

# WAS IST GUTES GEWISSEN WERT?

DIE WIRKUNG VON NACHHALTIGKEIT  
AUF DEN UMSATZ

UMSCHLAG  
Druck auf 300 g/qm  
Gmund Act Green  
Brown  
FSC™

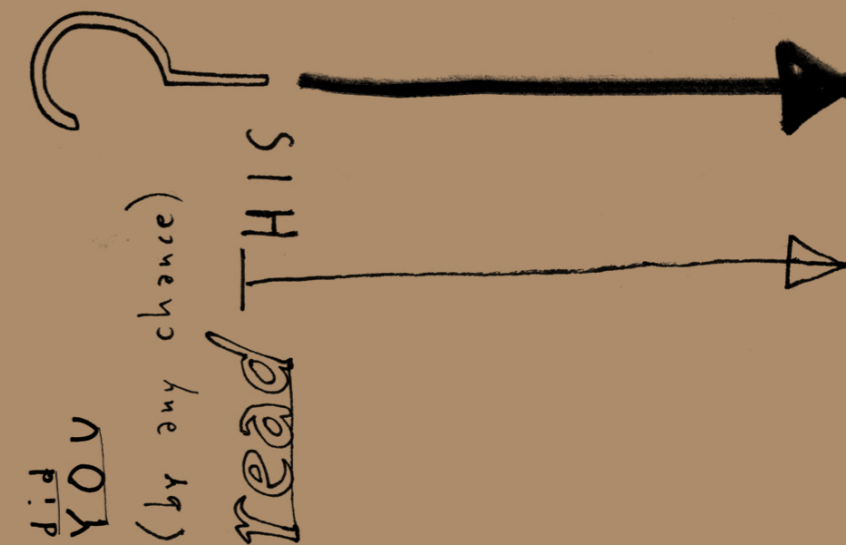


For Gmund Paper

INNENTEIL  
Druck auf 170 g/qm  
Munken Polar  
PEFC™ und FSC™ zertifiziert  
ausgezeichnet mit dem EU-Ecolabel AT/11/00

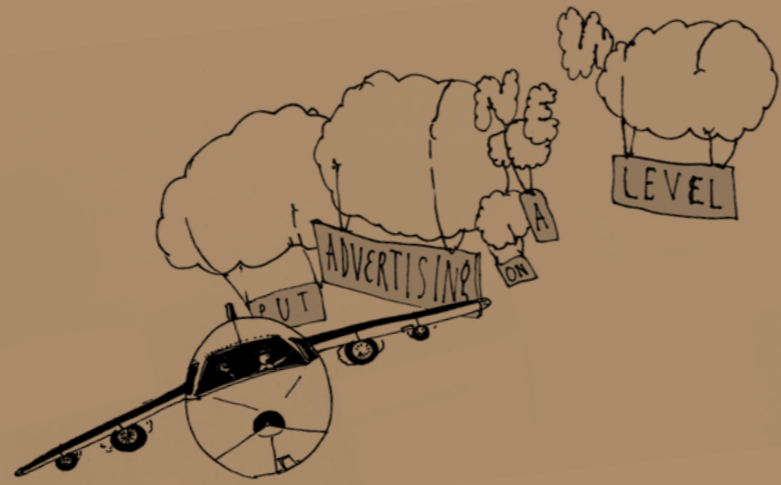


» THANK YOU «



**SUSTAINABILITY  
VALUE SCORE 2016**

BIESALSKI & COMPANY  
Serviceplan Corporate Reputation



# *SUSTAIN- ABILITY VALUE SCORE*

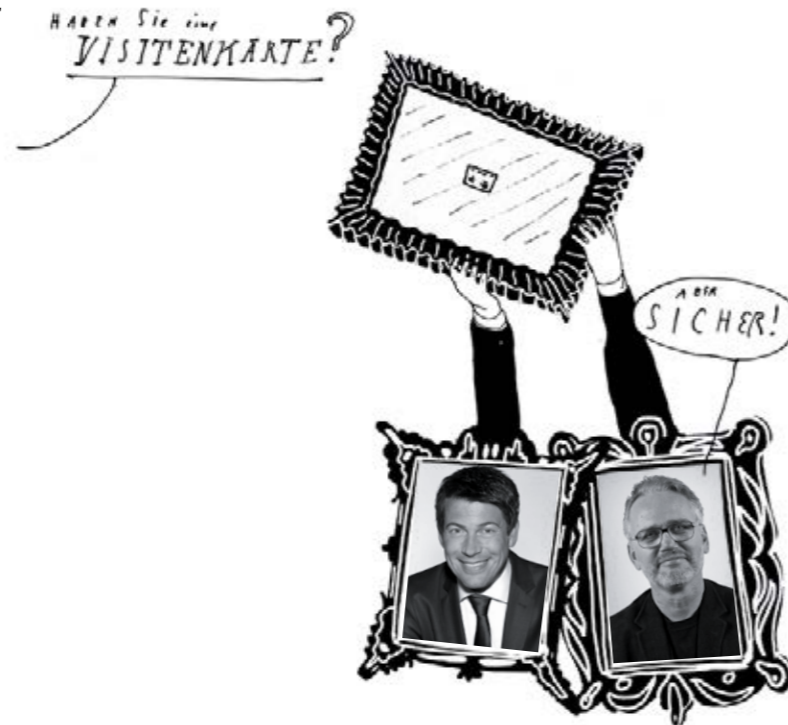
## **2016**



**BIESALSKI & COMPANY**  
BRAND · VALUE · MANAGEMENT

**SERVICEPLAN** 

# LIEBE LESERIN, LIEBER LESER,



**N**achhaltigkeit ist in aller Munde, und zwar sprichwörtlich – von der Veggie-Wurst über regionale Herkunft bis zu Fair Trade macht der Markt dem guten Gewissen Angebote. Mittlerweile erstreckt sich das Thema weit über die Lebensmittelindustrie hinaus und ist dabei komplexer und vielschichtiger geworden. Letztlich geht es um die Verantwortung für Umwelt, Mitmenschen und zukünftige Generationen. Themen, die nahezu alle Menschen in unterschiedlichen Ausprägungen beschäftigen.

Ziel dieser Studie ist es, zu zeigen, wie Marken durch Nachhaltigkeit ihren Wert steigern können, indem sie einen sichtbaren – also in der Wahrnehmung der Kunden ablesbaren – Beitrag zur Erfüllung ideeller Bedürfnisse leisten. Diese auf den Unternehmenserfolg ausgerichtete Studie hat, wenn man so will, ebenfalls ein ideelles Ziel. Wird Nachhaltigkeit zukünftig verstärkt als Wettbewerbsfaktor erkannt, entsprechend ausgebaut und kommuniziert, wird dies die nachhaltige Entwicklung insgesamt fördern.

Nachhaltigkeit ist ein wesentlicher Aspekt dessen, was unter Reputation, also dem guten Ruf eines Unternehmens, verstanden wird. Dass dieser gute Ruf zum Wertvollsten gehört, was ein Unternehmen an Kapital hat, bemerken wir heute meistens nur, wenn es nicht läuft. Die deutsche Wirtschaft hat in jüngster Zeit dramatische Beispiele dafür geliefert, wie man Werte vernichten kann. Allein der Reputationsverlust von Volkswagen, der Deutschen Bank oder des ADAC addiert sich auf zweistellige Milliardenbeträge an entgangenem Umsatz und vernichtetem Börsenwert. Bewusst werden diese Werte vielen erst, wenn sie erodieren.

Wir begreifen Reputation als etwas, das man aufbauen und womit man Werte schaffen kann. Doch auf welche Weise lassen sich Werte über Reputation und insbesondere über Nachhaltigkeit schaffen? Dazu gehört eine These, die wir mit unserer Studie belegen wollen: Reputation ist in gesättigten und ausdifferenzierten Märkten ein entscheidender Faktor. Wenn Angebote einander immer ähnlicher und in sich austauschbarer werden, ist es die Reputation, welche den eigentlichen Mehrwert einer Marke übernimmt – nämlich Orientierung zu geben und damit Vertrauen zu schaffen.

Nachhaltigkeit ist ein wesentlicher Teil von Reputation, darum hoffen wir, durch den Nachweis der Umsatzrelevanz von Nachhaltigkeitsimages Unternehmen neue Impulse beim Reputationsaufbau zu geben.

