dem Kauf kommunizieren wir unsere Nachhaltigkeitsaktivitäten und unseren gesellschaftlichen Beitrag, um die Loyalität zu stärken und die Kaufentscheidung der Menschen zu bestätigen. Ein Nutzen sollte im Vorder-

grund stehen, aber zusätzliche Nutzen müssen ebenfalls präsent sein.

**Kate:** Das ist spannend – vor allem, dass Sie den Blick auch auf die Zeit nach dem Kauf richten. Warum ist es wichtig, sich mit der Nachkaufphase zu beschäftigen?

Brad: Wir sprechen von mehreren „Momenten der Wahrheit“. Der erste ist der Moment, in dem Kunden das Produkt zum ersten Mal sehen. Der zweite, in dem sie es benutzen und die Eco-Strips in die Waschmaschine legen. Der dritte kommt, wenn sie die Wäsche aus dem Trockner nehmen und das Ergebnis beurteilen. Genau dort möchten wir die Kundenbindung weiter festigen. Wir greifen ja in Verhaltensgewohnheiten ein, die über Generationen hinweg tief verankert sind. Die meisten Menschen verwenden dasselbe Waschmittel wie ihre Eltern – und meist stammt es von einem der wenigen globalen Konzerne, die den Markt dominieren.

Viele von uns hängen an diesen Gewohnheiten. Um sie zu verändern, Loyalität aufzubauen und Wiederkäufe zu fördern, müssen wir die Menschen immer wieder daran erinnern, dass unser Produkt mehr bietet als Komfort oder Wirksamkeit. Es schafft auch ökologischen und gesellschaftlichen Mehrwert. Der vierte Moment der Wahrheit ist schließlich der wichtigste: wenn Kundinnen und Kunden anderen davon erzählen. Genau dann entsteht eine Bewegung – und Nachhaltigkeit braucht solche Bewegungen, um breite Wirkung zu entfalten.

**Kate:** Ist es schwierig, eine solche Bewegung aufzubauen? Scheitern nachhaltige Marken vielleicht genau daran?

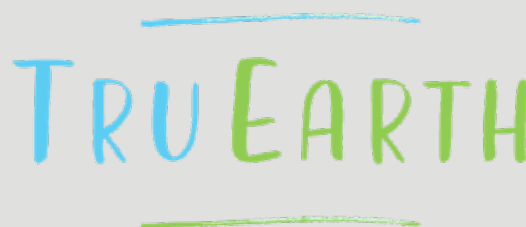
Brad: Ja, das glaube ich schon. Viele Marken setzen auf Schuldgefühle und Angst, um Menschen zu nachhaltigem Handeln zu bewegen. Sie versuchen, Konsumenten mit Schreckensszenarien zu moti- ▶

Um Gewohnheiten zu verändern, Loyalität aufzubauen und Wiederkäufe zu fördern, müssen wir die Menschen immer wieder daran erinnern, dass unser Produkt mehr bietet als Komfort oder Wirksamkeit.

Tru Earth



## Über Tru Earth



Mit der Einführung seiner innovativen Waschmittelblätter (Eco-Strips) hat Tru Earth im Jahr 2019 eine neue Produktkategorie im Waschmittelmarkt etabliert und den Umgang mit alltäglichen Reinigungsprodukten neu gedacht. Als zertifizierte B Corporation verfolgt das Unternehmen das Ziel, nachhaltige Innovationen mit hoher Alltagstauglichkeit zu verbinden und dadurch den Ressourcenverbrauch im Haushalt zu reduzieren. Neben den Waschmittelblättern umfasst das Portfolio weitere Haushalts- und Reinigungsprodukte, darunter Wäschezusätze, Geschirrspülmittel sowie Reinigungstreifen für Toiletten und verschiedene Oberflächen. Alle Lösungen sind wasseraktiviert, hochkonzentriert, vordosiert und werden in plastikfreien Verpackungen angeboten. Gemeinsam mit Millionen von Kunden in mehr als 80 Ländern engagiert sich das Unterneh-

men für eine nachhaltigere Zukunft. Durch die Produkte von Tru Earth konnten bereits mehr als 200 Millionen Plastikbehälter vermieden werden. Über das globale Programm „Tru Giving“ hat das Unternehmen mehr als 12 Millionen bedürftigen Menschen Zugang zu sauberer Kleidung ermöglicht, da es saubere Kleidung als Menschenrecht betrachtet. Als Mitglied von „1% for the Planet“ investiert Tru Earth einen Teil seiner Erlöse in Umwelt- und Sozialprojekte. Darüber hinaus engagiert sich das Unternehmen als Gründungssponsor des Programms „American Shoreline Cleanup“ in Partnerschaft mit Ocean Wise für den Schutz und die Wiederherstellung mariner Ökosysteme.

