

Marketingzeitschrift für Theorie & Praxis

Marketing Review St. Gallen



4 | 2020 **SCHWERPUNKT** A Foundational Theory • Marketing-Hype oder langfristiges Erfolgskonzept • Corporate Political Activism • Corporate Volunteering • Agile Brand-Ucation • Sustainable Marketing Canvas **INSIGHTS** Oracle – Purpose 'In These Uncertain Times' **SPEKTRUM** Sustainability Apps im Shopping • Funktionalität und Nachhaltigkeit im Bergsportmarkt

www.marketing-review.ch

Purpose-Driven Marketing



Funktionalität oder Nachhaltigkeit?

Eine Bestandsaufnahme im Schweizer Bergsportmarkt

Die zunehmende Sensibilisierung für nachhaltiges Konsumverhalten spielt über verschiedene Branchen hinweg eine grosse Rolle. Die vorliegende Studie untersucht die Bedeutung einer nachhaltigen Entwicklung im Schweizer Bergsportmarkt sowie deren Wahrnehmung durch die Kunden. Ein spezielles Augenmerk wird dabei auf den Einsatz von Nachhaltigkeitslabels gelegt.

Dr. Christian Moesch, Tim Marklowski, M.Sc., Prof. Dr. Tim Ströbel

Der vorliegende Beitrag widmet sich dem Thema Nachhaltigkeit mit einer breit angelegten Untersuchung im Schweizer Bergsportmarkt. Die ausgewählte Branche eignet sich insbesondere, da es sich um einen wachsenden Markt mit steigenden Verkaufszahlen handelt und die Konsument*innen zudem aufgrund ihrer naturnahen Aktivitäten bezüglich Nachhaltigkeitsfragen überdurchschnittlich sensibilisiert sind (vgl. ASMAS, 2019; EOG, 2019; Lamprecht, Fischer & Stamm, 2014). Nachhaltigkeit spielt beispielsweise bei Fragen zu den Arbeitsbedingungen in den Herstellungsländern oder zum Einsatz toxischer Chemikalien bei der Herstellung von Bekleidung eine wichtige Rolle (Santen, Brigden & Cobbing, 2016). Da die Bedeutung von Nachhaltigkeitsfragen in den kommenden Jahren weiter zunehmen wird, können die Erkenntnisse der durchgeführten Studie zum Bergsportmarkt auch wertvolle Implikationen für andere Branchen liefern (vgl. Krüger, von Schubert & Wittberg, 2010; Osranek, 2017; Schneider & Schmidpeter, 2015).

Nachhaltige Produkte und Dienstleistungen

Zur Konkretisierung des Nachhaltigkeitsbegriffs wird die sogenannte *Triple Bottom Line* (Ökonomie, Gesellschaft und Ökologie) angeführt (WCED, 1987). Die drei Nachhaltigkeitsdimensionen beeinflussen sich gegenseitig und sollen gleichwertig berücksichtigt werden (Osranek, 2017; Praum & Wohnhas, 2015; Wachter, 2012). Nachhaltige Produkte und Dienstleistungen zeichnen sich demnach dadurch aus, dass neben Rentabilitätsüberlegungen auch soziale und ökologische Kriterien angemessen bedacht werden. Ein Unternehmen, welches alle drei Dimensionen in seiner Strategie vereint und zielführend in alle Aktivitäten und Prozesse integriert, kann als nachhaltig bezeichnet werden (Schneider & Schmidpeter, 2015).

Unternehmerisch orientiertes Nachhaltigkeits- oder Responsibility-Management kann aber auch kritisch gesehen werden. Zum einen sind globale Nachhaltigkeitsziele nur durch insgesamt weniger Konsum und nicht durch eine Verkaufssteigerung nachhaltiger Güter und Dienstleistungen zu erreichen. Konsequenterweise würde dies bedeuten, neben der Berücksichtigung von sozialen und ökologischen Kriterien zu zurückhaltendem Konsum aufzurufen und Kunden zu einer längeren Nutzungsdauer zu motivieren. Als Vorreiter hat sich im Bergsportmarkt diesbezüglich die Marke Patagonia etabliert, die konsequent zur Reparatur bereits gekaufter Produkte aufruft und dadurch paradoxerweise ihren Umsatz deutlich steigern konnte (Hepburn, 2015). Zum anderen ist die glaubwürdige Kommunikation einer unternehmerischen Nachhaltigkeitsstrategie herausfordernd. Schnell

Dr. Christian Moesch

Dozent am Institut für Sportwissenschaft der Universität Bern; Forschungsschwerpunkte Sporttourismus, Sport und Nachhaltige Entwicklung, Sportökonomie und Sportspiele

christian.moesch@ispw.unibe.ch
Tel.: +41 (0) 31 6318320
www.ispw.unibe.ch

Tim Marklowski, M.Sc.