Alexander Biesalski

Joachim Schöpfer

# IN- HALT



## NACHHALTIGKEIT UND WERTSCHÖPFUNG

WAS WIR MESSEN. UND WIE WIR ES GEMESSEN HABEN

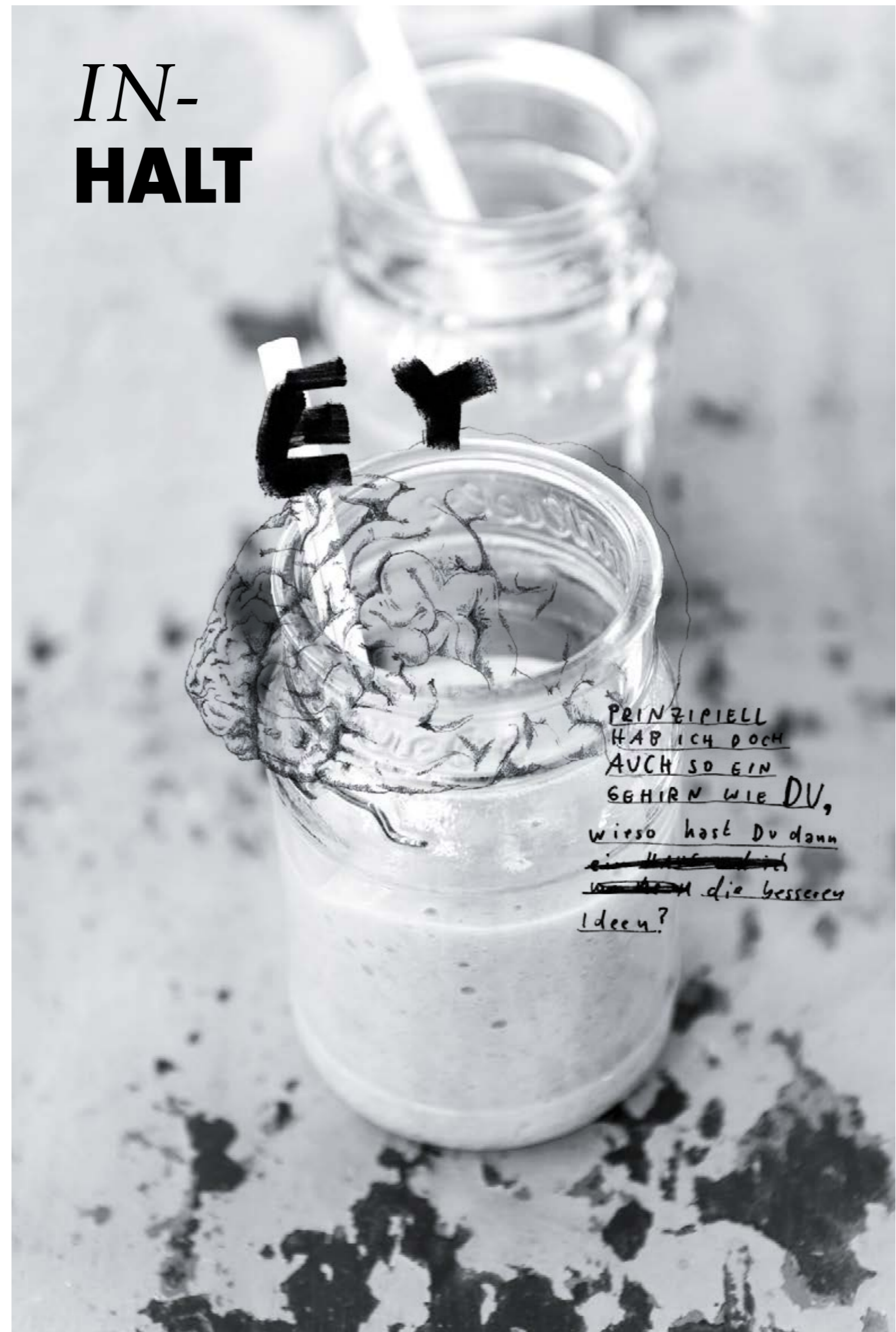
KONSUMENTEN ENTSCHIEDEN, OB NACHHALTIGKEIT RELEVANT IST	11
NACHHALTIGKEIT IST REPUTATION, DIE SCHNELL AKTIVIERT WERDEN KANN	13
SUSTAINABILITY VALUE SCORE: METHODIK	15
› EINFÜHRUNG	
› VERSTÄNDNIS DER ERGEBNISSE	
› ABGEFRAGTE INHALTE	
› BERECHNUNGSPRINZIP	
SO HABEN WIR GEFRAGT	17

## UNSERE ERGEBNISSE

NACHHALTIGKEIT SCHAFFT BIS ZU 13 % ERKLÄRUNGSANTEIL AM UMSATZ	21
VIELE MARKEN HABEN IHR POTENZIAL NOCH NICHT AUSGESCHÖPFT	23
SO SEHEN KONSUMENTEN NACHHALTIGKEIT	25
SIND NACHHALTIGKEITSIMAGES BRANCHENABHÄNGIG?	27

## MIT NACHHALTIGKEIT VERKAUFEN

WAS FÖRDERT NACHHALTIGEN KONSUM?	29
WAS ZEICHNET EFFEKTIVES NACHHALTIGKEITSMARKETING AUS?	31
WAS MACHT NACHHALTIGKEITSKOMMUNIKATION BESONDERS?	32
THESEN UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN	33
WIE DÜRFEN WIR SIE UNTERSTÜTZEN?	35
NOCH FRAGEN? WIR BEANTWORTEN SIE GERNE	36



# NACHHALTIG- KEIT UND **WERTSCHÖPFUNG**

**WAS WIR MESSEN.**  
UND WIE WIR ES GEMESSEN HABEN

1  
*more*  
**THING.**





# KONSUMENTEN ENTSCHEIDEN, OB NACHHALTIGKEIT RELEVANT IST

Nachhaltigkeit ist seit vielen Jahren ein zentrales Thema in Unternehmen. Fast alle CEOs rechnen diesem Thema den entscheidenden Unternehmenserfolg zu.\* Dabei geht es primär um die Schaffung faktischer Nachhaltigkeit, also um Ressourcen-Schonung, fairen Umgang mit Lieferanten und Mitarbeitern, Abfallvermeidung etc. Kommuniziert werden diese Leistungen in der Regel an Mitarbeiter und Expertenzielgruppen. Dies geschieht u. a. auf Nachhaltigkeitstagen und Kongressen, in Fachartikeln und Nachhaltigkeitsberichten.

Gleichzeitig hält nicht einmal die Hälfte der Unternehmenslenker Nachhaltigkeit für wichtig bei der Generierung von Umsatz.\* Entsprechend stehen Kunden, sofern sie nicht auch zu den Experten gehören, eher selten im Fokus von Nachhaltigkeitskommunikation. Diese Zurückhaltung hat noch weitere Gründe: Zum einen haben Unternehmen Negativ-Beispiele vor Augen, bei denen auf gut gemeinte Kommunikation mit Shitstorms geantwortet wurde – Stichwort Greenwashing. Zum anderen gibt es kaum belastbare Marktforschung, die zeigt, ob sich breit angelegte Nachhaltigkeitskommunikation wirtschaftlich lohnt.

Diese Unsicherheit wollen wir beseitigen. Der Sustainability Value Score (SVS) weist nach, welchen Einfluss das Nachhaltigkeitsimage auf den Unternehmensumsatz hat. Es geht also nur um die Relevanz von Nachhaltigkeit für Vertrieb, Marketing und Produktentwicklung.

Aus der Studie lassen sich zudem Treiber ableiten, die den Umsatz beeinflussen, der durch Nachhaltigkeit generiert wird. So werden Image-Bildung und Wertschöpfung durch empirisch gestützte Kommunikationsstrategien steuerbar.

Eine weitere wesentliche Erkenntnis der Studie ist es, dass der durch Nachhaltigkeit generierte Umsatz immer additiv ist. Positiv wahrgenommene Nachhaltigkeit geht also nie auf Kosten von etwas, sondern addiert immer Umsatz hinzu. Das macht sie als differenzierenden Faktor besonders interessant.

\* The UN Global Compact-Accenture CEO Study on Sustainability 2013

# NACHHALTIGKEIT IST REPUTATION, DIE SCHNELL AKTIVIERT WERDEN KANN



Um die Relevanz von Nachhaltigkeitsimages vollständig zu verstehen, muss man das dahinterliegende Reputationskonstrukt erfassen.

Reputation ist, kurz gesagt, die kollektive, öffentliche Beurteilung eines Unternehmens bzw. einer Marke. Ein Gesamtbild, das sich aus vielen Einzel-Images Wahrnehmungen zusammensetzt, sich in permanenten Feedback-Schleifen verändert und die Meinungsbildung bei allen Stakeholdern wesentlich beeinflusst.

