

Marketing Review

St.Gallen

The Role of Marketing
in the Green Economy



Schwerpunkt

Drei Perspektiven auf Nachhaltigkeit

4x4² für ein grünes Marketing – Eine Weiterentwicklung des Marketing-Mix zur Förderung der grünen Transformation

Authentic Green Marketing – How Sustainability Influencers Advocate for Change

Brands for Future – A Framework for Sustainable Impact

50 Shades of Green – Assessing Sustainability Labeling

Nachhaltigkeit als Premiumstrategie – geht das?

Driving Sustainability with Price Management – Innovative Approaches to Business Model Transformation

Spektrum

Aufbau touristischer Daten-ökosysteme – Erfolgreiche Koordination von heterogenen Anspruchsgruppen

Toward a Digital Empathy Framework – Evaluating User Experience Research Methods



4xA²

für ein grünes Marketing

Eine Weiterentwicklung des
Marketing-Mix zur Förderung der
grünen Transformation

Anhand aktueller Forschungsstudien und Unternehmens-Case-Studies wird ein adaptierter 4xA²-Green-Marketing-Mix für ein ressourcenschonendes Wirtschaften vorgeschlagen. Der Ansatz basiert auf der integrierten Betrachtung von Kauf- und Nutzungsphase im B2C- als auch B2B-Segment hinsichtlich Produktdesignkriterien, True-Cost-Accounting und objektiver und beratender Vermarktung.

Prof. Dr.-Ing. Matthias Schlipf, Prof. Dr. Tobias Gaugler

Einführung

Inzwischen bedroht die aktuelle Art des Wirtschaftens und Konsumierens die Stabilität unserer Ökosysteme und damit die Verfügbarkeit von Ressourcen und lebensfreundlichen Bedingungen für aktuelle und zukünftige Generationen (IPCC, 2023; Richardson et al., 2023). Die Europäische Union (EU) will mit dem EU-Green-Deal aktiv dieser Entwicklung entgegenwirken und ihre Verpflichtungen aus dem Pariser Klimaabkommen erfüllen (EU, 2019; UN, 2015) sowie Greenwashing entgegenwirken. Zur Erreichung des obersten Ziels – eine wettbewerbsfähige und dennoch soziale wie ökologische Wirtschaft in der EU – bedarf es der Weiterentwicklung des aktuellen unternehmerischen Handelns (EU, 2019). Dieses muss sich künftig auf die planetaren Grenzen und seine Auswirkungen auf andere Stakeholder besinnen (Freeman, 1984; Richardson et al., 2023). Um eine (rechtzeitige) Veränderung hin zu einer resilienten Wirtschaftsform zu erreichen, gilt es, auf alle drei Strategien der Nachhaltigkeit zu fokussieren: Neben der primär technologisch orientierten Ressourcen-Effizienz (Grübler, 2017; Krohns et al., 2011) und der ökologiebezogenen Ressourcenkonsistenz (Braungart & McDonough,

2021) ist auch die gesellschaftsorientierte Ressourcensuffizienz zu integrieren (Fuchs et al., 2020; Schlipf & Maier, 2023), um ein ressourcenentkoppeltes und resilientes Wirtschaftswachstum zu erreichen (EU, 2019).

Die reine Fokussierung auf Ressourcen-Effizienz und -konsistenz führt oftmals zu dem wohlbekannten Reboundeffekt (Greening et al., 2000; Sorrell et al.,



Prof. Dr.-Ing. Matthias Schlipf
Professor für B2B-Marketing,
Vertriebs- & Technologiemanagement
an der Hochschule München (HM)
matthias.schlipf@hm.edu

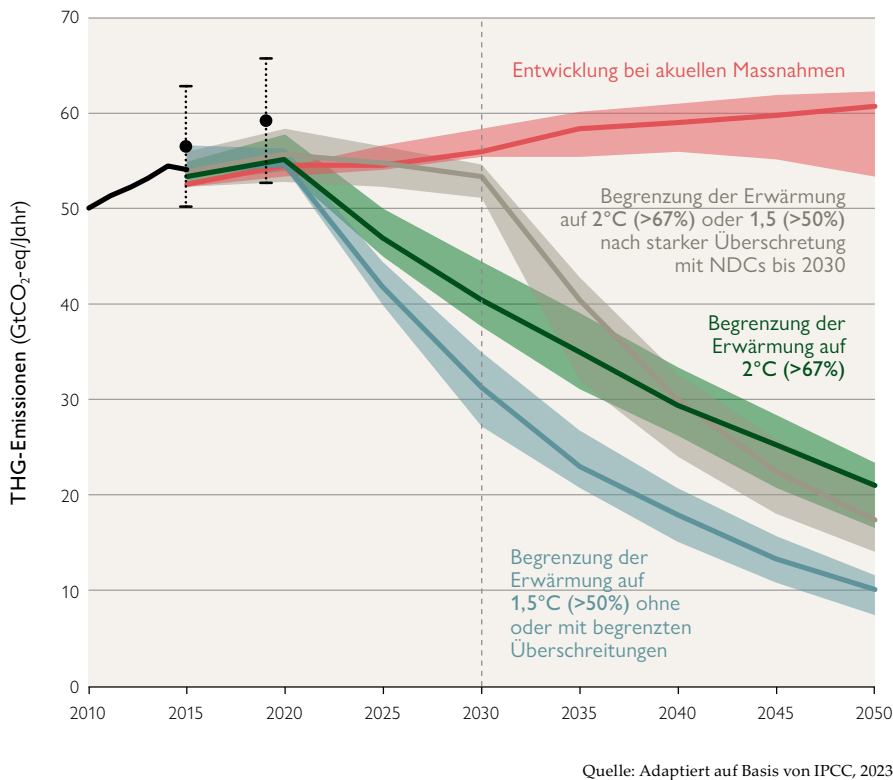
Prof. Dr. Tobias Gaugler
Professor für Management
in der Ökobranchen an der Technischen
Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm
tobias.gaugler@th-nuernberg.de

2009). Dies bedeutet, dass beispielsweise Emissionsreduzierungen pro produzierter Produkteinheit erzielt werden (relative Verbesserung), dies jedoch – bedingt durch den entsprechenden Markterfolg und die gesteigerte Absatzmenge des betrachteten Produkts – insgesamt sogar zu einer (absoluten) Emissionserhöhung führt (Saunders, 2015). Dagegen bietet Ressourcensuffizienz und die Förderung eines suffizienten Kauf- und Nutzungsverhaltens sowohl im Konsum- (B2C) als auch Investitionsgütersegment (B2B) noch Potenzial (Gollnhofer & Schouten, 2017; Linz 2012; Schlipf & Maier, 2023). Die Notwendigkeit der Integration von Suffizienzaspekten in die Entwicklung, Herstellung, Vermarktung und den Betrieb von Gütern wird offensichtlich, wenn die Trendlinien der aktuellen Wirtschafts- und Klimapolitik – welche vornehmlich auf Ressourcen-Effizienz und -konsistenz basieren – betrachtet werden (siehe Abb. 1, IPCC, 2023). Die globalen Treibhausgasemissionen (= green house gases (GHG)) können so nicht wie im Pariser Klimaabkommen vereinbart gesenkt werden, sondern drohen sogar, sich weiter zu erhöhen.