M.Sc. in Sport Science an der Universität Bern, seither Projektleiter Bergsport, Mountain Wilderness Schweiz

tim.marklowski@mountainwilderness.ch
Tel.: +41 (0) 31 3723000
www.mountainwilderness.ch

Prof. Dr. Tim Ströbel

Professor für Marketing und Sportmanagement an der Universität Bayreuth; Forschungsschwerpunkte Markenaufbau und Markenführung, innovative Sponsoringstrategien sowie digitale Transformation im Sport

tim.stroebel@uni-bayreuth.de
Tel.: +49 (0) 921 555808
www.mas.uni-bayreuth.de

kann der Vorwurf von opportunistischem Verhalten im Raum stehen und entsprechende Aktivitäten werden als reine PR-Massnahmen bewertet. Aus diesem Verdacht heraus hat sich der Begriff Greenwashing etabliert, der beschreibt, dass ein Unternehmen zu Unrecht nachhaltiges Engagement für sich in Anspruch nimmt (Dahl, 2010; Elving, 2013; Siano, Vollero, Conte & Amabile, 2017).

Um Nachhaltigkeitsbemühungen möglichst objektiv und transparent zu gestalten, wird vermehrt auf die Anwendung spezifischer Labels gesetzt. Typischerweise zertifiziert dabei eine unabhängige Instanz (z.B. eine Stiftung) die ergriffenen Massnahmen, wodurch eine erhöhte Glaubwürdigkeit bei geringerem Informationsaufwand für die Kunden angestrebt wird. Für die Unternehmen soll sich dadurch ein gewisser Spielraum bezüglich Kommunikations- und Preispolitik eröffnen. Die Vielfalt an Labels in den verschiedenen Branchen ist gross. Tabelle 1 zeigt eine Auswahl an Labels für die Bekleidungsindustrie. Darüber hinaus gibt es zahlreiche weitere Nachhaltigkeits- oder auch Tierschutzlabels, wie z.B. der Responsible-Down-Standard (RSD) zur Verbannung von Lebendrupf und Zwangsernährung bei der Daunengewinnung.

Während Labels Unternehmen helfen, nachhaltige Produkte und Dienstleistungen am Markt sichtbar zu machen und gezielt zu kommunizieren, stellt sich die Frage, wie diese Bemühungen wahrgenommen werden und die Kaufentscheidung beeinflussen. Die Wirkung von Labels wird in der Literatur kritisch diskutiert (u.a. Atkinson & Rosenthal, 2014; Bickart & Ruth, 2012; Harbaugh, Maxwell & Roussillon, 2011; Moon, Costello & Koo, 2017). Zertifizierungen von externen Stellen, z.B. öffentliche Behörden, werden zwar grundsätzlich als glaubwürdige Informationsquellen erachtet, allerdings wird bei produktspezifischen Merkmalen u.U. den Hinweisen der Hersteller wiederum mehr Vertrauen geschenkt. Die Wahrnehmung von Nachhaltigkeitslabels kann somit abhängig von ihrem Ursprung und ihrer Kommunikation sowie der generellen Einstellung der Kunden variieren. Nachhaltigkeitsclaims in der Unternehmenskommunikation, die nur schwer nachprüfbar sind, können Misstrauen auslösen. Insbesondere die Unsicherheit bezüglich der abgebildeten Standards kann den Nutzen von Labels vermindern und sogar der Glaubwürdigkeit von Unternehmen schaden.