Reputation wird immer von drei Treibern gebildet, die verkürzt so dargestellt werden können:

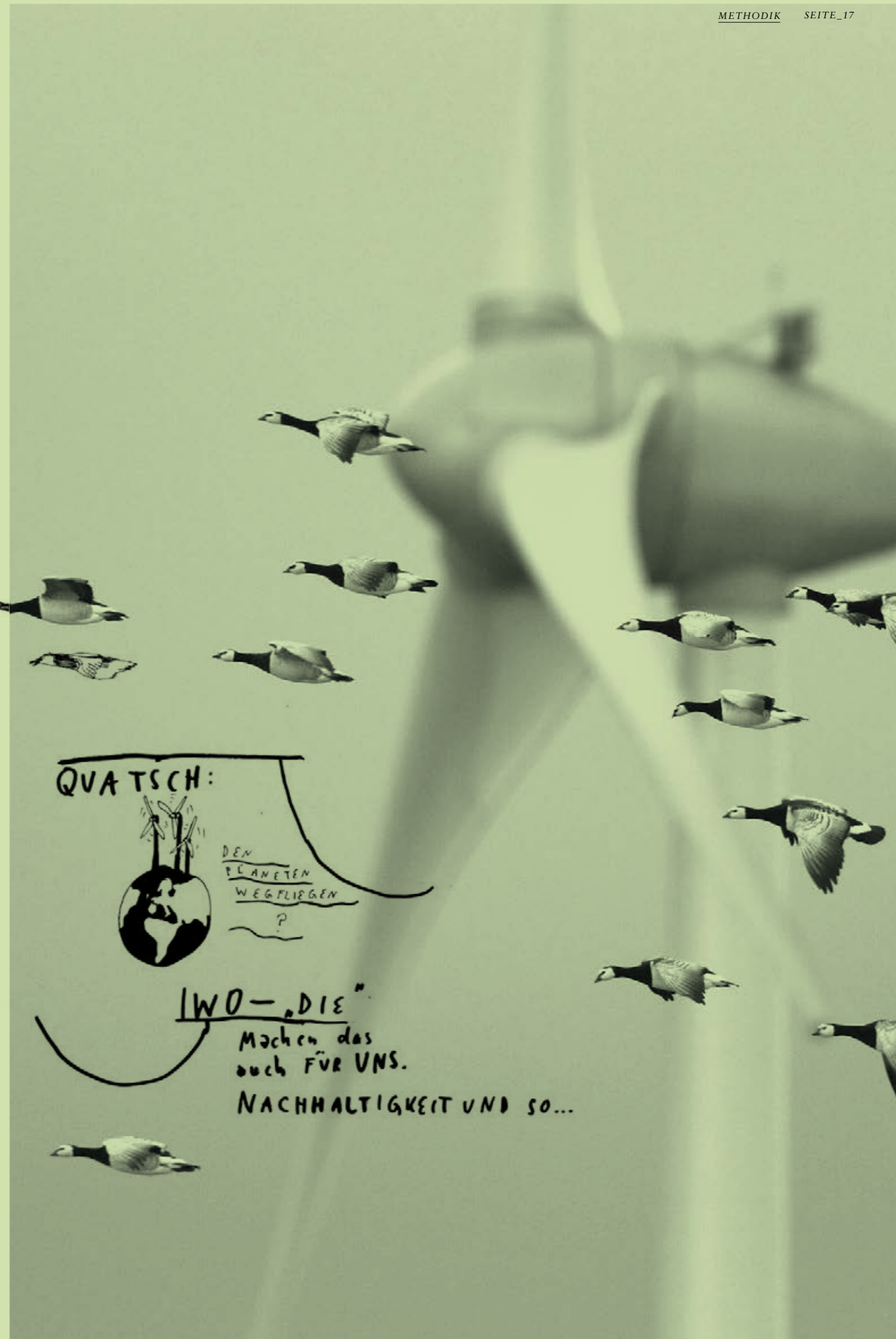
1. **Wahrnehmung von Stärke:** Das Unternehmen ist erfolgreich und wird gut geführt
2. **Wahrnehmung von Innovationskraft:** Das Unternehmen hat zukunftsweisende Ideen
3. **Wahrnehmung von Empathie:** Das Unternehmen setzt sich für Mensch und Umwelt ein

Das Nachhaltigkeitsimage ist ein Ausschnitt aus dieser ganzheitlichen Reputationswahrnehmung – und ein Faktor, der primär Einfluss auf Empathie hat und als Verant-

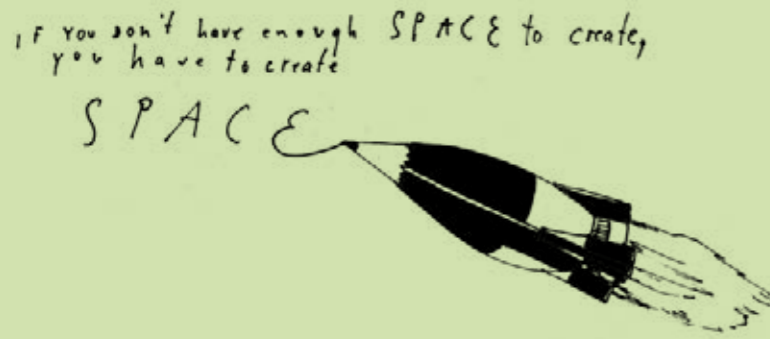
wortung für Mensch und Umwelt wahrgenommen wird. Wegen der engen Verbindung mit anderen Reputationsfaktoren kann das Nachhaltigkeitsimage aber nie losgelöst von der Gesamt-Reputation betrachtet werden. Ist die Gesamt-Reputation gut, wird sich dies im Nachhaltigkeitsimage wiederfinden. Ist die Reputation beschädigt, leidet das Nachhaltigkeitsimage.

Wir haben uns aus mehreren Gründen für einen Fokus auf Nachhaltigkeit entschieden:

- › Nachhaltigkeit ist ein wichtiger Teil von Reputation und zahlt stark auf den Reputationstreiber Empathie ein. Genau hier haben die meisten Unternehmen Nachholbedarf.
- › Nachhaltigkeit hat aus unserer Sicht das größte Potenzial, schnell Umsätze zu generieren, denn in ihr liegt das meiste ungenutzte Kapital. Faktische Nachhaltigkeitsleistungen sind oft vorhanden, werden aber nicht ausreichend kommuniziert.
- › Nachhaltigkeit ist trennscharf von anderen Reputationsfaktoren und -themen abgegrenzt und weist dennoch Parallelen auf, um generelle Aussagen treffen zu können.



# SUSTAINABILITY VALUE SCORE: METHODIK



## EINFÜHRUNG

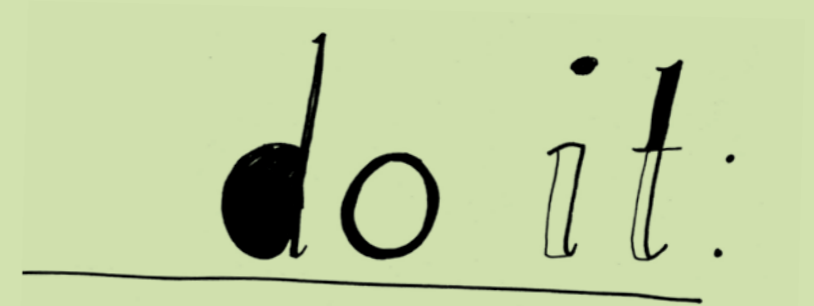
Mit der Berechnung des Wertschöpfungseinflusses von Reputation hat BIESALSKI & COMPANY ein System zur Messung der finanziellen Wirkung von Reputationsfacetten entwickelt – hier angewendet auf die Wirkung der Facette „Nachhaltigkeit“.

Die Berechnung des SVS basiert – wie viele heute in der Praxis verwendete Auswertungen größerer Stichproben (z. B. Treiberanalysen, Clusteranalysen etc.) – auf fundierten statistischen Analyseverfahren, sogenannten „Multivariaten Analysen“. Zur Interpretation der Ergebnisse sind statistische Vorkenntnisse nicht zwingend erforderlich. Um die Qualität der Ergebnisse einschätzen zu können, ist es aber dennoch hilfreich, die hinter der Berechnung stehende Logik nachvollziehen zu können. Zu diesem Zweck soll die Frage nach der Verfahrenslogik zur Quantifizierung des Einflusses von Nachhaltigkeit auf die Kaufentscheidung und damit auf den Unternehmenserfolg beantwortet werden.

## VERSTÄNDNIS DER ERGEBNISSE

Bei den errechneten Ergebnissen handelt es sich – wie bei allen statistischen Analysen, die auf einer großen Grundgesamtheit basieren (z. B. Gesamtbevölkerung Deutschlands) – um Näherungswerte. Schließlich ist eine 100%ige Abbildung der realen Bevölkerungs- oder Zielgruppenstruktur, auch bei einer qualifizierten Auswahl der Probanden wie in der zugrundeliegenden Studie, praktisch unmöglich. Zudem muss berücksichtigt werden, dass in der Studie unterschiedliche Branchen gleichzeitig in einem Forschungsansatz betrachtet wurden. Bei der Durchführung einer derartigen Analyse im Kundenauftrag wäre die Abfrage der Nachhaltigkeitsinhalte und Verhaltenskriterien auf die Branchenspezifika sowie die konkreten Kaufgegebenheiten ausgerichtet.