Drei Strategien zur Erreichung ökologischer Nachhaltigkeit

- 1 Ressourcen-Effizienz:** Mit weniger Ressourcen den gleichen Output erzielen. Oder mit gleichen Ressourcen für ein Produkt oder einen Produktionsschritt weniger CO₂ zu emittieren.
- 2 Ressourcen-Konsistenz:** Das Prinzip der Kreislaufwirtschaft oder «Circular Economy». Leistungen sollen mit naturverträglichen Technologien und Stoffen so erzeugt und betrieben werden, dass die Betriebsstoffe und auch das Produkt selbst am Ende des Lebenszyklus bioverträglich abgebaut oder recycelt werden können.
- 3 Ressourcen-Suffizienz:** Richtet sich auf einen geringeren Verbrauch von Ressourcen durch eine Verringerung der Nachfrage nach Gütern. Ein Weniger-ist-mehr-Ansatz.

Abb. 1: Projektierte weltweite Treibhausgasemissionen gemäss Trend der aktuell implementierten Vorhaben (= rote Linie)



4xA² – Ziel & Konzept

Die Vermarktung ist ein elementarer Bestandteil von unternehmerischem Handeln. Um zu einem ressourceneffizienten, -konsistenten und vor allem -suffizienten Kauf und Nutzungsverhalten beizutragen, bedarf es einer Erweiterung und einer sogar teilweisen Kontradiktion des bisherigen Verständnisses von Marketing. Marketing kann für die grüne Transformation eine grosse Wirkung und Relevanz erzielen, wenn der Betrachtungsrahmen geöffnet wird (Peattie & Peattie, 2009; Ripple et al., 2017; White et al., 2019; Chandy et al., 2021). So vielfältig, breit und kritisch wie die Emittenten von Treibhausgasen (Industrie, Mobilität, Energie, Landwirtschaft usw.) zu betrachten sind, so vielfältig,

breit und auch selbstkritisch muss ein grünes Marketing diese Emittenten adressieren. Konkret bedeutet dies, dass eine grüne Transformation der Wirtschaft ein erweitertes und adaptiertes Marketing erfordert, welches

- (1) *ganzheitlich* entlang der gesamten Wertschöpfungskette von Produkten und Dienstleistungen Einsatz findet, d.h. das **B2C- und B2B-Segment** in Form von Verbrauchenden, Unternehmen und Regulierungsbehörden umfasst (White et al., 2019),
- (2) *zeitlich* sowohl die **Kauf- als auch die Nutzungs-/Betriebsphase** sowie die End-of-Life- und Rückführungsphase der Materialien berücksichtigt, da Ressourcen (und entsprechende Ein-

sparungen) sowohl bei der Herstellung als auch beim Betrieb und der Wiederverwendung der entsprechenden Produkte und Dienstleistungen eine Rolle spielen (Shekarian, 2019),

- (3) *konkret und direkt* angewendet werden kann, d.h. sich weniger mit theoretischem Wunschdenken für die Zukunft («was könnte eine gute Massnahme für den Klimaschutz sein») befasst, sondern vielmehr konkrete und bewährte Ansätze mit Wirkung und **«proof of concepts» aus der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Praxis** beinhaltet, sowie
- (4) *kontradiktorisch* zu der Vielzahl aktueller Vermarktungsbemühungen nicht auf (eine Verführung zu) Mehrkonsum, sondern auf **das, was reicht und massvoll ist**, fokussiert.

Deshalb ist das Ziel der vorliegenden Arbeit eine Weiterentwicklung des traditionellen Marketing-Mix und des weitreichenden 4xP-Ansatzes (Product, Price, Place, Promotion) (McCarthy, 1960) hin zu einer grünen Transformation. Andere Autorinnen und Autoren haben bereits an einer Erweiterung des Marketing-Mix gearbeitet (e.g. Kotler, 2011; Perreault & McCarthy, 2002; Pomeroy, 2017). Diese Arbeit baut methodisch auf den bestehenden Ansätzen auf und integriert seitens der Autoren geprägte und verifizierte Konzepte. Anhand verschiedener Forschungs- und Unternehmensfallstudien wird gezeigt, wie ressourceneffizientes, konsistentes und besonders suffizientes Kauf- und Nutzungsverhalten gefördert werden kann. Hieraus wird konzeptionell ein neues Modell – der Green-Marketing-Mix – entwickelt und vorgeschlagen. Somit umfasst die Arbeit die

- (1) *ganzheitliche* Ableitung von Verantwortlichkeiten relevanter Stakeholder-Gruppen – wie Unternehmen, Regulierungsgeber und Konsumierende – zur Förderung und Um-

setzung des Green-Marketing-Mix im **B2C- und B2B-Segment**, welche

- (2) zeitlich sowohl in der **Kauf- als auch die Nutzungs-/Betriebs- sowie End-of-Life-Phase** anhand
- (3) konkreter **empirischer Forschungs- und Fallstudien**
- (4) die Funktionsweise der vorgeschlagenen Massnahmen hinsichtlich **Ressourcen-Effizienz, -Konsistenz** und, partiell *kontradiktorisch*, auch **-Suffizienz** aufzeigen.

Hierdurch wird aus dem klassischen 4xP-Ansatz ein neuer und nachhaltiger *4xA²-Ansatz* weiterentwickelt, welcher u.a. nach dem (Wieder-)Kaufaspekt und der (Wieder-)Nutzungsphase der entsprechenden Leistungen unterschieden wird (siehe Abb. 2).

Dieser *4xA²-Green-Marketing-Mix* soll einen Beitrag leisten für die Gestaltung, Produktion und Vermarktung von Leistungen nach jenen Prinzipien, die die Bedürfnisse der Kunden und der Gesellschaft ausreichend, massvoll, zufriedenstellend und langfristig orientiert erfüllen. Dieser ressourceneffiziente, -konsistente und -suffiziente *4xA²-Marketingansatz* steht somit nicht für De-Marketing, künstliche Verknappung oder reine Regulierung, sondern für ein fokussiertes, schlankes und rationales Marketing, das auf die Verantwortung der Unternehmen für ihre Produkte und Werte abzielt, sowie Konsumierende und Regulierengeber entsprechend integriert. Angebote und Kaufentscheidungen sollen resultierend aus dem *4xA² Marketing Mix* davon geprägt sein, *«was der Kunde braucht und was ausreichend ist»* und nicht davon, *«wie viel mehr der Kunde wollen sollte»* (Schlipf & Maier, 2023).