Facebook: [Tru Earth](#) | Facebook  
Instagram: [Tru Earth \(@truearthmovement\)](#)  
YouTube: [Tru Earth](#) - YouTube



vieren. Wir haben bewusst einen anderen Weg gewählt. Wir sagen ganz offen, dass wir nicht perfekt sind – und wir erwarten das auch nicht von unseren Kunden. Stattdessen ermutigen wir sie, kleine Veränderungen vorzunehmen. Die Idee war, nur eine einzige Kleinigkeit in einem einzigen Raum des Hauses zu verändern. Die Menschen nicht mit Statistiken zu überfordern, wie schlecht es um unseren Planeten steht. Nachhaltigkeit muss menschlich, unterstützend und gemeinschaftlich sein – nicht belehrend oder verurteilend.

**Kate: Tatsächlich gehen Sie sogar noch einen Schritt weiter. Sie verzichten nicht nur auf Schuldgefühle und Angst, sondern setzen in der Werbung auf Humor. Passen Humor und Nachhaltigkeit zusammen?**

Brad: Wir haben ursprünglich stark auf Humor gesetzt, dann eine Zeit lang weniger und jetzt wieder mehr. Die Welt ist ernst genug – wir möchten sie ein bisschen leichter machen. Warum sollte man die Wahrheit nicht mit einem Augenzwinkern und einer Portion Optimismus erzählen? Humor sorgt dafür, dass sich Menschen wohlfühlen und offener für Veränderungen sind.

**Kate: Das werde ich als klares Ja. Gab es Dinge, die Sie ausprobiert haben und die sich letztlich nicht bewährt haben?**

“

Nachhaltigkeit muss menschlich, unterstützend und gemeinschaftlich sein – nicht belehrend oder verurteilend.

“

Brad: Absolut. Eine wichtige Erkenntnis war zum Beispiel, dass die Menschen am Earth Day heute kaum noch kaufen. Früher war das unser umsatzstärkster Tag, doch im aktuellen wirtschaftlichen Umfeld spielt der Earth Day als Verkaufsevent für uns keine große Rolle mehr. Trotzdem investieren wir in dieser Zeit weiterhin. Unser Fokus hat sich allerdings verschoben: Heute geht es uns vor allem

darum, das Bewusstsein für Plastikmüll zu stärken und Menschen zu motivieren, an Küstenreinigungsaktionen teilzunehmen, die wir gemeinsam mit unseren Partnern organisieren. Rund um den Earth Day geht es uns also eher um Aufklärung und gemeinsames Handeln als um Umsatz.

**Kate: Ihre Marke setzt stark auf die Eigenverantwortung der Menschen. Kritiker argumentieren allerdings, dass systemische Veränderungen wichtiger sind als individuelles Verhalten. Wie sehen Sie das?**

Brad: Das System wird sich nicht ändern, solange niemand Veränderung will und sie einfordert. Politik, Gesetzgebung und Märkte werden letztlich von der öffentlichen Meinung beeinflusst. Strenge Vorschriften für Kunststoffe wird es nur geben, wenn der gesellschaftliche Druck groß genug ist. Deshalb brauchen wir engagierte Personen, die Veränderungen anstoßen und einfordern, damit systemischer Wandel und wirksame politische Maßnahmen überhaupt möglich werden. Individuelles Handeln und systemische Veränderungen gehören untrennbar zusammen.

**Kate: Für mehr Dynamik brauchen wir auch junge Unternehmerinnen und Unternehmer, die nachhaltige Geschäftsmodelle entwickeln. Welchen Rat würden Sie Start-ups im Nachhaltigkeitsbereich geben?**

„

Nur jemand, der den  
eigenen Überzeugungen  
treu bleibt, hat eine  
echte Chance.

“

Brad: Zunächst müssen Sie Ihre Werte definieren. Dann müssen Sie bereit sein, konsequent an diesen festzuhalten – auch wenn das seinen Preis hat. Nur jemand, der den eigenen Überzeugungen treu bleibt, hat eine echte Chance. Wenn Werte nicht zu Produkt oder Marke passen und Nachhaltigkeit lediglich als Verkaufsargument dient, geht man vermutlich Kompromisse ein und ist am Ende weniger nachhaltig als geplant. Mein zweiter Rat lautet: Sorgen Sie für starke Partner entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Einer unserer anfänglichen Fehler war, nicht die richtigen Partner zu haben. Wir konnten deshalb den Lebenszyklus unseres Produkts nicht vollständig nachvollziehen.