## MARKENWIRKUNGSKETTE



- Übergreifende Bewertung von Nachhaltigkeit sowie wesentlicher Nachhaltigkeitsaspekte in Bezug auf Ökologie, Ökonomie und Soziales
- Ausdruck der emotionalen Verbundenheit mit dem Unternehmen, bewertet mit Einstellungsfaktoren wie „Sympathie“, „Identifikation“ und „Loyalität“
- Operationalisierung des Kaufverhaltens über Aussagen zu „Kaufbereitschaft“ und „Kaufintensität“

## ABGEFRAGTE INHALTE

Die Daten zur Berechnung der Wertschöpfungsanteile von Nachhaltigkeit entstammen der Konsumentenbefragung von Facit Research, die zur Analyse des „Sustainability Image Score“ (SIS) in 2015 erhoben wurde. Dabei decken die abgefragten Inhalte die gesamte Wirkungskette einer Marke ab: Botschaft, Wahrnehmung, Einstellung, Verhalten, Wertschöpfung.

## BERECHNUNGSPRINZIP

Die Quantifizierung der finanziellen Wirkung von Nachhaltigkeit basiert im Prinzip auf einer Gegenüberstellung der wahrgenommenen Nachhaltigkeit eines Unternehmens und dem Kaufverhalten aus Konsumentensicht. Durch Gegenüberstellung dieser beiden Mess-Dimensionen wird über alle Probanden ermittelt, inwieweit das Kaufverhalten durch die Nachhaltigkeitswahrnehmung beeinflusst wird. Vereinfacht ausgedrückt, beantwortet dieses Vorgehen die Frage: Ist eine höhere Kaufbereitschaft bzw. Kaufintensität, bezogen auf die Angebote/Produkte eines Unternehmens, dadurch zu erklären, dass die Käufer das Unternehmen stärker als „nachhaltig“ wahrnehmen?



# SO HABEN WIR GEFRAGT

## STUDIENSTECKBRIEF

Erhebung von ca. 150 Beurteilungen pro Unternehmen als valide Basis zur Beantwortung der Frage:  
„Was ist gutes Gewissen wert?“

- › Online-Befragung von Facit Research
- › 8.143 Befragte
- › Beurteilung von 2 Marken je Teilnehmer
- › Käufer bzw. Kunden der betrachteten Marken in Deutschland
- › 104 Unternehmen aus 16 Branchen
- › Feldforschungszeit: Frühjahr 2015
- › Berechnung des Sustainability Value Score (SVS) durch die Markenwert-Spezialisten von BIESALSKI & COMPANY



## UNTERSUCHTE UNTERNEHMEN

### ENERGIEDIENST-LEISTER

- › E.ON
- › RWE
- › EnBW
- › Vattenfall

### AUTOMOBILE

- › Audi
- › BMW
- › Toyota
- › Volkswagen
- › Mercedes-Benz
- › Ford
- › Renault
- › Opel

### HAUSHALTSGERÄTE

- › Miele
- › Bosch
- › AEG
- › LG
- › Siemens
- › Bauknecht

### FINANZDIENST-LEISTUNGEN

- › Targobank
- › Postbank
- › ING-DiBa
- › Sparkasse
- › Deutsche Bank AG
- › UniCredit Bank AG
- › Commerzbank AG
- › Volks- und Raiffeisenbanken

### REISEDIENST-LEISTUNGEN

- › TUI
- › Alltours
- › FTI Reisen
- › Thomas Cook
- › DER (Touristik)
- › ITS Reisen

### MOLKEREI-PRODUKTE

- › Danone
- › Landliebe
- › Bärenmarke
- › Molkerei Alois Müller
- › Ehrmann
- › Zott

### VERSICHERUNGEN

- › Allianz
- › AXA
- › R+V
- › Zurich
- › HDI
- › Generali
- › ERGO
- › Gothaer

### CONVENIENCE/TIEFKÜHLKOST

- › Maggi
- › iglo
- › McCain
- › Wagner
- › WIESENHOF
- › Dr. Oetker
- › Coppenrath & Wiese
- › Knorr
- › FRoSTA

### DROGERIE

- › dm-Drogeriemarkt
- › Dirk Rossmann
- › Müller Drogerie

### LEBENSMITTEL-EINZELHANDEL

- › EDEKA
- › ALDI Süd
- › ALDI Nord
- › Kaufland
- › Kaiser's/Tengelmann
- › Netto
- › real
- › Penny
- › Lidl
- › REWE

### TELE-KOMMUNIKATION

- › Deutsche Telekom
- › Vodafone D2
- › E-Plus
- › Telefónica O<sub>2</sub>
- › 1&1 Internet

### TEXTIL-EINZELHANDEL

- › H&M
- › KiK
- › Karstadt
- › OTTO
- › Galeria Kaufhof
- › Ernsting's family
- › Peek & Cloppenburg
- › C&A
- › Tchibo
- › Esprit

### BABYNAHRUNG

- › HiPP
- › Alete
- › Milupa

### FAST FOOD

- › McDonald's
- › Burger King
- › NORDSEE
- › SUBWAY
- › Kentucky Fried Chicken

### CONSUMER ELECTRONICS

- › Nikon
- › Sony
- › Apple
- › Panasonic
- › Samsung
- › HUAWEI

### SÜSSWAREN

- › Ferrero
- › AUGUST STORCK
- › Mars
- › HARIBO
- › Lindt & Sprüngli
- › Wrigley
- › Milka

# UNSERE ERGEBNISSE



# NACHHALTIGKEIT SCHAFFT BIS ZU 13 % ERKLÄRUNGSANTEIL AM UMSATZ

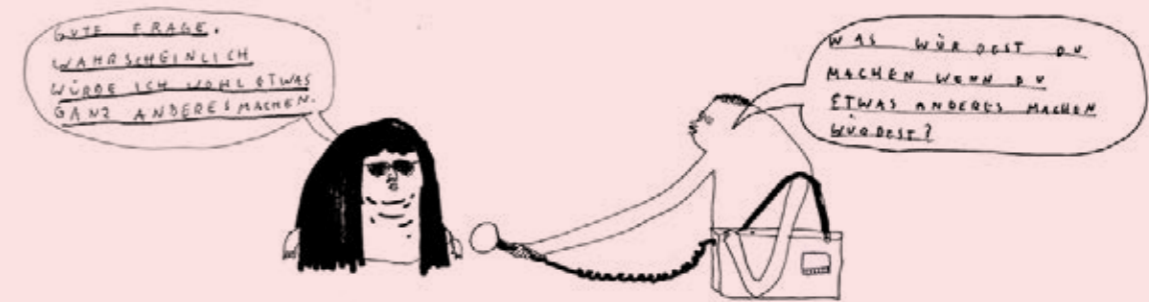


Rang	Unternehmen	Branche	SVS 2016*	Veränderungen zu 2014**
1	HiPP	Babynahrung	13,2 %	↗
2	Frosta	Convenience/Tiefkühlkost	11,6 %	↘
3	Alete	Babynahrung	10,5 %	↗
4	Iglo	Convenience/Tiefkühlkost	10,3 %	↘
5	Coppenrath & Wiese	Convenience/Tiefkühlkost	9,8 %	↗
6	Miele	Haushaltsgeräte	9,7 %	↗
7	BMW	Automobile	9,2 %	↘
8	Milupa	Babynahrung	8,9 %	→
9	Alltours	Reisedienstleistungen	7,9 %	↘
10	Landliebe	Molkereiprodukte	7,5 %	↘
11	Mercedes-Benz (Daimler)	Automobile	7,5 %	↗
12	Ehrmann	Molkereiprodukte	7,4 %	↗
13	Bosch	Haushaltsgeräte	7,3 %	↗
14	Dr. Oetker	Convenience/Tiefkühlkost	7,3 %	↗
15	Thomas Cook	Reisedienstleistungen	7,2 %	→
16	Toyota	Automobile	7,0 %	→
17	TUI	Reisedienstleistungen	6,8 %	→
18	Wagner	Convenience/Tiefkühlkost	6,7 %	↗
19	Volksbanken & Raiffeisenbanken	Finanzdienstleistungen	6,4 %	↗
20	Siemens	Haushaltsgeräte	6,3 %	↘
21	Knorr	Convenience/Tiefkühlkost	6,2 %	→
22	Gothaer	Versicherungen	5,9 %	↗
23	Danone	Molkereiprodukte	5,7 %	↘
24	R+V	Versicherungen	5,7 %	↗
25	ITS Reisen (Touristik der Rewe Group)	Reisedienstleistungen	5,5 %	neu
26	LG	Haushaltsgeräte	5,5 %	→