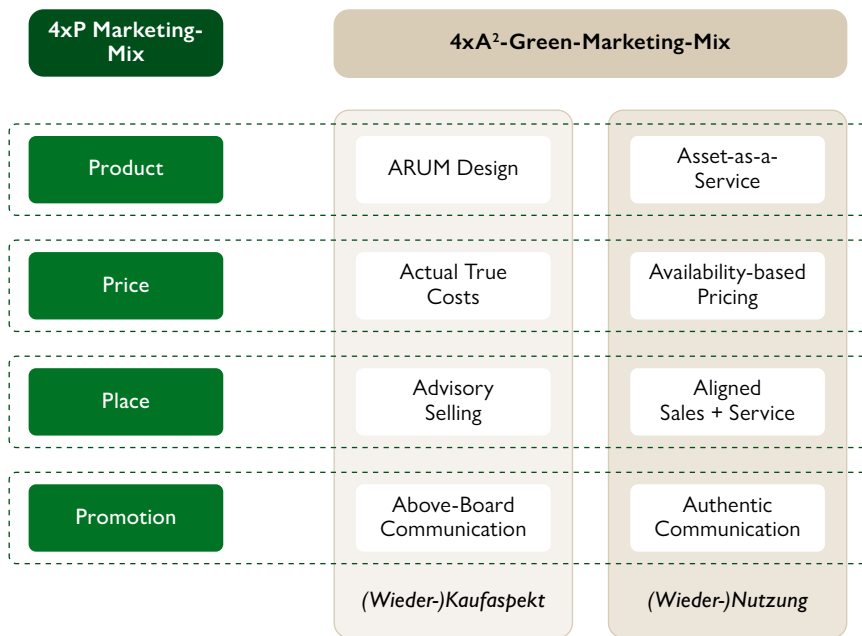
Im Folgenden werden – Schritt für Schritt – jedes der vier A² vorgestellt und mit aktuellen Forschungsstudien oder Unternehmensfallstudien – grösstenteils der Autoren – im B2C- und B2B-Segment belegt sowie die Implikationen und Verantwortlichkeiten für die drei Hauptakteure Unternehmen, Staat(en) und Gesellschaft / Konsumierende (Tabelle 1) herausgearbeitet.

Product-A²: ARUM Design & Asset-as-a-Service

Der Green-Marketing-Mix benötigt als Product-P eine Produktgestaltung, welche modular und offen aufgebaut ist (u.a. Bocken et al., 2016; Schlipf & Maier, 2023). Eine solche Modularität – d.h. die Gestaltung mit austauschbaren und erweiterbaren Submodulen – schafft die Voraussetzungen für eine Reparierbarkeit des Produkts sowie Modernisierungs- und Retrofit- oder Recycling-Möglichkeiten für ein möglichst langes und ressourcenschonendes Produktleben. Dazu muss die Modularität eine wirtschaftliche Demontage und Materialtrennung des Produkts am Ende des Lebenszyklus sichern. Damit wird eine Entwicklung von den Economies-of-Scale der Neuproduktstückzahl hin zu den Economies-of-Repair und -Disassembly unterstützt.

Darüber hinaus hat die Neuproduktgestaltung die funktionale Zuverlässigkeit und Langlebigkeit zu gewährleisten. Eine solche funktionale Haltbarkeit ist zudem sowohl im B2C- wie auch im B2B-Segment um eine emotionale Haltbarkeit und damit ein ästhetisches und möglichst zeitloses Design zu erweitern (Schlipf & Maier, 2023). Eine solche emotionale Haltbarkeit führt dazu, dass Konsumierende und B2B-Kunden verantwortungsbewusster und schonender mit den Produkten umgehen und geringere Wiederkaufraten die Konsequenz

Abb. 2: Erweiterter *4xA²-Green-Marketing-Mix* für eine Transformation zu einer grünen Wirtschaft



Quelle: Eigene Darstellung.

Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit schlägt – orientiert an dem klassischen 4P-Marketing-Mix – anhand nachhaltiger Vermarktungsansätze aus der Forschung und einer Vielzahl aktueller Unternehmensfallstudien sowie Produktbeispiele einen neuen nachhaltigen 4x^A²-Green-Marketing-Mix vor. Dieser fokussiert auf die Förderung von ressourceneffizienten, konsistenten und besonders suffizienten Kauf- und Nutzungsverhalten sowohl im B2C- als auch im B2B-Segment. Hierauf aufbauend werden Verantwortlichkeiten der relevanter Stakeholder-Gruppen Unternehmen, Staat/Regulierungsgeber und Konsumierende/Gesellschaft abgeleitet, die die Umsetzung des Green-Marketing-Mix fördern.

sind. Die Autoren fassen diese Anforderungen durch das Kürzel **ARUM** (**A**ppealing, **R**eliable, **U**ser-orientated & **M**odular Design) zusammen.

Bei allen genannten Kriterien für ein nachhaltiges Produktdesign gilt es, statt der Besitz-, die Nutzungsfunktion hervorzuheben (**Asset-as-a-Service**) (Bocken & Short, 2016; Schlipf & Beer, 2021). Dies liegt u.a. darin begründet, dass in vielen Anwendungsfällen – weisse Ware wie Waschmaschinen (Boldoczki et al., 2021), Pkws (Umweltbundesamt Österreich, 2021), Werkzeugmaschinen (Tiede et al., 2012), Gebäude (Rinne et al., 2022) – der CO₂-Fussabdruck der Herstellung der Produkte geringer ist als der CO₂-Fussabdruck, der während der gesamten Nutzungsphase der entsprechenden Produkte anfällt. Es gilt also, die entsprechenden Produkte abhängig vom Betreiberprofil «betriebsbedingt optimal» (loadbasiert) zu bedienen und die entsprechenden Services (Updates, Modernisierungen, Retrofits, Reparaturen, Wartungen, Ersatzteile) entsprechend zu steuern. Somit findet auch ein Wechsel weg vom Geschäftsmodell, wie man möglichst viele Ersatzteile und Aftersales-Services verkaufen kann, hin zu einem ressourcenoptimalen Betrieb der entsprechenden Produkte statt. Gerade im B2B-Segment können hier Geschäftsmodelle wie Leasing, Full-Service-Verträge oder Pay-per-x (Schlipf

et al., 2019) die Verantwortung des Betriebs der entsprechenden Produkte zu den Herstellern zurückführen und somit Ressourcen-Effizienz (z.B. Ersatzteile nur wenn notwendig), -konsistenz (z.B. Subkomponenten und Materialien, welche wiederverwendet werden) und -suffizienz (weniger Neuprodukte, da opti-

male Betriebsführung der existierenden Produkte) unterstützen. Beispiele u.a. aus dem Bau- oder Werkzeugmaschinen-sektor zeigen dabei, dass **Asset-as-a-Service** ein suffizientes Kauf- und Nutzungsverhalten unterstützt und zeitgleich Umsatz- und Profitabilitätssteigerungen möglich sind (Schlipf & Seebacher, 2021).

Price-A²: Actual True Costs & Availability-based- Pricing

Für eine grüne Transformation der Wirtschaft bedarf es einer ausgewogene

«Triple Bottom Line» zwischen ökonomischer, ökologischer und sozialer Verantwortung der relevanten Stakeholder-Gruppen (u.a. Elkington, 1997; Di Vaio, 2022). Um eine solche ausgewogene Triple Bottom Line zu erreichen, sind neben dem ökonomischen Aufwand auch der ökologische und soziale Aufwand zu quantifizieren. Aktuell jedoch werden ökologische und soziale Kosten vielfach «externalisiert» (Michalke et al., 2023; Pieper et al., 2020) d.h. nicht von den Verursachenden selbst, sondern von anderen getragen. Die Marktpreise von Gütern und Dienstleistungen reflektieren daher oft nicht die tatsächlichen gesellschaftlichen Kosten, die durch wirtschaftliche Aktivitäten entstehen. Externe Effekte, wie Umweltverschmutzung oder Gesundheitsschäden, bleiben in traditionellen Preismodellen unberücksichtigt. Die Internalisierung dieser Externalitäten ist jedoch entscheidend für eine effektive

Bei allen genannten Kriterien für ein nachhaltiges Produktdesign gilt es, statt der Besitz-, die Nutzungsfunktion hervorzuheben (**Asset-as-a-Service**).