Gerade für Nachhaltigkeit sind solche Partnerschaften entscheidend, und es wird immer wichtiger, den gesamten Lebenszyklus eines Produkts präzise bewerten zu können.

**Kate: Wenn Sie fünf bis zehn Jahre in die Zukunft blicken – wie werden sich nachhaltige Angebote verändern? Bleibt alles beim Alten oder erwarten Sie grundlegende Veränderungen?**

Brad: Ich rechne mit deutlichen Veränderungen. Es kommen immer mehr Vorschriften, und der Druck wird steigen, belastbare und nachprüfbare Nachhaltigkeitsbelege vorzulegen. Es wird nicht mehr reichen, zu behaupten, man wäre nachhaltig. Lebenszyklusanalysen, ESG-Berichterstattung und unabhängige Zertifizierungen werden zum Standard werden. Unternehmen, die ihre Aussagen nicht glaubwürdig dokumentieren, werden Schwierigkeiten bekommen. Die Dynamik in den USA hat sich zuletzt etwas abgeschwächt, nicht aber in Regionen wie Europa. Konsumenten und auch die Finanzmärkte werden den Druck weiter erhöhen. Wer in fünf oder zehn Jahren nicht belegen kann, was er tatsächlich leistet, wird es schwer haben, relevant zu bleiben. Die sogenannte Triple Bottom Line – Menschen, Umwelt und wirtschaftlicher Erfolg – muss künftig messbar und transparent sein, sodass Unternehmen diese Ergebnisse gegenüber Investoren und Aktionären glaubwürdig kommunizieren können.

**Kate: Nicht alle teilen diese Einschätzung. Manche behaupten, Nachhaltigkeit sei „tot“ und sowohl Unternehmen als auch Konsumenten hätten kein Interesse mehr. Ist das nur eine vorübergehende Entwicklung?**

Brad: Nachhaltigkeit als Marketinginstrument oder als Form der Selbstdarstellung hat früher gereicht – heute tut es das nicht mehr und ist insofern tatsächlich tot. Nachhaltigkeit im Sinne unserer Fähigkeit, dauerhaft auf diesem Planeten zu leben, ist dagegen lebendiger denn je. Ich glaube sogar, dass nicht Nachhaltigkeit, sondern Regeneration die Zukunft ist. Wir verwenden das Wort „nachhaltig“ intern kaum noch, weil es uns nicht weit genug geht. Man kann mehr Ressourcen entnehmen, als man zurückgibt, und sich trotzdem als nachhaltig bezeichnen. Unser Ziel bei Tru Earth ist es, ein regeneratives Unternehmen zu sein – eines, das mehr zum sozialen und ökologischen System beiträgt, als es ihm entnimmt. Nachhaltigkeit lebt also weiter, wird aber weit mehr sein als nur ein Marketingbegriff. Langfristig wird sich der Fokus von Nachhaltigkeit hin zu Regeneration verschieben: also mehr zurückzugeben, als man nimmt.

**Kate: Brad, herzlichen Dank für das offene Gespräch und dafür, dass Sie nicht nur über Ihre Erfolge, sondern auch über Herausforderungen gesprochen haben. Ich wünsche Ihnen weiterhin viel Erfolg bei der Umsetzung Ihrer beeindruckenden Agenda!**

◀

**D**r. Kate White ist Senior Associate Dean for Strategy and Responsible Business an der UBC Sauder School of Business. Im Mittelpunkt ihrer Forschung steht die Psychologie nachhaltiger Verhaltensänderungen und die Frage, wie nachhaltiges Handeln wirksam gefördert werden kann. Sie hat mehr als 60 wissenschaftliche Fachartikel veröffentlicht und wurde unter anderem mit dem Award for Responsible Research in Marketing der American Marketing Association sowie dem Journal of Marketing Best Paper Award ausgezeichnet. Darüber hinaus ist sie Mitglied des College of New Scholars, Artists and Scientists der Royal Society of Canada. Dr. White engagiert sich als Associate Editor des Journal of Marketing Research und des Journal of Consumer Psychology. Der Transfer ihrer Erkenntnisse in die Praxis ist ihr wichtig und sie hat bei Initiativen zur Verhaltensänderung mit Lululemon, Starbucks, Unilever, der Stadt Calgary und United Way zusammengearbeitet.