Rang	Unternehmen	Branche	SVS 2016*	Veränderungen zu 2014**
27	Bärenmarke	Molkereiprodukte	5,4 %	→
28	Zott	Molkereiprodukte	5,4 %	neu
29	Edeka	Lebensmitteleinzelhandel	5,2 %	→
30	Ford	Automobile	5,2 %	↗
31	EnBw	Energiedienstleistungen	5,1 %	→
32	Bauknecht	Haushaltsgeräte	5,0 %	↘
33	FTI	Reisedienstleistungen	5,0 %	↘
34	AXA	Versicherungen	4,9 %	↗
35	Molkerei Alois Müller	Molkereiprodukte	4,9 %	↗
36	E.ON	Energiedienstleistungen	4,8 %	→
37	Lindt & Sprüngli	Süßwaren	4,8 %	↗
38	Opel	Automobile	4,8 %	↗
39	REWE	Lebensmitteleinzelhandel	4,8 %	→
40	HDI	Versicherungen	4,7 %	neu
41	Kaufland	Lebensmitteleinzelhandel	4,6 %	→
42	Nordsee	Fast Food	4,6 %	↗
43	Ernsting's family	Textileinzelhandel	4,4 %	→
44	DER (Touristik)	Reisedienstleistungen	4,3 %	neu
45	RWE	Energiedienstleistungen	4,3 %	↗
46	Allianz	Versicherungen	4,2 %	→
47	Galeria Kaufhof	Textileinzelhandel	4,2 %	↘
48	Kaiser's/Tengelmann	Lebensmitteleinzelhandel	4,2 %	↗
49	UniCredit Bank AG	Finanzdienstleistungen	4,1 %	↗
50	dm-Drogeriemarkt	Drogerien	4,0 %	→
51	ING-DiBa	Finanzdienstleistungen	4,0 %	↘
52	McCain	Convenience/Tiefkühlkost	4,0 %	→

\* Sustainability Value Score: Erklärungsanteil von Nachhaltigkeit am Umsatz in Prozent  
 \*\* Ausgewiesenes Signifikanzniveau: 0,5 Prozent

# VIELE MARKEN HABEN IHR POTENZIAL NOCH NICHT AUSGESCHÖPFT



Rang	Unternehmen	Branche	SVS 2016*	Veränderungen zu 2014**
53	Zurich	Versicherungen	4,0 %	↗
54	Maggi	Convenience/Tiefkühlkost	3,9 %	↗
55	Nikon	Consumer Electronics	3,9 %	neu
56	Sparkasse	Finanzdienstleistungen	3,9 %	→
57	Tchibo	Textileinzelhandel	3,9 %	→
58	Esprit	Textileinzelhandel	3,8 %	→
59	Milka	Süßwaren	3,8 %	neu
60	Vattenfall	Energiedienstleistungen	3,8 %	↗
61	Dirk Rossmann	Drogerien	3,7 %	→
62	Postbank	Finanzdienstleistungen	3,7 %	↗
63	Ergo	Versicherungen	3,6 %	↘
64	SUBWAY	Fast Food	3,6 %	→
65	Commerzbank AG	Finanzdienstleistungen	3,4 %	↗
66	Kentucky Fried Chicken	Fast Food	3,4 %	↗
67	Peek & Cloppenburg	Textileinzelhandel	3,4 %	→
68	Renault	Automobile	3,4 %	↗
69	Targobank	Finanzdienstleistungen	3,4 %	→
70	Apple	Consumer Electronics	3,2 %	neu
71	Ferrero	Süßwaren	3,0 %	↗
72	Wiesenhof	Convenience/Tiefkühlkost	3,0 %	→
73	AEG	Haushaltsgeräte	2,9 %	→
74	HARIBO	Süßwaren	2,9 %	↘
75	C&A	Textileinzelhandel	2,8 %	→
76	Deutsche Bank AG	Finanzdienstleistungen	2,8 %	→
77	Generali	Versicherungen	2,8 %	↘
78	Panasonic	Consumer Electronics	2,8 %	neu

Rang	Unternehmen	Branche	SVS 2016*	Veränderungen zu 2014**
79	Mars	Süßwaren	2,7 %	↗
80	McDonald's	Fast Food	2,6 %	→
81	Samsung	Consumer Electronics	2,6 %	neu
82	Wrigley	Süßwaren	2,6 %	→
83	H&M	Textileinzelhandel	2,5 %	→
84	OTTO	Textileinzelhandel	2,5 %	↘
85	Sony	Consumer Electronics	2,5 %	neu
86	HUAWEI	Consumer Electronics	2,4 %	neu
87	Storck	Süßwaren	2,4 %	→
88	Burger King	Fast Food	2,2 %	→
89	Lidl	Lebensmitteleinzelhandel	1,6 %	→
90	ALDI Süd	Lebensmitteleinzelhandel	1,5 %	↗
91	Karstadt	Textileinzelhandel	1,5 %	→
92	Müller Drogerie	Drogerien	1,5 %	↘
93	ALDI Nord	Lebensmitteleinzelhandel	1,4 %	↗
94	Netto	Lebensmitteleinzelhandel	1,4 %	→
95	Deutsche Telekom	Telekommunikation	1,3 %	→
96	KiK	Textileinzelhandel	1,2 %	→
97	Vodafone D2	Telekommunikation	1,2 %	→
98	real	Lebensmitteleinzelhandel	1,0 %	↗
99	1&1 Internet	Telekommunikation	0,9 %	→
100	E-Plus	Telekommunikation	0,9 %	→
101	Telefónica Germany (O₂)	Telekommunikation	0,9 %	→
102	Penny	Lebensmitteleinzelhandel	0,7 %	→
	Audi	Automobile	Nicht ausgewiesen, da Befragung vor Dieselgate	
	Volkswagen	Automobile	Nicht ausgewiesen, da Befragung vor Dieselgate	

\* Sustainability Value Score: Erklärungsanteil von Nachhaltigkeit am Umsatz in Prozent  
 \*\* Ausgewiesenes Signifikanzniveau: 0,5 Prozent

# SO SEHEN KONSUMENTEN NACHHALTIGKEIT



Ein Alleinstellungsmerkmal unserer Studie ist es, ausschließlich darzustellen, was Konsumenten unter Nachhaltigkeit verstehen. Möglich ist dies durch eine Faktorenanalyse, die Aussagen der Befragten zu Themenclustern zusammenfügt. Im Ergebnis zeigt die Grafik also die echte „Nachhaltigkeitslandkarte“ im Kopf der Konsumenten und nicht einfach nur eine Batterie abgefragter Items.

Zusätzlich lassen sich durch die Methode Aussagen treffen, wie stark die einzelnen Aspekte von Nachhaltigkeit im Bewusstsein der Konsumenten verankert sind. Die Bandbreite reicht von „sehr stark“ (vier Sterne) bis „sehr schwach“ (ein Stern).

Zu beachten ist dabei, dass diese Darstellung den Mittelwert über alle untersuchten Unternehmen darstellt. Für Unternehmen gewinnt die Studie an Aussagekraft, wenn deren individuelle Nachhaltigkeitstreiber durch eine Detailanalyse untersucht werden. Dies ist auf Basis des vorhandenen Datenmaterials jederzeit möglich.

## ÖKONOMIE

- TRANSPARENTE INFORMATIONS-POLITIK** →
  - \*\*\*\* Gute Informationspolitik bzgl. der wirtschaftlichen Lage
  - \*\*\* Klares Profil bzgl. der ökonomischen Ausrichtung
  - \*\* Engagement in Produktionsländern
- FAIRER UND SENSIBLER UMGANG MIT KUNDENDATEN** →
  - \*\*\*\* Sensibler Umgang mit Kundendaten
  - \*\* Fairplay gegenüber Mitbewerbern
  - \* Fairer Umgang mit Lieferanten
- GUTE COMPLIANCE** →
  - \*\*\*\* Bestechung/Korruption spielen keine Rolle
  - \*\* Zahlt Steuern und mißbraucht Subventionen nicht
- STANDORT-BEKENNTNIS** →
  - \*\*\*\* Bekennt sich zum Standort Deutschland
- OFFENE KOMMUNIKATION** →
  - \*\*\*\* Offener Umgang mit unangenehmen Nachrichten

## SOZIALES

- GUTER UND BELIEBTER ARBEITGEBER** →
  - \*\*\*\* Unternehmen bietet überdurchschnittlich hohe Löhne
  - \*\*\* Engagiert sich für gute Zwecke
  - \*\*\* Gutes Verhältnis zu Arbeitnehmervertretern
  - \*\*\* Bietet faire Arbeitsbedingungen
  - \*\* Beliebter Arbeitgeber
- SCHAFFUNG VON ARBEITSPLÄTZEN** →
  - \*\*\*\* Schafft Arbeitsplätze im In- und Ausland
  - \*\*\* Setzt sich für die Nachwuchsförderung ein
  - \*\*\* Sichert Arbeitsplätze in Deutschland
- FAIRER KUNDEN-UMGANG** →
  - \*\*\*\* Fairer Umgang u. a. mit Reklamationen des Kunden