Eine Metastudie zur Nachfrage nach verantwortungsvollen Produkten in der EU zeigt, dass Kunden selten bewusst nachhaltige Produkte einkaufen, sondern eher auf Qualität, Preis, Farbe und Design achten (Ravasio & Pasquinelli, 2013). Pfluger (2011) konnte in einer Studie zur Nachfrage bei Sportartikeln zeigen, dass die Wahrnehmung der unternehmerischen Verantwortung in Bezug auf Nachhaltigkeit zwar als Mehrwert gesehen wird, diese aber nur geringfügig zu einer zusätzlichen Zahlungsbereitschaft führt. Bei ausreichender Information und vergleichbaren Eigenschaften bezüglich Preis und Qualität ziehen die meisten Kunden aber

das nachhaltige Produkt vor. Die Verwendung von Labels, die eine nachhaltige Produktion attestieren und eine breite Bekanntheit genießen, können bei Konsument*innen zu Vertrauen führen. Ravasio und Pasquinelli (2013) konnten aber zeigen, dass entsprechende Informationen häufig nicht ausreichend klar und verständlich aufbereitet werden.

Schweizer Bergsportmarkt

Der Bergsport- bzw. Outdoor-Markt ist ein gewichtiger Bestandteil der Sportartikelbranche. Wird der Schneesport miteinbezogen, erzielt dieser Bereich in der Schweiz knapp die Hälfte des gesamten Umsatzes des Sportmarkts (ASMAS, 2019). Mit Abstand am meisten nachgefragt werden Bekleidung und Schuhe. Zubehör wie Rucksäcke, Zelte, Klettermaterial und weitere Accessoires haben eine geringere Bedeutung (EOG, 2019). In der Folge wird der Fokus in erster Linie auf den Bekleidungsbereich gelegt, in dem sich aus ökologischer Sicht eine Vielzahl von Konfliktfeldern ergeben (Umweltbundesamt, 2011). Der Anbau von Naturrohstoffen benötigt z.B. enorme Flächen mit entsprechend hohem Wasserbedarf. Ebenso wird der Einsatz von Chemikalien und schwer abbaubaren Hilfsmitteln in der Herstellung kritisch diskutiert. Bei der sozialen Nachhaltigkeitskomponente werden Arbeitsrechte und -standards, Arbeitsgesundheit und -sicherheit sowie Gerechtigkeit und Geschlechtergleichstellung als kritische Themen identifiziert (Gezmer, 2015).

Den Kern des Bergsportmarkts bilden die Unternehmensmarken, der Detailhandel, die Verkaufspersonen sowie die Konsumierenden. Als exogene Kräfte wirken weitere Akteure wie NGOs (u. a. Greenpeace, WWF, Vier Pfoten),

Tab. 1: Labels in der Bekleidungsindustrie

Art	Ziel(e)	Beispiel(e)
Sozial-label	Sicherstellung gerechter Arbeits- und Handelsbedingungen in der Textilindustrie. Akzente in Richtung umweltfreundlichere Produktion.	 
Umwelt-label	Reduktion der Umweltbelastung durch die Textilindustrie.	
Nachhaltigkeits-label	Optimierung sozialer und ökologischer Wirkungen. Ganzheitliche Bewertung der relevanten Nachhaltigkeitsaspekte.	  

Quelle: Eigene Darstellung.

Zusammenfassung

Nachhaltigkeitslabels bieten für Unternehmen die Möglichkeit, der wachsenden Bedeutung dieser Thematik gerecht zu werden und ausgewählte Attribute ihrer Produkte gezielt am Markt zu kommunizieren. Die Untersuchung im Schweizer Bergsportmarkt zeigt, dass ausgewählte Labels das Potenzial haben, Glaubwürdigkeit und Vertrauen aufzubauen, gleichzeitig auf der Nachfrageseite aber ein namhaftes Informationsdefizit bezüglich Zweck und Standards besteht. Um die Wirksamkeit zu erhöhen und negative Effekte zu minimieren, muss die Labelvielfalt reduziert und deren Kommunizierbarkeit verbessert werden.



der Staat, Medien, andere Industrien und die Bevölkerung auf den Bergsportmarkt ein. NGOs können beispielsweise auf Missstände in der Produktion hinweisen, der Staat kann über die Gesetzgebung gewisse Praktiken verbieten oder die Medien lenken die Aufmerksamkeit auf sensible Themen. Innovationen bei Herstellungsprozessen in anderen Industrien, gesellschaftliche Entwicklungen wie neue Sporttrends oder ein steigendes Nachhaltigkeitsbewusstsein, können massgeblichen Einfluss auf den Bergsportmarkt haben.