Nachhaltigkeitsstrategie. Das Pricing-P des Green-Marketing-Mix trägt daher diesen wahren Kosten – **Actual True Costs** – der Herstellung und des Betriebs von Produkten in allen drei genannten Dimensionen Rechnung.

Im Bereich des **Actual True Costing** konnten sowohl im B2C- als auch im B2B-Segment Externalitäten quantifiziert und monetarisiert und die Auswirkungen auf einen nachhaltigeren Konsum gezeigt werden. Im Lebensmittelbereich legte beispielsweise die Studie von Pieper et al. (2020) dar, dass biologisch hergestellte Plant-Based-Lebensmittel lediglich um 6% teurer werden müssten, wenn deren Klimakosten mit in den Verkaufspreis ein-

Abb. 3: Acutal True Costing des Discounters Penny im Juli 2023 in deutschen Filialen



Quelle: Penny, 2023.

bezogen, also verursachergerecht internalisiert werden würden. Demgegenüber würde eine Internalisierung von Klimakosten konventionell produziertes Fleisch um 146% teurer werden lassen. Die Umfrageergebnisse einer Case-Study von Michalke et al. (2022) zeigen, dass es staatlicher Massnahmen bedarf, um das aktuell beobachtbare Marktversagen in Richtung Kostenwahrheit zu verändern und damit einen signifikanten Beitrag zur Reduktion von Klimagasen zu erzielen. Hierauf basierend, setzte beispielsweise der Discounter Penny im Juli / August 2023 für eine Woche bei ausgewählten Produkten die als «wahr»

bezeichneten Preise an (Abb. 3) und büsste weniger an Umsatz durch die Konsumentinnen und Konsumenten ein als erwartet (Penny, 2023; FONA, 2024).

Auch im B2B-Segment zeigen Studien aus dem Industriegütersegment (Schlipf et al., 2024b) die konkrete Anwendbarkeit von Actual True Costing und die Notwendigkeit der (schrittweisen) Anpassung von CO₂e-Bepreisungsraten an die «wahren» Folgekosten sowie die Wichtigkeit der Einführung von CBAM-Regularien (Carbon-Border-Adjustment-Mechanism) entlang den Wertschöpfungsketten (Scope 3 nach WBCSD

& WRI, 2004) und der Formierung von entsprechenden Klima-Länder-/Regionen-Allianzen.

Dieses Actual True Costing muss im Falle der Nutzungsorientierung (Asset-as-a-Service) ein Kostenmodell abbilden, welches auf der Verfügbarkeit des Produkts (**Availability-based Pricing**) basiert (Oebel et al., 2024). Auch hier zeigen Studien im B2C- – beispielsweise hinsichtlich dynamischer Stromtarife (Layer, 2017) – und B2B-Segment – Bepreisung von Power-by-the-Hour-Verträgen (MTU, 2019) – die positiven Auswirkungen bzgl. Nachhaltigkeit.

Kernthesen

- 1 Im Kontext des aktuellen Nachhaltigkeitsdiskurses greifen der traditionelle Marketing-Mix und der 4xP-Ansatz zu kurz.
- 2 Zur deren Erweiterung erweist sich die Integration der drei Nachhaltigkeitsstrategien als sinnvoll.
- 3 Neben Ressourceneffizienz und Konsistenz birgt insbesondere die Suffizienzstrategie bisher ungenutzte Nachhaltigkeitspotenziale.
- 4 Der resultierende 4xA²-Green-Marketing-Mix zeigt konkrete Handlungsoptionen im B2B- und B2C-Segment auf.
- 5 Für jede Stakeholder-Gruppe ergeben sich Verantwortlichkeiten, die sich auf den gesamten Lebenszyklus der Produkte beziehen.

Place-A²: Advisory Selling & Aligned Sales + Service

Das Place-P wird durch objektive und beratende Vertriebsansätze (**Advisory Selling**) (Gossen & Kropfeld, 2022; Michalke et al., 2022) dargestellt. Um aus Kundensicht die richtige (nachhaltige) Kaufentscheidung zu treffen, ist eine möglichst objektive und unabhängige Beratung mit entsprechender Expertise vonnöten (Schlipf et al., 2024a). Der Vertrieb kann hier signifikante Kundenmehrwerte schaffen, wenn er beispielsweise eine Expertenrolle hinsichtlich aktueller und zukünftiger

Nachhaltigkeitsregularien und -initiativen (u.a. CSRD, SBTi) einnimmt oder der Kundschaft über die quantifizierten und monetären Effekte der eigenen Produkte für Scope 1, 2 und 3 (WBCSD & WRI, 2004) der CO₂e-Emissionen in der Kunden-Klimabilanz informiert und bei entsprechenden Massnahmen zur Emissionsreduzierungen berät. A/B-Test-Studien verschiedener Gebrauchsgüter (Smartphone, Werkzeuge im Bausegment) zeigen, dass sowohl im B2C- als auch B2B-Segment ein solcher

Um aus Kundensicht die richtige (nachhaltige) Kaufentscheidung zu treffen, ist eine möglichst objektive und unabhängige Beratung mit entsprechender Expertise vonnöten.

beratender Vertrieb beispielsweise durch das Erklären des entsprechenden «nachhaltigen Geschäftsmodells» seitens der Vertriebsabteilung des Anbieterunternehmens oder durch unternehmensunabhängige und neutral vergebene Nachhaltigkeitssiegel abgebildet werden kann und zu einem nachhaltigen Kauf- und Nutzungsverhalten sowohl von Konsumierenden als auch B2B-Kunden beiträgt (Schlipf et al., 2023).

Produkte verbrauchen in deren Betriebslebenszyklus nur dann Ressourcen, wenn die Produkte genutzt werden. Wie schon im vorigen Kapitel aufgezeigt, kann beispielsweise der CO₂-Fussabdruck dieser Nutzungsphase schnell den CO₂-Fussabdruck der Erstellung der entsprechenden Produkte und Leistungen übersteigen. Daher ist ein Vertrieb, welcher sowohl das Neuprodukt als auch die Nutzungsphase mit den entsprechenden ökonomischen, ökologischen und sozialen Aufwänden und Potenzialen vermarktet, entscheidend (siehe Beispiele in Abb. 4). Daher braucht es ein Place-P, welches

sowohl Neuproduktvertrieb als auch Service (Schlipf et al., 2019) umfasst: **Aligned Sales + Service**. Die Lebenszykluskosten sind hierbei um die Kosten der Emissionen von Erstellung, Betrieb und Demontage oder Elimination des entsprechenden Produkts verursachergerecht zu erweitern.