## ÖKOLOGIE

- SICHTBARES ÖKOLOGISCHES ENGAGEMENT** →
  - \*\*\*\* Umweltschutzauszeichnungen
  - \*\*\* Engagement im Umweltschutz
- UMWELTSCHONENDE PRODUKTION UND RESSOURCEN-VERWENDUNG** →
  - \*\*\*\* Verwendung von recycelbaren Materialien
  - \*\*\* Umweltschonende Technologien
  - \*\* Umweltschonender Ressourcen-Verbrauch
  - \*\* Umweltschonende Logistik
- TRANSPARENTE HERKUNFT DER PRODUKT-BESTANDTEILE** →
  - \*\*\*\* Herkunft der Produktbestandteile ist nachvollziehbar
- ERFÜLLUNG VON UMWELT-NORMEN** →
  - \*\*\*\* Erfüllung relevanter Umweltnormen
- BEITRAG ZUR LEBENS-QUALITÄT** →
  - \*\*\*\* Möchte Beitrag zur Lebensqualität leisten

Einfluss des jeweiligen Faktors auf die Nachhaltigkeitswahrnehmung: \*\*\*\* = „sehr stark“ bis \* = „sehr schwach“

# SIND NACHHALTIGKEITSIMAGES BRANCHENABHÄNGIG?



Rang	Branche	SVS 2016*	Veränderungen zu 2014**
1	Babynahrung	10,9 %	↗
2	Convenience/Tiefkühlkost	6,9 %	→
3	Automobile	6,2 %	↗
4	Haushaltsgeräte	6,1 %	↗
5	Reisedienstleistungen	6,1 %	↘
6	Molkereiprodukte	6,0 %	→
7	Energiedienstleistungen	4,5 %	↗
8	Versicherungen	4,5 %	→
9	Finanzdienstleistungen	3,9 %	→
10	Fast Food	3,4 %	→
11	Süßwaren	3,2 %	↗
12	Drogerien	3,1 %	→
13	Textileinzelhandel	3,0 %	→
14	Consumer Electronics	2,9 %	neu
15	Lebensmitteleinzelhandel	2,6 %	→
16	Telekommunikation	1,0 %	→

Ø Wertschöpfungsanteil  
4,6 %

\* Sustainability Value Score: Erklärungsanteil von Nachhaltigkeit am Umsatz in Prozent  
\*\* Ausgewiesenes Signifikanzniveau: 0,5 Prozent

Wenn man die Zahlen dieser Studie betrachtet, sieht man einen nachhaltigkeitsgetriebenen Umsatz, der je nach Branche von hochrelevant (Babynahrung) bis vernachlässigbar (Telekommunikation) reicht.

Daraus lässt sich der Schluss ziehen, dass Nachhaltigkeit für einzelne Branchen eine größere Rolle spielt als für andere. Was stimmt, wenn man den Status quo betrachtet.

Im Umkehrschluss bedeutet das allerdings nicht, dass sich der Aufbau eines Nachhaltigkeitsimages für die eine Branche mehr lohnt als für andere. Es ist nur noch nicht entwickelt worden.

Wie in jedem Markt gilt auch bei Nachhaltigkeit: Um Nachfrage zu generieren, muss es ein attraktives Angebot geben. Wenn in einzelnen Branchen, wie z. B. der Telekommunikation, das Thema gar nicht präsent ist, kann es auch nicht zur Kaufentscheidung beitragen. In anderen

Märkten, wie z. B. in der Automobilindustrie, ist das Thema präsent und insbesondere Premium-Anbieter konnten sich profilieren. Dabei ist – und es lohnt sich, dies immer wieder zu betonen – zunächst nicht der Durchbruch bei nachhaltigem Konsum entscheidend, sondern die imagebildende Entwicklung des Themas.

Das heißt, dass Nachhaltigkeit prinzipiell in jeder Branche zur Differenzierung und Positionierung im Wettbewerb und für mehr Umsatz sorgen kann. Voraussetzung dafür ist, dass das Thema so kommuniziert wird, dass es für den Verbraucher Relevanz hat – also eine enge Anbindung an das Produkt oder die Marke besteht oder besondere Kundenbedürfnisse befriedigt werden.

Ein Musterbeispiel für eine solche Differenzierung ist die Marke HiPP. Ihr ist es gelungen, über die Differenzierung Bio, zum Marktführer im Babynahrungssegment aufzusteigen und die ganze Branche zu prägen.

Einfluss von Nachhaltigkeit auf die Wertschöpfung der Top-3-Branchen von 2012 bis 2015



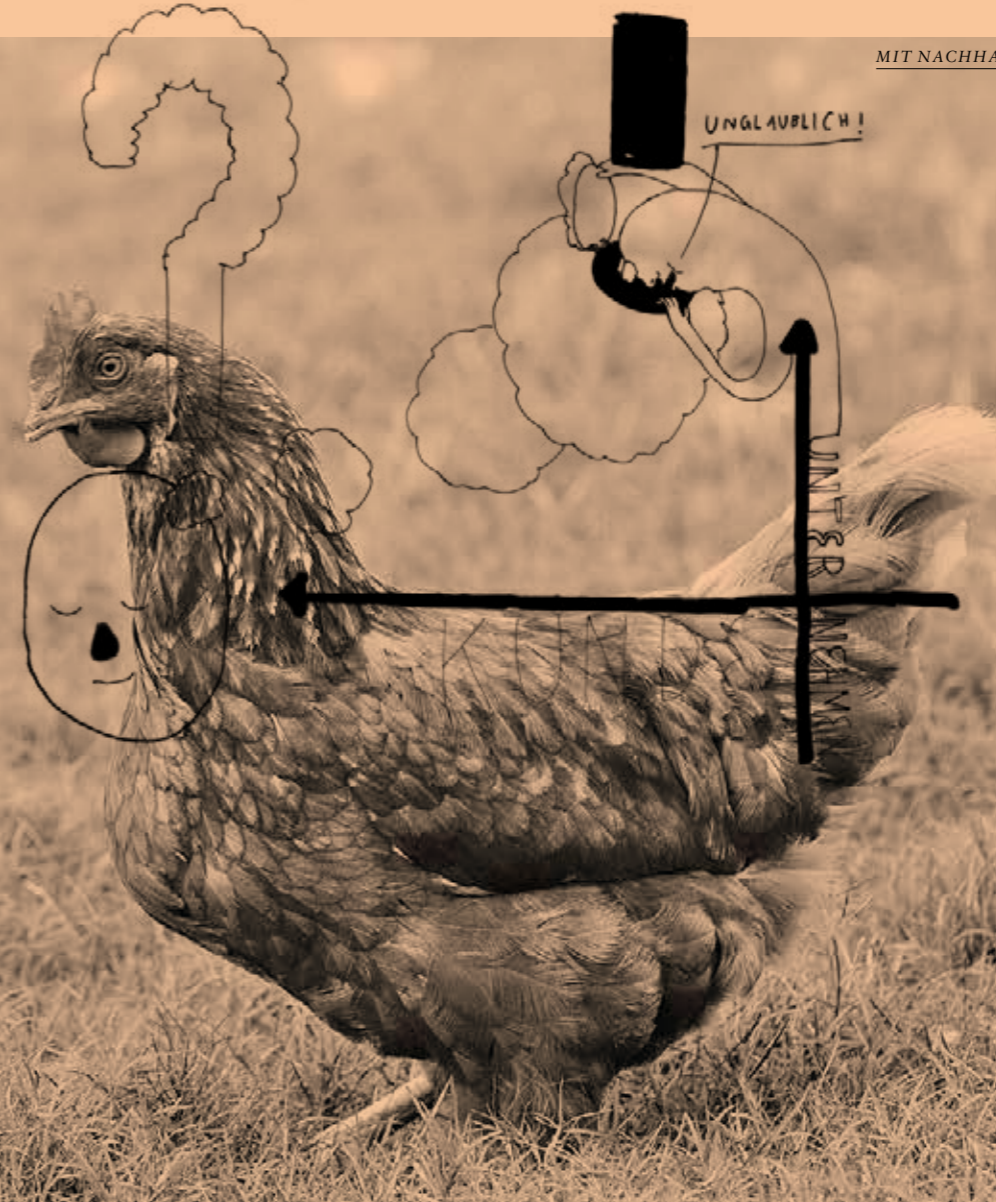
\* Sustainability Value Score: Erklärungsanteil von Nachhaltigkeit am Umsatz in Prozent

— Babynahrung  
— Convenience/Tiefkühlkost  
— Automobile

# MIT NACHHALTIGKEIT VERKAUFEN



# WAS FÖRDERT NACHHALTIGEN KONSUM?



Nachhaltigkeit, insbesondere in der ökologischen Ausprägung, ist in der Bundesrepublik seit den 70er-Jahren ein permanentes öffentliches Thema. Verstärkt durch Ereignisse wie den Klimawandel und ergänzt durch neue Themen wie die Arbeitsbedingungen in Schwellenländern, ist die Förderung von Nachhaltigkeit mittlerweile gesellschaftlicher Konsens. Auch das Verständnis von Nachhaltigkeit ist hoch, wie unsere Studie beweist. Konsumenten können mit der von der Wissenschaft praktizierten Aufteilung in ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeit durchaus etwas anfangen.

Was viele enttäuscht, ist der fehlende Durchbruch nachhaltiger Produkte auf breiter Front. Dabei wird Konsumenten unterstellt, sie redeten anders, als sie handeln. Die Mehrheit findet Nachhaltigkeit gut, aber nur eine Minderheit kauft nachhaltige Produkte bzw. ist bereit, dafür einen höheren Preis zu bezahlen.