Studie zur Nachhaltigkeit im Schweizer Bergsportmarkt

Um den Umgang mit Nachhaltigkeitsfragen sowie den gezielten Einsatz von Labels im Bergsportmarkt zu erörtern, wurden von Juni bis November 2017 insgesamt 15 Interviews mit Führungspersonen von Unternehmensmarken und Detailhändlern sowie sechs weitere Gespräche mit unabhängigen Expert*innen von Labels, Branchenverbänden und Fachmagazinen durchgeführt. Zudem wurden die Wahrnehmung und Relevanz der Nachhaltigkeitsbemühungen sowohl auf Kundenebene als auch über die Verkaufspersonen im Detailhandel in einer Online-Befragung erfasst. Insgesamt nahmen 646 Konsument*innen an der Befragung teil, während 59 Verkaufspersonen vom Schweizer Marktführer Bächli Bergsport AG entweder persönlich oder per Online-Fragebogen Auskunft gaben. Dieser Methodenmix ermöglichte es, die relevanten Perspektiven in die Analyse einfließen zu lassen und diese zusammenzuführen.

Nachhaltigkeitsstrategien der Unternehmensmarken und Detailhändler

Die Interviewten sind sich einig, dass die Relevanz der Nachhaltigkeitsthematik sowohl auf Angebots- wie auch auf Nachfrageseite an Bedeutung gewonnen hat und diese Entwicklung weiter anhalten wird. Trotzdem wird der Markt für nachhaltige Produkte aktuell als überschaubar eingestuft. Expert*innen schätzen den Anteil der Kunden, die beim Kauf ernsthaft auf Nachhaltigkeit achten, auf 10 bis 20%. Die Chefredakteurin einer Fachzeitschrift spricht von einem gestiegenen Nachhaltigkeitsbewusstsein, welches sich noch nicht in eine konkrete Nachfrage übersetzt. Die Change-Managerin eines Nachhaltigkeitslabels hält fest, dass Nachhaltigkeit für die breite Masse noch kein entscheidendes Kriterium ist. Die Thematik ist bei der Bekleidung deutlich präsenter als beim weiteren Zubehör oder im Bereich Ski. Dies wird darauf zurückgeführt, dass es sich um das grösste Marktsegment handelt und die Sensibilisierung der Kunden aufgrund von Kampagnen verschiedener NGOs und Medienberichten am weitesten fortgeschritten ist. Dementsprechend sind viele Standards auf den Bekleidungs- und Textilbereich ausgerichtet.

Labels und Zertifizierungen werden von den Expert*innen als wichtig eingestuft. Alle befragten Unternehmen setzen selber Labels ein, um sich strategisch am Markt zu positionieren. Allerdings fällt der Entscheid zum Einsatz von Labels mehrheitlich reaktiv, wenn gewisse Themen von NGOs oder den Medien aufgegriffen werden. Dies gilt nicht nur für den Einsatz, sondern auch für die Entwicklung entsprechender Labels. Auch die Grösse des Unternehmens scheint einen Einfluss zu haben. Je grösser ein Unternehmen ist, desto stärker steht es im öffentlichen Fokus, wodurch die Relevanz der Nachhaltigkeitsthematik und dadurch die Wahrscheinlichkeit für den Einsatz von Labels und Zertifizierungen steigt. Teilweise entscheiden sich Unternehmen aber auch bewusst gegen eine Kommunikation. Als Argument wird unter anderem angeführt, dass die eigene Marke selbst für entsprechende Merkmale stehe und deshalb keine zusätzliche Kommunikation über ein Nachhaltigkeitslabel nötig sei. Auch sind sich die Unternehmen bewusst, dass Kunden nur dann bereit sind, mehr zu bezahlen, wenn sie verstehen, was an einem Produkt mit Label nachhaltiger ist als an seinem konventionellen Pendant. In den Interviews wurde daher mehrfach betont, dass Nachhaltigkeit durchaus auch ohne Labels möglich ist und gelebt wird. Die unabhängigen Expert*innen sehen es allerdings als Problem, wenn die Nachhaltigkeitsbemühungen nicht kommuniziert werden (sogenanntes *Greenhushing*), weil dadurch Potenzial zur Steigerung des Bekanntheitsgrades von Labels und zur Sensibilisierung der Konsument*innen ungenutzt bleibt.