Promotion-A²: Above-board & Authentic Communication

















Das Promotion-P basiert auf einer ehrlichen und konsumhinterfragenden (**Above-board**) Kommunikation (Gossen & Frick, 2018; Pieper et al., 2020; Schlipf et al., 2023). Exemplarisch sei hier auf die positiven Resultate aus dem Zusammenwirken von Wissenschaft und Praxis am Beispiel der zweiten Preisschild-Kampagne von Penny im Sommer 2023 verwiesen: Während die Preisaufschläge wissenschaftlich objektiv quantifiziert wurden, konnte der zum REWE-Konzern gehörende Discounter diese Inhalte über sein gesamtes Filialnetz kommunizieren (Stein et al., 2024). Interessanterweise fiel der Umsatzrückgang im Rahmen dieser Above-Board Communication geringer aus als erwartet; beim (leicht teurer gewordenen) veganen Gericht konnte sogar ein Anstieg der Nachfrage beobachtet werden.

Die Kommunikation sollte dabei vornehmlich mit unabhängigen und somit authentischen (**Authentic**) Sendern der Botschaften vorstättengehen (Hentschl et al., 2023; Schlipf et al., 2024a). Sowohl Inhalte, die den zunächst geplanten Kauf infrage stellen und zu kritischem Konsum anregen als auch Bildungs- und Informationskampagnen führen hierbei zu ressourcenschonendem Kaufverhalten (Gossen, 2022), was u.a. im Bekleidungssektor (Gossen & Kropfeld, 2022) oder bei Werkzeugausrüstung

Handlungsempfehlungen












- 1 Ein Green-Marketing-Mix benötigt als Product-P eine Produktgestaltung, die die Nutzungsfunktion (Asset-as-a-Service) hervorhebt und durch den Entwurf modularer, offener sowie funktional und emotional haltbarer und zuverlässiger Produkte (ARUM – Appealing, Reliable, User-orientated, Modular) umgesetzt wird.
- 2 Er sollte als Pricing-P die Externalitäten der Herstellung und des Betriebs von Produkten (Actual True Costing) berücksichtigen und ein Kostenmodell abbilden, welches auf der Verfügbarkeit des Produkts (Availability-based Pricing) basiert.
- 3 Er stellt das Place-P durch objektive und beratende Vertriebsansätze (Advisory Selling) inklusive der Abbildung der Nutzungsphase und End-of-Life-Phase (Aligned Sales + Service) dar.
- 4 In einem Green-Marketing-Mix basiert das Promotion-P auf einer ehrlichen und konsumhinterfragenden (Above-board) Kommunikation, die unabhängige und somit authentische (Authentic) Botschafter favorisiert.

Abb. 4: Fallbeispiele aus dem B2C- und B2B-Segment für den 4xA²-Green-Marketing-Mix

<p>ARUM Design</p> <p>B2C: diverse Gebrauchsgüter (Schlipf & Maier, 2023)</p> 	<p>Asset-as-a-Service</p> <p>B2B: u.a. Transformatoren (Schlipf & Maier, 2023)</p> 	<p>Asset-as-a-Service</p> <p>B2C: u.a. betreutes Wohnen (Caritas, 2017)</p> 	<p>Asset-as-a-Service</p> <p>B2B: z.B. Bauwerkzeuge (HILTI, 2019)</p> 
<p>Actual True Costs</p> <p>B2C: Einzelhandel und F&B (Penny, 2023)</p> 	<p>Actual True Costs</p> <p>B2B: z.B. Schrauben (Schlipf & et al., 2024b)</p> 	<p>Availability-based Pricing</p> <p>B2C: Dynamische Stromtarife (Layer, 2017)</p> 	<p>Availability-based Pricing</p> <p>B2B: z.B. Turbinen (MTU Aero, 2019)</p> 
<p>Advisory Selling</p> <p>B2C: u.a. Bekleidung (Gossen & Kropfeld, 2022)</p> 	<p>Advisory Selling</p> <p>B2B: u.a. Papiermaschinen (Voith 2011)</p> 	<p>Aligned Sales + Service</p> <p>B2C: u.a. weisse Ware (Miele, 2022)</p> 	<p>Aligned Sales + Service</p> <p>B2B: u.a. Werkzeugmaschinen (Trumpf, 2022)</p> 
<p>Above-Board Communication</p> <p>B2C: Online-Store Bekleidung (Gossen & Frick, 2018)</p> 	<p>Above-Board Communication</p> <p>B2B: z.B. Werkzeugausrüstung (Schlipf & Kufner, 2023)</p> 	<p>Authentic Communication</p> <p>B2C: z.B. Smartphone (Schlipf & Kufner, 2023)</p> 	<p>Authentic Communication</p> <p>B2B: z.B. Flugzeugantriebe (Rolls-Royce, 2012)</p> 

Quelle: Eigene Darstellung mit genannten Bild- und Textquellen.

Tabelle 1: Verantwortlichkeiten der drei Haupt-Stakeholder-Gruppen Unternehmen, Staaten und Gesellschaft/Konsumierende nach dem 4xA²-Green-Marketing-Mix