Diese Enttäuschung liegt in einer etwas naiven Betrachtungsweise begründet. Kaum ein Mensch konsumiert rein aus Nachhaltigkeitsaspekten. Es spielen, wie bei jeder Kaufentscheidung, viele Motive eine Rolle.

Dabei gilt auch beim Thema Nachhaltigkeit eine klassische ökonomische Regel: Je höher der Aufwand, ein nachhaltiges Produkt zu erwerben, desto geringer die Kaufquote. Je geringer der Aufwand und desto höher der Nutzen, desto besser verkauft sich Nachhaltigkeit.

Was den Nutzen anbelangt, lässt sich zwischen einer stärker wirkenden, selbstbezogenen Nachhaltigkeit (z. B. Bio-Lebensmittel, Energieeinsparung) und einer schwächer ausgeprägten, ideellen Nachhaltigkeit (z. B. Arbeitsbedingungen, Ressourcen-Beschaffung) unterscheiden.

Besonders interessant für das Marketing: Je ausdifferenzierter ein Markt ist – also je stärker sich die Marktteilnehmer mit ihren faktischen Eigenschaften annähern –, desto stärker ist der Einfluss des Nachhaltigkeitsimages bei der Kaufentscheidung. Frei nach Brecht könnte man sagen: „Erst kommen Preis und faktische Produktvorteile, dann kommt die Moral.“

Dieser Aspekt hat eine weitere interessante Facette: Verbraucher fühlen sich bei Marken wohl, die ein nachhaltiges Image haben, ohne aber notwendigerweise deren nachhaltigste Produkte zu kaufen. BMW ist es beispielsweise

gelingen, durch seine Vorreiterrolle in der Elektromobilität, den Ausstieg bei der Formel 1 und andere öffentlichkeitswirksame Handlungen, ein hoch umsatzrelevantes Nachhaltigkeitsimage aufzubauen. Der zusätzliche Umsatz wird dabei nicht hauptsächlich mit Elektromobilen gemacht, sondern mit herkömmlichen Fahrzeugen.

Kritisch könnte man jetzt anmerken, dass hier eine Art psychologisches Greenwashing wirkt: Indem man durch Leuchtturm-Projekte sein Nachhaltigkeitsimage verbessert, fördert man indirekt den nicht nachhaltigen Konsum.

Auch diese Betrachtungsweise greift zu kurz. Nachhaltiger Konsum ist ein Thema, das sich in den meisten Fällen evolutionär und nicht disruptiv entwickelt. Nachhaltigkeit ist also kein Endziel, sondern ein Weg, auf den sich Verbraucher und Hersteller gemeinsam begeben.

Marken haben schon immer die Aufgabe, Orientierung zu geben; bei Nachhaltigkeit gilt das ganz besonders. Dabei besteht die spannende und für den Unternehmenserfolg essenzielle Herausforderung darin, möglichst viele bestehende Kunden mitzunehmen und zugleich neue

hinzuzugewinnen. Es gilt also die richtige Balance und das richtige Tempo zu finden – und das heißt, weder zu stagnieren noch zu schnell nach vorne zu preschen.

Wer diese Strategie verfolgt, wird auch im Sinne der Nachhaltigkeit einen positiven Saldo erzielen. Um bei unserem Beispiel zu bleiben: BMW wird es nicht gelingen, sein positives Nachhaltigkeitsimage glaubhaft aufrechtzuerhalten, wenn nicht auch die herkömmlichen Fahrzeuge eine im Vergleich zum Wettbewerb gute ökologische Bilanz aufweisen.

BMW zeigt aber, wie wichtig die Aktualität zukunftsweisender „Leuchttürme“ für die Image-Bildung ist. Der Formel-1-Ausstieg ist schon Jahre her und und auch die Einführung der i-Reihe beginnt in ihrer Nachwirkung zu verblasen. Ablesbar ist dies an einem im Vergleich zu den Vorjahren sinkenden Wertschöpfungsanteil, den BMW durch Nachhaltigkeit erzielt.

Das ist auch ein wichtiges Indiz dafür, dass dem Marketing bei der Bildung von Nachhaltigkeitsimages die entscheidende Rolle zukommt.



# WAS ZEICHNET EFFEKTIVES NACHHALTIGKEITS- MARKETING AUS?

Marketing im klassischen Sinne funktioniert über die Darstellung von Produktleistungen, Image-Bildung und Preis. Ein Merkmal ausdifferenzierter Märkte ist, dass faktische Produktleistungen in den Hintergrund gedrängt werden und Image und Preis in den Vordergrund treten. Das ist einleuchtend: Wenn Produktvorteile marginal sind oder leicht zu kopieren, werden Image und Preis selbstverständlich wichtiger.

Dabei entsteht eine neue Herausforderung: Wie gelingt Image-Bildung, wenn faktische Produktleistungen aufgrund ihrer zunehmenden Austauschbarkeit an Bedeutung verlieren? Wie lässt sich beispielsweise eine Qualitätspositionierung halten, wenn der Wettbewerb ebenfalls qualitativ überzeugende Produkte hat?

Die Antwort darauf sind meistens hohe Investitionen in zeitgeistige und emotional aufgeladene Markenbilder, die quasi aus sich selbst heraus so attraktiv sein sollen, dass sie für Umsatz sorgen. Oder man senkt eben den Preis und streckt – im Sinne des Markenmehrerts - die Fahnen.

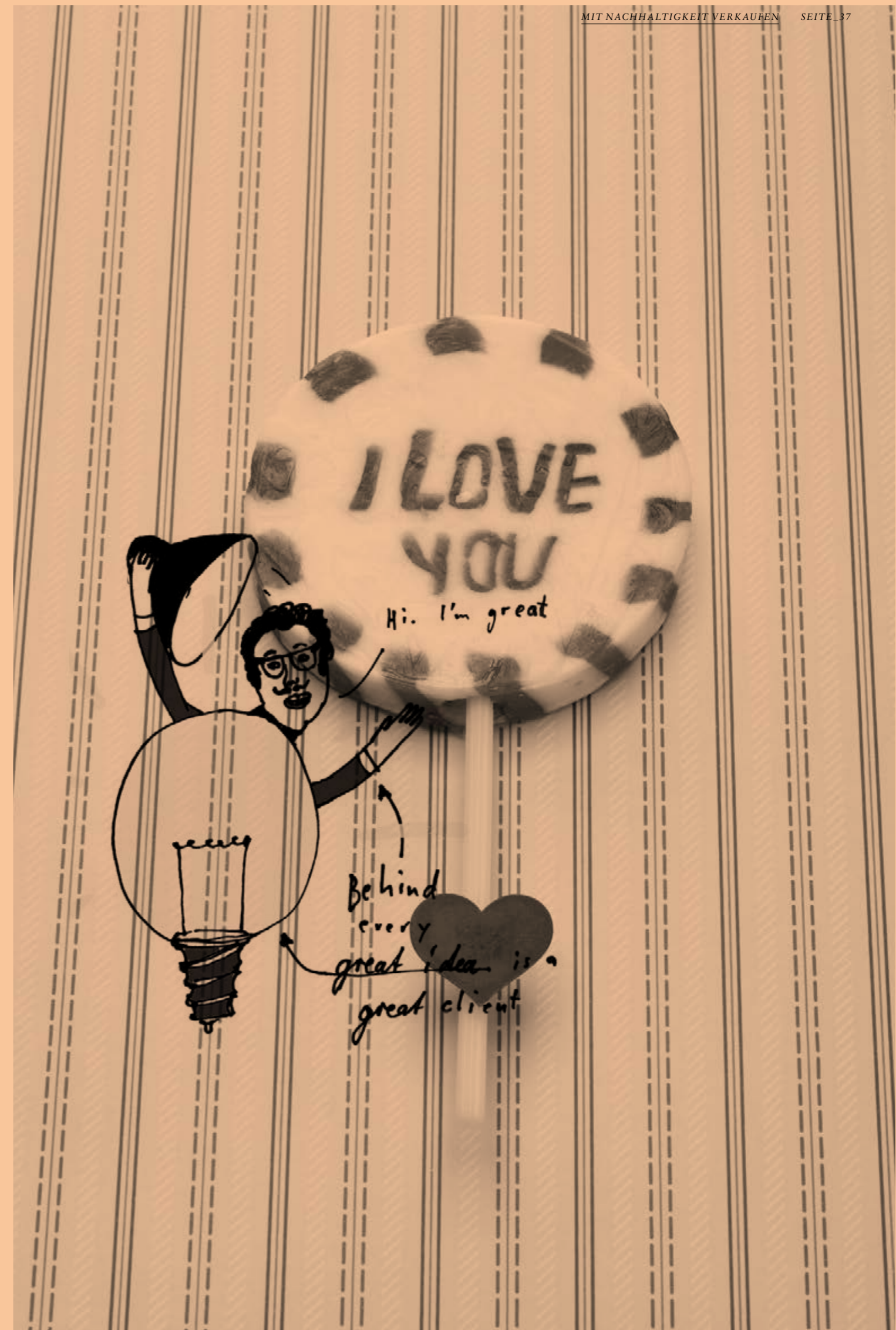
Es gibt immer mehr Hinweise, dass diese Strategien an Grenzen stoßen. Laut einer Studie der GfK sinkt bei 70 % aller etablierten Consumer Brands die Markenloyalität.\* 80 % aller Produkt-Neueinführungen sind Flops.\* Und viele traditionelle Premiummarken werden zunehmend verdrängt bzw. geraten in eine Preis-Abwärtsspirale und verlieren ihren Premiumstatus.