Es herrscht Einigkeit, dass es am Bergsportmarkt insgesamt zu viele Labels gibt und die dahinterstehenden Werte und Kriterien oft zu wenig transparent sind. Ein wichtiges Ziel ist es daher, wenige relevante Labels für die gesamte Branche zu schaffen. Entsprechende Initiativen scheitern gemäss den befragten Expert*innen aber häufig daran, dass die Unternehmen nicht bereit sind, Standards anderer Firmen zu übernehmen, da sie einen Wettbewerbsnachteil befürchten.

Wahrnehmung der Konsument*innen und Verkaufspersonen

Wenn es um Entscheidungen in Umwelt- und Nachhaltigkeitsfragen geht, besteht eine Inkonsistenz zwischen Be-

wusstsein und tatsächlichem Verhalten (vgl. u. a. Carrigan & Attalla, 2001; De Haan & Kuckartz, 1996; Diekmann & Preisendörfer, 1992; Terlau & Hirsch, 2015). Dieser Einstellungs-Verhaltens-Gap ist unter anderem auf Informationsdefizite sowie intrinsische und externe Handlungsbarrieren zurückzuführen (Haubach, Moser, Schmidt & Wehner, 2013; Pepper, Jackson & Uzzell, 2009). Um diesem Umstand Rechnung zu tragen, wurden neben den Konsument*innen gezielt auch Verkaufspersonen befragt, welche in direktem Kontakt mit den Kunden stehen und das Verhalten beim Kaufentscheid unmittelbar miterleben.

Bei der Frage nach den wichtigsten Faktoren beim Kauf von Bergsportausrüstung, wurden von Konsument*innen und Verkaufspersonen übereinstimmend Funktionalität und Qualität genannt. Nachhaltigkeitsaspekte spielten lediglich eine untergeordnete Rolle. Während 26% der Kunden angeben, häufig oder sehr häufig nach Nachhaltigkeitsaspekten zu fragen, liegt die Einschätzung der Verkaufspersonen mit 12% deutlich tiefer. Das Interesse ist dabei etwas stärker auf ökologische als auf soziale Aspekte ausgerichtet. Fast 32% der Kunden geben an, häufig oder sehr häufig nach Labels und Zertifizierungen zu fragen, während die Erfahrungen der Verkaufspersonen mit einem entsprechenden Wert von nur gerade 7% ein grundlegend anderes Bild zeigen.

Etwas mehr als ein Drittel der Konsument*innen gibt an, eines oder mehrere Nachhaltigkeitslabels zu kennen. Dabei erreichen Labels wie Fairtrade, bluesign oder Fair Wear Foundation die höchsten Bekanntheitswerte. Werden den Befragten konkrete Labels mit Logo vorgelegt, steigt der Bekanntheitsgrad deutlich. Mit Abstand das bekannteste Label ist Fairtrade. Rund 66% geben an, sowohl das Label wie auch

Kernthesen

1. Trotz zunehmender Sensibilisierung der Kunden ist Nachhaltigkeit (noch) kein zentrales Verkaufsargument im Bergsport.
2. Nachhaltigkeitslabels sind eine geeignete Möglichkeit für Anbieter, um sich am Markt zu positionieren und die eigenen Nachhaltigkeitsbestrebungen sichtbar zu machen.
3. Die Wirksamkeit von Nachhaltigkeitslabels wird durch Informationsdefizite, die unübersichtliche Labelvielfalt und den Einstellungs-Verhaltens-Gap geschmälert.
4. Unternehmen verzichten teilweise bewusst auf die Kommunikation hinsichtlich der Einhaltung von Nachhaltigkeitsstandards, da sie Gefahren für die angestrebte Positionierung befürchten.



die Aussage dahinter zu kennen, während 33% zwar das Label erkennen, aber keine Aussage zuordnen können. Die Bekanntheit aller anderen Labels fällt deutlich tiefer aus. Dies ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass Fairtrade auch im Lebensmittelbereich sehr verbreitet ist. Überraschend ist, dass 16% der befragten Verkaufspersonen keine Nachhaltigkeitslabels nennen können.