4P-Marketing-Mix	Green-Marketing-Mix	Verantwortlichkeiten der Stakeholder	
		Stakeholder	Ziel- und Massnahmenebene
Product	ARUM Design & Asset-as-Service	 Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Forcierung von Geschäftsmodellen des Nutzens statt Besitzens (somit auch Förderung der funktionalen und ästhetischen Beständigkeit) • Von Economies-of-Scale zu Economies-of-Repair und Economies-of-Disassembly • Asynchroner Produktentwicklungsprozess (PEP), welcher auch auf Demontage-Designkriterien fokussiert • Fokus in Entwicklung und Vermarktung – neben neuen nachhaltigen Leistungen – auf Retrofit und Modernisierung von existierenden Produkten, Anlagen und Systemen
		 Staat	<ul style="list-style-type: none"> • Senkung Lohnsteuer und Lohnnebenkosten (für Reparatur- & Demontearbeiten) • Gesetzliche Rahmenbedingungen zur Förderung eines modularen Designs für Reparatur und Demontage • «Offenheit» standardisieren (für Upgrade-Fähigkeit)
		 Gesellschaft / Konsument	<ul style="list-style-type: none"> • In Betracht ziehen von Nutzen statt Besitzen und Sharing-Modellen • Modularität, Reparierbarkeit und Langlebigkeit als Entscheidungskriterien im Kaufprozess integrieren • Emotionale Bindung betrachten
Price	Actual True Costs & Availability-based Pricing	 Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Keine vorab strategisch geplanten Rabattaktionen • Keine Manipulation und Verführung durch «psychological pricing» • Bepreisung basierend auf der Verfügbarkeit von Produkten (= Integration von Pay-per-Use-Geschäftsmodellen und somit dem Produktlebenszyklus) • Garantieverlängerungen anbieten und für Konsumentinnen und Konsumenten attraktiv bepreisen • Aufpreise, die an ökologische oder soziale Projekte (insbes. im Ursprungsland) weitergegeben werden
		 Staat	<ul style="list-style-type: none"> • CO₂e-Bepreisungsraten an die «wahren» Folgekosten schrittweise anpassen • Verpflichtung zur Schaffung von Transparenz über Umwelt- und soziale Folgekosten (auf Produkt- oder Gesamtunternehmensebene) • Einführung CBAM (Carbon-Border-Adjustment-Mechanism) entlang den Wertschöpfungsketten • Formierung von Klima-Länder/-Regionen-Allianzen
		 Gesellschaft / Konsument	<ul style="list-style-type: none"> • Beachtung der Lebenszykluskosten • Fokus auf Kosten der Nutzung anstatt Kosten des Besitzes eines Gebrauchsguts • CO₂e-Footprint der Erstellung und des Betriebs der Produkte beachten
Place	Advisory Selling & Aligned Sales + Service	 Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus auf die objektive Beratung der Kunden (trustworthiness) • Erläuterung des (nachhaltigen) Geschäftsmodells • Unternehmensunabhängige und neutral vergebene Labels zur Nachhaltigkeitsanalyse
		 Staat	<ul style="list-style-type: none"> • Gesetzliche Rahmenbedingungen zur Förderung der Nutzung und der Haltbarkeit der Produkte und Dienstleistungen
		Gesellschaft / Konsument	<ul style="list-style-type: none"> • Einforderung von Informationen bzgl. Lebenszykluskosten und damit des CO₂e-Footprint und CO₂e-Operationsprint der Produkte • Beachtung von sowohl ökonomischen als auch ökologischen Vorteilen
Promotion	Above-board & Authentic Communication	 Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Keine kurzfristigen Aktionen zur Verkaufsförderung • Integration konsumhinterfragender Inhalte • Von AIDA (Attention, Interest, Desire, Action) zu BIKE (Behave with, Inform, Keep & Earn with your customer) • Kommunikation über unabhängige und objektive Sender • Kooperation mit der Wissenschaft (zur objektiven und neutralen) Ermittlung z.B. von Umwelt- und sozialen Folgekosten
		 Staat	<ul style="list-style-type: none"> • Regulierung von und klare Vorgaben für Labels, welche den Nachhaltigkeitsgrad der Produkte und/oder Dienstleistung anzeigen • Irreführende Werbung einschränken
		 Gesellschaft / Konsument	<ul style="list-style-type: none"> • Orientierung an ehrlicher Nachhaltigkeit anstatt an Greenwashing-Kampagnen • Einforderung kaufhinterfragender und altruistischer Kommunikationsinhalte • Achten auf Botschaften von objektiven und unabhängigen Sendern • Beachtung von sowohl ökonomischen als auch ökologischen Vorteilen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die zitierten Quellen im Text.

(Schlipf et al., 2023) gezeigt werden konnte. Werbewirkungsmodelle sollten – v.a. im Konsumgütersegment – weg vom «verführenden» und teilweise manipulierenden AIDA-Ansatz (Attention-Interest-Desire-Action) hin zu einem unaufdringlichen und objektiv informierenden Modell, welches darauf abzielt, die Kundschaft und deren Bedürfnisse entlang des Produktlebenszyklus zu begleiten und Mehrwerte zu kreieren. Dies kann durch das BIKE-Akronym bzw. den BIKE-Ansatz – welchen die Autoren vorschlagen – entstehen:

- Behave with your customer
- Inform your customer
- Keep your customer
- Earn with your customer

Der Aspekt der Kundenbegleitung und des gemeinsamen erfolgreichen Erwirtschaftens («earn with your customer») spiegelt erneut den Nutzungsaspekt wider, welcher schon durch den Asset-as-a-Service-, Availability-based-Pricing- und den Aligned-Sales + Service-Ansatz abgebildet wurde. Vor allem im durch Rationalität geprägten B2B-Segment ist hierbei die integrierte Kommunikation von ökonomischen und ökologischen Vorteilen wichtig.

Konkrete Fallbeispiele des Green-Marketing-Mix aus Wirtschaft und Forschung sind in Abb. 4 über verschiedene Branchen hinweg für das B2C- als auch B2B-Segment abgebildet.

Zusammenfassung & Ausblick

Anhand konkreter Forschungs- und Unternehmensfallstudien aus dem B2C- und B2B-Segment schlägt die vorliegende Arbeit eine konzeptionelle Erweiterung des 4xP Marketing-Mix hin zu einem 4xA² Green-Marketing-Mix vor. Mit letzterem wird ein ganzheitlich zielgruppenspezifischer und konkret anwendbarer Beitrag geliefert, wie sich

Unternehmen, Staaten und Regulariengeber sowie die Konsumierenden den genannten SDGs und dem 1,5°C-Ziel (UN, 2015) annähern können. Der Ansatz beinhaltet dabei zeitlich die Kauf- als auch die Nutzungs-/Betriebsphase sowie die End-of-Life- und Rückführungsphase. Hierbei integriert der vorgeschlagene Green-Marketing-Mix verschiedene nachhaltige Marketingansätze, wel-

Neben Ressourcen-effizienz und Konsistenz birgt insbesondere die Suffizienzstrategie bisher ungenutzte Nachhaltigkeitspotenziale.

che zu einem ressourceneffizienten, -konsistenten und – *kontradiktorisch* zu der Vielzahl aktueller Vermarktungsbemühungen – ressourcensuffizienten Kauf- und Nutzungsverhalten beitragen. Tabelle 1 fasst die Ableitung von Verantwortlichkeiten der relevanter Stakeholder-Gruppen Unternehmen, Staat/Regulariengeber sowie Konsumentinnen und Konsumenten in Ziel- und Massnahmenebene zur Förderung und Umsetzung des Green-Marketing-Mix zusammen.

Zukünftige Arbeiten können die konkrete Umsetzung aller vorgeschlagenen A-Massnahmen und «A²-Pakete» innerhalb eines Unternehmens und die Auswirkungen hinsichtlich Emissionsreduktion und kommerziellen Kennzahlen untersuchen. Hierauf aufbauend, kann eine anwendungsnahe Folgeforschung die Effekte des Green-Marketing-Mix in unterschiedlichsten Branchen untersuchen oder/und sich einer entsprechenden Priorisierung der As widmen. ■