### GUEST EDITOR

**Katherine White**  
Senior Associate Dean  
Strategy and Responsible Business und  
Professor of Marketing and  
Behavioural Science  
Sauder School of Business  
University of British Columbia



### MANAGING EDITOR

**Christine Kittinger-Rosanelli**  
NIM Marketing Intelligence Review  
Nürnberg Institut für Marktentscheidungen  
[christine.kittinger@nim.org](mailto:christine.kittinger@nim.org)

**Caroline Wiertz**

Professor of Marketing,  
Bayes Business School,  
City, University of London, England

**Klaus Wertenbroch**

Novartis Chaired Professor of Management and the  
Environment und Professor of Marketing  
INSEAD, Fontainebleau, Frankreich

**Bernd Skiera**

Professor of Electronic Commerce,  
Universität Frankfurt, Deutschland

**Werner Reinartz**

Professor of Marketing and Retailing,  
Universität Köln, Deutschland

**Srinivas K. Reddy**

Visiting Professor of Marketing,  
Kellogg School of Management,  
Northwestern University, USA

**Susan Fournier**

Allen Questrom Professor und Dean,  
Questrom School of Business,  
Boston University, USA

**Anja Dieckmann**

Professor of Business Psychology,  
Universität Aalen, Deutschland

**Fabian Buder**

Head of Marketing & Consumer Behavior  
Nürnberg Institut für Marktentscheidungen,  
Deutschland

## HERAUSGEBER

Nürnberg Institut für Marktentscheidungen e. V.  
Steinstraße 21  
90419 Nürnberg  
Deutschland  
Tel +49 911 95151983  
Fax +49 911 376 77872  
Email: [hello@nim.org](mailto:hello@nim.org)  
[www.nim.org](http://www.nim.org)

## COPYRIGHT

© 2026 Nürnberg Institut für  
Marktentscheidungen e. V.  
Alle Artikel dieser Ausgabe stehen  
unter der Creative -Commons-Lizenz  
CC BY-NC-ND 4.0,  
[https://creativecommons.org/  
licenses/by-nc-nd/4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0)

## DESIGN

GCO-Medienagentur  
Art Director: Martin Reznicek  
Layout: Wibke Ahrens, Gaby Weihmayer

## DRUCK

Druckhaus Haspel Erlangen e. K.  
ISSN 2627-4841

## ONLINE VERSION

[www.nim.org/mir/de](http://www.nim.org/mir/de)

Das Nürnberg Institut für Marktentscheidungen (NIM) ist ein gemeinnütziges Forschungsinstitut, das untersucht, wie sich Konsumentenentscheidungen aufgrund neuer Technologien oder gesellschaftlicher Trends verändern und welche mikro- und makroökonomischen Auswirkungen sich daraus für den Markt und die Gesellschaft ergeben. Ein besseres Verständnis von Konsumentenentscheidungen und ihren Auswirkungen hilft der Gesellschaft, Unternehmen, Politik und Verbrauchern, bessere Entscheidungen im Sinne des „Wohlstands für alle“ in einem sozial-ökologischen Marktsystem zu treffen. Das Nürnberg Institut für Marktentscheidungen ist Gründer der GfK.

Die NIM Marketing Intelligence Review (NIM MIR) versteht sich als Fachmagazin für Marketing und richtet sich an Manager und Marktforscher, die sich für neue Erkenntnisse und Methoden der wissenschaftlichen Marketingforschung interessieren. Sie erscheint zweimal pro Jahr.

Die Herausgeber arbeiten mit großer Sorgfalt. Trotzdem können sich Daten verändern und Fehler passieren. Das NIM übernimmt deshalb keine Haftung oder Garantie für die Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit der Inhalte. Die in der Publikation ausgedrückten Meinungen decken sich nicht unbedingt mit denen des NIM.

## GENDER-HINWEIS

Um die Lesefreundlichkeit der Texte zu verbessern, wird an einigen Stellen bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern die männliche Form verwendet. Entsprechende Begriffe gelten jedoch für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform stellt keine Wertung dar und bezieht immer alle Menschen ein.

# Neue Trends im Handel

## Handel in Bewegung: Neue Trends und wohin die Reise geht

*Sabine Benoit*

## Warum Läden relevant bleiben: Fünf gute Gründe für einen Besuch vor Ort

*Manfred Krafft, Lina Altenburg und Els Breugelmans*

## Schöne neue Welt: Wie Robotersysteme das Einkaufserlebnis verändern

*Jochen Wirtz*

## Wetten auf die Zukunft: Warum Händler mit Lieferoptionen experimentieren, die vielen Kunden noch suspekt sind

*Brian Ratchford, Dinesh K. Gauri, Rupinder P. Jindal und Aidin Namin*

## Neue Rollen für Handelsmitarbeiter: Security statt Beratung?

*Melanie Lorenz und Kris Lindsey Hall*



NIM Marketing Intelligence Review



Nürnberg Institut für Marktentscheidungen