Wenn sich Konsument*innen über Nachhaltigkeitsaspekte informieren, geschieht dies am häufigsten (68%) durch eigene Recherchen im Internet. Labels und Zertifizierungen stellen mit 58%, noch vor den Verkaufspersonen (44%), die zweitwichtigste Informationsquelle dar.

Synthese und Diskussion

Die Konsument*innen schätzen ihr Interesse an Nachhaltigkeitsaspekten selbst höher ein als die Verkaufspersonen und Expert*innen. Dies könnte auf die angesprochene Diskrepanz zwischen Bewusstsein und tatsächlichem Verhalten zurückzuführen sein. Während Konsument*innen aufgrund ihres Nachhaltigkeitsbewusstseins ein hohes Interesse an nachhaltigen Produktions- und Vertriebspraktiken bekunden, erleben die Akteure auf der Angebotsseite das tatsächliche Verhalten, bei dem Produktmerkmale wie Funktionalität, Qualität und Design in den Vordergrund rücken. Die involvierten Akteure sind sich aber dennoch einig, dass die Bedeutung der Nachhaltigkeitsthematik weiter steigen wird.

Ob eine Positionierung über Nachhaltigkeit Sinn macht oder nicht, ist auch davon abhängig, welchen Einfluss dieser Aspekt auf das Kaufverhalten hat. Die Befragten halten übereinstimmend fest, dass Nachhaltigkeit primär einen Zusatznutzen darstellt und für den Kaufentscheid in den meisten Fällen nicht ausschlaggebend ist. Wenn es um die zusätzliche Zahlungsbereitschaft geht, klaffen die Meinungen auseinander. Während die Anbieterseite nur bei einer kleinen Zielgruppe eine zusätzliche Zahlungsbereitschaft ausmacht, signalisieren die Konsument*innen Bereitschaft, auch nennenswerte Beträge für mehr Nachhaltigkeit auszugeben. Werden mögliche Verzerrungen auf der Nachfrageseite aufgrund sozialer Erwünschtheit miteinbezogen, scheint das Potenzial für zusätzliche Renditen durch nachhaltige Produkte limitiert. Die Selbsteinschätzungen der Konsument*innen zeigen aber, dass das Thema präsent und relevant ist, Emotionen auslöst und dadurch Potenzial für entsprechende Marketingbotschaften bietet.

Inwiefern Nachhaltigkeitslabels das passende Instrument sind, um Zielgruppen anzusprechen und sich als Unternehmensmarke strategisch zu positionieren, lässt sich aus der Untersuchung nicht abschliessend bestimmen. Es kann

aber festgehalten werden, dass Nachhaltigkeitslabels im Bergsportmarkt auf der Nachfrageseite grundsätzlich Glaubwürdigkeit geniessen und eine wichtige Informationsquelle darstellen. Allerdings ist deren Bekanntheit gering, kann doch lediglich ein Drittel der befragten Konsument*innen ein Nachhaltigkeitslabel nennen. Erschwerend kommt hinzu, dass die entsprechenden Kenntnisse auch bei den Verkaufspersonen mangelhaft sind. Trotzdem ergibt sich ein kommunikativer Wert von Labels und Zertifizierungen, da diese auch bei geringer Bekanntheit glaubwürdig die Wahrnehmung der unternehmerischen Verantwortung in diesem sensiblen Themenfeld belegen können.

Fazit und Ausblick


Nachhaltigkeitslabels scheinen geeignete Instrumente zu sein, um sich im Bergsportmarkt als verantwortungsvolle Unternehmensmarke zu positionieren. Positiv ist insbesondere die Glaubwürdigkeit bei den Konsument*innen im Vergleich zu eigenen Nachhaltigkeitsclaims. Limitierende Faktoren sind die zu grosse Vielfalt sowie der ungenügende Bekanntheitsgrad, welche die Kommunizierbarkeit erschweren. Um die Wirkung zu erhöhen, müssen die Transparenz und der Wiedererkennungsgrad am Markt erhöht werden. Massnahmen dazu sind die Reduktion existierender Labels, die Schaffung branchenübergreifender Labels mit einfach vermittelbaren Kriterien, die zielgruppenorientierte Vermarktung der Labels, die