Literatur

- Bocken, N. M. P. & Short, S. W. (2016). Towards a sufficiency-driven business model: Experiences and opportunities. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 18, 41–61. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2015.07.010>
- Bocken, N. M. P., de Pau, I., Bakker, C. & van der Grinten, B. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 33(5), 308–320. <https://doi.org/10.1080/21681015.2016.1172124>
- Boldoczki, S., Thorenz, A. & Tuma, A. (2021). Does increased circularity lead to environmental sustainability? The case of washing machine reuse in Germany. *Journal of Industrial Ecology*, 25(4), 864–876. <https://doi.org/10.1111/jiec.13104>
- Braungart, M. & McDonough, W. (2021). *Cradle to Cradle: Einfach intelligent produzieren* (7. Aufl., ungekürzte Taschenbuchausgabe). Piper.
- Caritas. (2017, 27. Juli). Was das betreute Wohnen bietet. <https://www.caritas.de/hilfeundberatung/ratgeber/alter/wohnen/was-das-betreute-wohnen-bietet>
- Chandy, R. K., Johar, G. V., Moorman, C. & Roberts, J. H. (2021). Better marketing for a better world. *Journal of Marketing*, 85(3), 1–9. <https://doi.org/10.1177/0022429211003690>
- Di Vaio, A., Hassan, R., Chhabra, M., Arrigo, E. & Palladino, R. (2022). Sustainable entrepreneurship impact and entrepreneurial venture life cycle: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 378. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134469>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The Triple Bottom Line of 21st century business*. Capstone. <https://www.sdg.services/uploads/9/9/2/1/9921626/cannibalswithforks.pdf>
- Europäische Union. (2019). Der europäische Grüne Deal: Erster klimaneutraler Kontinent werden. Europäische Kommission. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_de
- FONA. (2024, 23. Januar). Bundesweites Forschungsexperiment in PENNY-Supermärkten: Projekt HoMaBiLe liefert erste Ergebnisse zur Zahlungsbereitschaft für Umweltfolgekosten bei Lebensmitteln. <https://www.fona.de/de/umweltfolgekosten-bei-lebensmitteln-forschungsexperiment-in-penny-supermaerkten>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman series in business and public policy. Pitman.
- Fuchs, M., Gollnhofer, J. F., Naef, S., Schwarz, R. & Omlin, C. (2020). Der entschlüsselte Konsument: Wie Marken cognitive Biases für effektivere Marketingkommunikation einsetzen können. *Schweizerische Gesellschaft für Marketing Forschungsreihe*, 20(4). <https://www.alexandria.unisg.ch/handle/20.500.14171/111871>
- Gollnhofer, J. F. & Schouten, J. W. (2017). Complementing the dominant social paradigm with sustainability. *Journal of Macromarketing*, 37(2), 143–152. <https://doi.org/10.1177/0276146717696892>
- Gossen, M. & Frick, V. (2018). Brauchst du das wirklich? Wahrnehmung und Wirkung suffizienzfördernder Unternehmenskommunikation auf die Konsummotivation. *Umweltpsychologie*, 22(2), 11–32. <https://api-depositonce.tu-berlin.de/server/api/core/bitstreams/c10d58b7-abc1-4219-9aa1-a23dd64d8a15/content>

Literatur (Fortsetzung)