Eine Ursache dafür ist sicherlich eine „Sinnkrise“: Ein Image, das nur selbstbezogen ist, wirkt weniger stark als ein Image, das auf faktischen Grundlagen beruht. Und hier bietet die strategische, markenbezogene Entwicklung von Nachhaltigkeitsimages die große Chance, diese Lücke an Sinn zu füllen. Der Heiz- und Klimatechnik-Hersteller Vailant hat das mit einer prägnanten Formel auf den Punkt gebracht: Nachhaltigkeit ist das neue Premium.

Erfolgreiches Nachhaltigkeitsmarketing basiert immer auf belastbaren Fakten und Haltungen. Ein Unternehmen muss also bereits Dinge tun, die nachhaltig sind. Dazu zählen Produkte und Dienstleistungen, aber auch die Haltung des Unternehmens.

Dabei ist die Schwelle für erfolgreiches Nachhaltigkeitsmarketing relativ niedrig. Verbraucher erwarten keine perfekt nachhaltige Marke oder ein perfekt nachhaltiges Unternehmen. (Etwas, das es vermutlich auch nie geben wird.) Es muss aber klar werden, dass man als Unternehmen auf dem richtigen Weg ist und dies auch glaubhaft darstellen kann.

\* Die Zukunft der Marke, GfK und Serviceplan 2014



# WAS MACHT NACHHALTIGKEITS-KOMMUNIKATION BESONDERS?



Während herkömmliche Werbung häufig vom schön inszenierten Schein und vom Superlativ lebt, sind reine Inszenierungen und Lippenbekenntnisse bei Nachhaltigkeitskommunikation immer schädlich. Hier ist Glaubwürdigkeit die härteste Währung und alles, was nicht glaubwürdig ist, wird abgestraft – sei es von den Konsumenten oder von wachsenden NGOs.

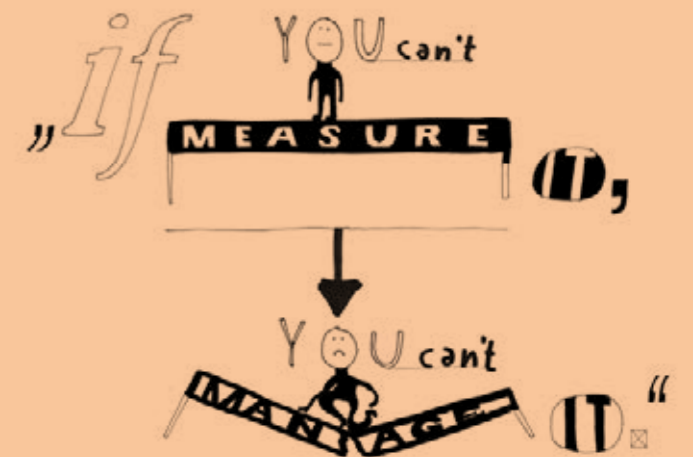
Erfolgreiche Marken gehen ihren Konsumenten in Sachen Nachhaltigkeit einen Schritt voraus, aber sie eilen ihnen nicht davon. Sie verzichten darauf, ihre Kunden mit Nachhaltigkeitsleistungen „anzubrüllen“, sondern stellen eher ihre Haltung in den Vordergrund. Bekannt wurde beispielsweise eine Anzeige von Patagonia, die fragte, ob man das beworbene Outdoor-Produkt auch wirklich braucht.

Nachhaltigkeitskommunikation ist von der Tonalität zwar häufig leiser als herkömmliche werbliche Kommunikation, sie wirkt jedoch effizient durch eine Vielzahl von Kommunikatoren und Multiplikatoren. Führungskräfte können Nachhaltigkeitsthemen glaubwürdig personalisieren. Leuchtturm-Projekte sorgen für öffentliche Resonanz. In diesem Zusammenhang ist auch das beliebte Buzzword „Content Marketing“ zu erwähnen: Nachhaltigkeit kann ein kontinuierlicher und spannender Inhaltslieferant für das Content Marketing sein.

Richtig praktizierte Nachhaltigkeitskommunikation trägt letztlich dazu bei, durch steigende Reputation die Wahrnehmung als „gute Marke“ oder als „gutes Unternehmen“ zu festigen und damit den Unternehmenserfolg zu fördern. Die Ausgestaltung dieser Kommunikation im Sinne von differenzierend und positionierend ist eine strategische und kreative Herausforderung, die jedes Unternehmen bzw. jede Marke individuell meistern kann.

## FAHRPLAN FÜR EIN GUTES NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT

1. Definition und Personifizierung der Zielgruppe(n)
2. Identifikation der wirklich relevanten Nachhaltigkeitsthemen aus Zielgruppensicht. Fundierte Analysen zu Status quo und Potenzial
3. Hinterlegung mit Substanz in Bezug auf: Was?, Wie? und Warum? Hinterlegung mit konkreten und nachvollziehbaren Argumentationsketten
4. Herausarbeitung von Nachhaltigkeit als differenzierender Wettbewerbsfaktor im Rahmen der Unternehmensstrategie
5. Prüfung auf Glaubwürdigkeit und Differenzierungspotenzial
6. Übersetzung der Argumentationsketten in konkrete Kommunikationsmaßnahmen und verhaltensbezogene Guidelines mit Tool-Unterstützung (Workflow)
7. Identifikation der individuell richtigen Kanäle mit Akzeptanz der Botschaft, glaubwürdiger Wirkung und hoher Verbreitung in der definierten Zielgruppe
8. Messung des Beitrags zum Unternehmenserfolg



# WIE DÜRFEN WIR SIE UNTERSTÜTZEN?

Als wir uns vor fünf Jahren zum ersten Mal an einen Tisch setzten, hatten wir ein gemeinsames Thema und eine gemeinsame Überzeugung. Das gemeinsame Thema hieß Reputation. Die gemeinsame Überzeugung war und ist, dass Reputation den Erfolg von Unternehmen mehr und mehr bestimmen wird. Seither haben wir durch fundierte Studien den Beweis geführt, dass Reputation als Erfolgsfaktor tatsächlich an Bedeutung gewinnt.

In der Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Märkten haben wir zeitgleich festgestellt, dass viel Unsicherheit existiert, wie man mit dem Thema Reputation umgehen soll. Nachgefragt werden klare Prozesse, konkrete Themen und exakte Evaluation. Wir haben auf dieses Bedürfnis reagiert. Zum Konkretisieren gehört beispielsweise, dass wir uns in der vorliegenden Studie auf ein reputationswirksames Thema beschränken: Nachhaltigkeit.

Wir würden Ihnen gerne weitere Prozesse und Strategien vorstellen und mit Ihnen in Dialog treten. Ein Gespräch, das Sie interessant finden werden. Denn wir erschließen nicht nur ein neues Thema, wir machen dies auch ganzheitlich operationalisierbar. Ein Vorteil unserer strategischen Partnerschaft ist, dass Sie die Leistung von Marktforschung, strategischer und umsetzungsorientierter Beratung sowie Kreativagentur aus einer Hand bekommen.

Wir freuen uns, Sie kennenzulernen.

hi  
D&A (r)



# **NOCH FRAGEN?** *WIR BEANTWORTEN SIE GERNE*



## *KONTAKTDATEN*

Alexander Biesalski  
Geschäftsführender Gesellschafter

BIESALSKI & COMPANY GmbH  
Brand · Value · Management

Elisabethstraße 25  
80796 München

Tel: +49 89 273 73 54-01  
Fax: +49 89 273 73 54-50  
Mobil: +49 151 114 559 51  
Mail: [biesalski@biesalski-company.com](mailto:biesalski@biesalski-company.com)  
[www.biesalski-company.com](http://www.biesalski-company.com)

Joachim Schöpfer  
Geschäftsführer

Serviceplan Corporate Reputation GmbH & Co. KG  
Haus der Kommunikation

Oranienburger Str. 18  
10178 Berlin

Tel: +49 30 339 888 128  
Fax: +49 30 339 888 111  
Mobil: +49 172 599 56 04  
Mail: [j.schoepfer@serviceplan.com](mailto:j.schoepfer@serviceplan.com)  
[www.serviceplan-corporate-reputation.com](http://www.serviceplan-corporate-reputation.com)