Handlungsempfehlungen

1. Nehmen Sie Nachhaltigkeit als Marketingthema ernst und integrieren Sie Ihre Aktivitäten in ein umfassendes CSR-Management, um die Glaubwürdigkeit der eigenen Marke zu steigern.
2. Gestalten Sie das Agenda-Setting bezüglich der Nachhaltigkeitsthematik proaktiv mit, anstatt nur auf Anforderungen aus dem Umfeld zu reagieren.
3. Kooperieren Sie innerhalb Ihrer Branche und versuchen Sie gemeinsam, die relevanten Nachhaltigkeitslabels zu identifizieren und deren Kommunikation zu optimieren.
4. Kommunizieren Sie das Einhalten von Nachhaltigkeitsstandards so einfach wie möglich und so ausführlich wie nötig über zielgruppengerechte Kanäle, um Glaubwürdigkeit und Vertrauen aufzubauen sowie Informationsdefizite zu minimieren.
5. Informieren und schulen Sie Verkaufspersonen im Detailhandel bezüglich Nachhaltigkeitsthemen und -labels und stellen Sie für den Online-Handel entsprechende Beratungsfunktionen zu Verfügung.

vermehrte Nutzung zeitgemässer Kommunikationskanäle (z.B. Social Media), die Kompetenzsteigerung von Verkaufspersonen sowie generell die Sicherstellung des Informationsflusses von der Unternehmensmarke über den Handel mit seinen Verkaufspersonen bis hin zu den Konsument*innen. Dabei gilt es, der Vermittlung dieser spezifischen Informationen beim stark wachsenden Online-Handel speziell Rechnung zu tragen.

Da die meisten Unternehmen die Zeichen der Zeit erkannt haben und sich in Nachhaltigkeitsfragen über das gesetzlich vorgegebene Mass hinaus engagieren, lässt sich eine klare Positionierung in diesem Bereich nur realisieren, wenn eine proaktive und konsequente Nachhaltigkeitsstrategie umge-

setzt wird, wie dies beispielsweise bei Patagonia der Fall ist. Labels und Zertifizierungen können dabei ein wichtiges Element im Marketing sein, müssen aber zwingend durch flankierende Massnahmen unterstützt werden. Der Widerspruch zwischen Verkaufsförderung und Nachhaltigkeit kann aber auch bei einer konsequenten Positionierung nicht komplett aufgelöst werden. Wenn eine nachhaltige Entwicklung im Sinne der eingangs angesprochenen SDGs ernsthaft verfolgt werden soll, braucht es eine Abkehr vom Wachstumsparadigma und ein Marketing, das nicht ausschliesslich verkaufsfördernd agiert, sondern für einen rücksichtsvollen Umgang mit den knappen Ressourcen sensibilisiert. 

Literatur

- ASMAS Verband Schweizer Sportfachhandel. (2019, April). Marktzahlen. Abgerufen von <https://www.asmas.ch/aktuell/marktdaten-als-archiv/>
- Atkinson, L. & Rosenthal, S. (2014). Signaling the green sell: The influence of eco-label source, argument specificity, and product involvement on consumer trust. *Journal of Advertising*, 43(1), 33–45.
- Bickart, B. A. & Ruth, J. A. (2012). Green eco-seals and advertising persuasion. *Journal of Advertising*, 41(4), 51–67.
- Carrigan, M. & Attalla, A. (2001). The myth of the ethical consumer – do ethics matter in purchase behaviour?. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 560–578.
- Dahl, R. (2010). Green Washing. Do you know what you're buying?. *Environmental Health Perspectives*, 118(6), 246–252.
- De Haan, G. & Kuckartz, U. (1996). Umweltbewusstsein. Denken und Handeln in Umweltkrisen. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Diekmann, A. & Preisendörfer, P. (1992). Persönliches Umweltverhalten. Diskrepanzen zwischen Anspruch und Wirklichkeit. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 44(2), 226–251.
- EOG European Outdoor Group (2019, April). Knowledge Hub. Abgerufen von <https://europeanoutdoorgroup.com/latest-eog-research-reveals-growth-in-climbing-category-in-2018-but-a-flatter-overall-picture-for-the-outdoor-market/>
- Elving, W. J. (2013). Scepticism and corporate social responsibility communications: the influence of fit and reputation. *Journal of Marketing Communications*, 19(4), 277–292.
- Gezmer, I. (2015). Kleider machen Menschen. Förderung von Sozial- und Umweltstandards in der Industrie. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ).
- Harbaugh, R., Maxwell J. W. & Roussillon, B. (2011). Label Confusion: The Groucho Effect of Uncertain Standards. *Management Science*, 57(9), 1512–1527.
- Haubach, C., Moser, A., Schmidt, M. & Wehner, C. (2013). Die Lücke schliessen – Konsumenten zwischen ökologischer Einstellung und nicht-ökologischem Verhalten. *Wirtschaftspsychologie*. 13(2/3), 43–57.
- Hepburn, J. S. (2015). In Patagonia (Clothing): A Complicated Greenness. *Fashion Theory. The Journal of Dress, Body and Culture*. 17(5), 623–645.
- Krüger, W., von Schubert, B. & Wittberg, V. (2010). Die Zukunft gibt es nur einmal! Plädoyer für mehr unternehmerische Nachhaltigkeit. Wiesbaden: Gabler.
- Lamprecht, M., Fischer, A. & Stamm, H. (2014). Sport Schweiz 2014. Sportaktivität und Sportinteresse der Schweizer Bevölkerung. Magglingen: Bundesamt für Sport BASPO.
- Moon, S. J., Costello, J. P. & Koo, D. M. (2017). The impact of consumer confusion from eco-labels on negative WOM, distrust, and dissatisfaction. *International Journal of Advertising*, 36(2), 246–271.
- Osranek, R. (2017). Nachhaltigkeit in Unternehmen. Überprüfung eines hypothetischen Modells zur Initiierung und Stabilisierung nachhaltigen Verhaltens. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Pepper, M., Jackson, T. & Uzzell, D. (2009). An examination of the values that motivate socially conscious and frugal consumer behaviours. *International Journal of Consumer Studies*, 33(2), 126–136.
- Pfluger, T. (2011). Die Nachfrage nach ökologischen Sportartikeln. Eine empirische Studie. Saarbrücken: VDM Verlag.
- Praun, K. & Wohnhas, N. (2015). Corporate Responsibility. Jubiläumsausgabe - Bestandsaufnahme und Zukunftsperspektiven für Corporate Responsibility. Frankfurt am Main: ACC Verlag & Services GmbH.
- Ravasio, P. & Pasquinelli, I. (2013). The better consumer in Europe: the trends fashion companies should watch to make good decisions. London: TexSture Limited.
- Santen, M., Brigden, G. & Cobbing, M. (2016). Leaving Traces. The hidden hazardous chemicals in outdoor gear. Greenpeace product test 2016. Hamburg: Greenpeace. Abgerufen von https://www.greenpeace.de/sites/www.greenpeace.de/files/publications/greenpeace_outdoor_report_01_2016_21.pdf
- Schneider, A. & Schmidpeter, R. (2015). Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Heidelberg: Springer Gabler.
- Siano, A., Vollero, A., Conte, F. & Amabile, S. (2017). "More than words": Expanding the taxonomy of greenwashing after the Volkswagen scandal. *Journal of Business Research*, 71, 27–37.
- Terlau, W. & Hirsch, D. (2015). Sustainable Consumption and the Attitude-Behaviour-Gap Phenomenon – Causes and Measurements towards a Sustainable Development. *International Journal on Foodsystem Dynamics*, 6(3), 159–174.
- Umweltbundesamt (2011). Umweltstandards in der Textil- und Schuhbranche. Ein Leitfaden auf Basis der BVT-Merkblätter der EU. Umweltbundesamt: Dessau-Rosslau.
- UNGA United Nations General Assembly (2015, 25. September). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. Abgerufen von http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E
- Wachter, D. (2012). Nachhaltige Entwicklung. (3., aktualisierte Aufl.). Zürich: Rüegger Verlag.
- WCED World Commission on Environment and Development (1987). Our Common Future. [Brundtland Report]. New York: Oxford University Press.

Marketing Review St. Gallen



Möchten Sie weiterhin von exklusivem und qualitativ hochwertigem Marketingwissen profitieren?
Dann schliessen Sie ein Abonnement der Marketing Review St. Gallen ab.
Ihr Premium-Magazin für Marketing im D-A-CH-Raum.

Qualität ohne Kompromisse.

www.marketing-review.ch