- Gossen, M. & Kropfeld, M. I. (2022). "Choose nature. Buy less." Exploring sufficiency-oriented marketing and consumption practices in the outdoor industry. *Sustainable Production and Consumption*, 30, 720–736. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.01.005>
- Gossen, M. (2022). Suffizienzförderndes Marketing von Unternehmen (Dissertation). Technische Universität Berlin. <https://api-depositonce.tu-berlin.de/server/api/core/bitstreams/09727d22-7e4d-42c6-bf57-cd64b51ab38f/content>
- Greening, L. A., Greene, D. L. & Difiglio, C. (2000). Energy efficiency and consumption: The rebound effect: A survey. *Energy Policy*, 28(6–7), 389–401. [https://doi.org/10.1016/S0301-4215\(00\)00021-5](https://doi.org/10.1016/S0301-4215(00)00021-5)
- Grübler, A. (2017). Technology, global change and industrial ecology. In D. Bourg, S. Erkmann & P. J. Chirac (Hrsg.), *Perspectives on industrial Ecology* (1. Aufl., S. 46–57). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351282086>
- Hentschl, M., Michalke, A., Pieper, M., Gaugler, T. & Stoll-Kleemann, S. (2023). Dietary change and land use change: Assessing preventable climate and biodiversity damage due to meat consumption in Germany. *Sustainable Science*. <https://doi.org/10.1007/s11625-023-01326-z>
- Hilti. (2019). Fleet Management Service. <https://www.hilti.group/content/hilti/CP/XX/en/services/tool-services/fleet-management.html>
- IPCC (Intergovernmental Panel On Climate Change). (2023). Climate change 2022: Impacts, adaptation and vulnerability: Working Group II contribution to the sixth assessment report of the Intergovernmental Panel on Climate Change (1. Aufl.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781009325844>
- Kotler, P. (2011). Reinventing marketing to manage the environmental imperative. *Journal of Marketing*, 75(4), 132–135. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.132>
- Krohns, S., Lunkenheimer, P., Meissner, S., Reller, A., Gleich, B., Rathgeber, A., Gaugler, T., Buhl, H. U., Sinclair, D. C. & Loidl, A. (2011). The route to resource-efficient novel materials. *Nature Materials*, 10(12), 899–901. <https://doi.org/10.1038/nmat3180>
- Layer, P. (2017). Preiskomplexität von dynamischen Stromtarifen: Auswirkungen auf das Nutzerverhalten. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-16344-0>
- Linz, M. (2012). Weder Mangel noch Übermaß. *oekom*. <https://doi.org/10.14512/9783865815262>
- McCarthy, E. J. (1960). Basic marketing: A managerial approach. R.D. Irwin.
- Michalke, A., Stein, L., Fichtner, R., Gaugler, T. & Stoll-Kleemann, S. (2022). True cost accounting in agri-food networks: A German case study on informational campaigning and responsible implementation. *Sustainability Science*, 17(6), 2269–2285. <https://doi.org/10.1007/s11625-022-01105-2>
- Michalke, A., Köhler, S., Messmann, L., Thorenz, A., Tuma, A. & Gaugler, T. (2023). True cost accounting of organic and conventional food production. *Journal of Cleaner Production*, 408. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137134>
- Miele. (2022). Wartung & Serviceverträge. <https://www.miele.de/p/wartung-servicevertraege-2284.htm>
- MTU. (2019). MTU Maintenance signs 12-year GE90 contract with United Airlines [Pressemeldung]. MTU Aero Engines. <https://www.mtu.de/newsroom/press-press-archive/press-archive-detail/mtu-maintenance-signs-12-year-ge90-contract-with-united-airlines/>
- Oebel, B., Stein, L., Michalke, A., Stoll-Kleemann, S. & Gaugler, T. (2024). Towards true prices in food retailing: The value added tax as an instrument transforming agri-food systems. *Sustainable Science*. <https://doi.org/10.1007/s11625-024-01477-7>
- Peattie, K. & Peattie, S. (2009). Social marketing: A pathway to consumption reduction? *Journal of Business Research*, 62(2), 260–268. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.01.033>
- PENNY. (2023, 31. Juli). Umweltfolgekosten: Kampagnenwoche zu „Wahren Kosten“ als Grundlage für europaweit richtungsweisende Studie [Pressemeldung]. https://www.penny.de/presse/pressemeldung_wahre--kosten-310723
- Perreault, W. D. & McCarthy, E. J. (2002). Basic marketing: A global-managerial approach (14. Aufl.). McGraw-Hill.
- Pieper, M., Michalke, A. & Gaugler, T. (2020). Calculation of external climate costs for food highlights inadequate pricing of animal products. *Nature Communications*, 11(1), 6117. <https://doi.org/10.1038/s41467-020-19474-6>
- Pomeroy, A. (2017). Marketing for sustainability: Extending the conceptualisation of the marketing mix to drive value for individuals and society at large. *Australasian Marketing Journal*, 25(2), 157–165. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2017.04.011>
- Richardson, K., Steffen, W., Lucht, W., Bendtsen, J., Cornell, S. E., Donges, J. F., Drüke, M., Fetzer, I., Bala, G., Bloh, W. von, Feulner, G., Fiedler, S., Gerten, D., Gleeson, T., Hofmann, M., Huiskamp, W., Kummu, M., Mohan, C., Nogués-Bravo, D., ... Rockström, J. (2023). Earth beyond six of nine planetary boundaries. *Science Advances*, 9(37). <https://doi.org/10.1126/sciadv.adh2458>
- Rinne, R., Ilgin, H. E. & Karjalainen, M. (2022). Comparative study on life-cycle assessment and carbon footprint of hybrid, concrete and timber apartment buildings in Finland. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(2), 774–797. <https://doi.org/10.3390/ijerph19020774>
- Ripple, W., Wolf, C., Newsome, T. M., Galetti, M., Alamgir, M., Crist, E., Mahmoud, M. I., Laurance, W. F. & 15.364 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus 184 Ländern. (2017). World scientists' warning to humanity: A second notice. *BioScience*, 67(12), 1026–1028. <https://doi.org/10.1093/biosci/bix125>
- Rolls-Royce. (2012, 30. Oktober). Rolls-Royce celebrates 50th anniversary of Power-by-the-Hour [Pressemeldung]. <https://www.rolls-royce.com/media/press-releases-archive/yr-2012/121030-the-hour.aspx>
- Saunders, H. D. (2015). Recent evidence for large rebound: Elucidating the drivers and their implications for climate change models. *The Energy Journal*, 36(1), 23–48. <https://doi.org/10.5547/01956574.36.1.2>
- Schlipf, M. & Beer, A.-L. (2021). Suffizienz-Marketing: (K)ein Beitrag zur Verbesserung der ökologischen Nachhaltigkeit? *Mediapool: Fakultätsmagazin der Hochschule München*, 5, 32–35. https://mediapool.hm.edu/media/fk10/fk10_lokal/alte_website_1/05_diefakult03_personen/schlipf/publikationen_schlipf/HM_MBL-Magazin-1_2021-Suffizienzmarketing.pdf
- Schlipf, M., Einsiedler, M. & Mühl, M. (2024a). Wer hört auf wen? Ein Modell zum direkten Matching von Selling- zu Buying-Center-Personen. *Mediapool: Fakultätsmagazin der Hochschule München*, 2, 58–65. https://mediapool.hm.edu/media/fk10/fk10_lokal/relaunch_3/fakultaet_4/personen_13/schlipf_5/publikationen_schlipf_1/MRSG_0224_SPKT_Schlipf_online.pdf
- Schlipf, M., Keller, C., Lutzenberger, F., Pfosser, S. & Rathgeber, A. (2019). Measuring life cycle costs for complex B2B products: A novel, integrated and practical methodology across disciplines for pricing maintenance contracts. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 25(2), 355–375. <https://doi.org/10.1108/QJME-12-2017-0086>
- Schlipf, M., Kufner, J. & Schmid, M. C. (2023). Weniger ist mehr: Suffizienzfördernde Kommunikation im B2B und B2C. *Mediapool: Fakultätsmagazin der Hochschule München*, 12, 44–47. https://mediapool.hm.edu/media/fk10/fk10_lokal/relaunch_3/fakultaet_4/personen_13/schlipf_5/publikationen_schlipf_1/Weniger_ist_mehr_Marketingartikel_Dez2023.pdf
- Schlipf, M. & Maier, M.-S. (2023). Sind schönere Produkte nachhaltiger? Produktdesign-Kriterien für ein suffizientes Kauf- und Nutzungsverhalten im B-to-C- und B-to-B-Segment. *Marketing Review St. Gallen*, 40(2), 44–52. <https://hdl.handle.net/10419/283919>
- Schlipf, M. & Seebacher, U. (2021). Equipment-as-a-Service Market Study 2021. *Mediapool: Fakultätsmagazin der Hochschule München*. https://mediapool.hm.edu/media/fk10/fk10_lokal/relaunch_3/fakultaet_4/personen_13/schlipf_5/publikationen_schlipf_1/equipment_as_a_service_marketstudy_2021_en_hm_schlipf_seebacher.pdf
- Schlipf, M., Striegl, B. & Gaugler, T. (2024b). Climate true-cost analysis of industrial goods and its regulatory implications on value chains and global competition. *Journal of Industrial Ecology*, 28(3), 589–602. <https://doi.org/10.1111/jiec.13469>
- Sorrell, S., Dimitropoulos, J. & Sommerville, M. (2009). Empirical estimates of the direct rebound effect: A review. *Energy Policy*, 37(4), 1356–1371. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2008.11.026>
- Stein, L., Michalke, A., Gaugler, T. & Stoll-Kleemann, S. (2024). Sustainability science communication: Case study of a true cost campaign in Germany. *Sustainability*, 16(9), 3842–3860. <https://doi.org/10.3390/su16093842>
- Tiede, S., Spiering, T., Kohltz, S., Herrmann, C. & Kara, S. (2012). Dynamic Total Cost of Ownership (TCO) calculation of injection moulding machines. In D. A. Dornfeld & B. S. Linke (Hrsg.), *Leveraging technology for a sustainable world* (S. 275–280). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-29069-5_47
- Umweltbundesamt Österreich. (2021). Die Ökobilanz von Personenkraftwagen: Bewertung alternativer Antriebskonzepte hinsichtlich CO2-Reduktionspotenzial und Energieeinsparung. <https://www.umweltbundesamt.at/fileadmin/site/publikationen/rep0763.pdf>
- United Nations. (2015). Paris Agreement. https://unfccc.int/files/meetings/paris_nov_2015/application/pdf/paris_agreement_english.pdf
- WBSCD & WRI. (2004). The greenhouse gas protocol: A corporate accounting and reporting standard (überarb. Aufl.). World Business Council for Sustainable Development, World Resources Institute.
- 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>



Können wir Sie als Autorin oder Autor gewinnen?

Die Marketing Review St. Gallen verfolgt das Ziel, den Austausch zwischen Theorie und Praxis zu fördern. Alle Beiträge werden im Rahmen eines Double-Blind-Review-Prozesses anonym von einer Person aus der Wissenschaft und einer Marketingführungskraft begutachtet. Dadurch wollen wir die anwendungsorientierte Qualität der Marketing Review St. Gallen für die Leserschaft sicherstellen. Beiträge können in deutscher oder englischer Sprache eingereicht werden. Können wir auch Sie zu den nachstehenden Themen als Autorin oder Autor gewinnen?

Grundsatzbeiträge

Neben unseren inhaltlichen Themenheften suchen wir auch fortlaufend nach Grundsatzbeiträgen. Voraussetzung für einen solchen Grundsatzbeitrag ist, dass das Thema auf ein breites Interesse stösst und in sich geschlossen behandelt wird. Dabei eignen sich besonders Beiträge mit einem thematischen Fokus auf den Bereichen Marketingstrategie, Verkaufs- oder Markenmanagement.

Falls Sie Interesse an einem Grundsatzartikel in der Marketing Review St. Gallen haben, senden Sie bitte einen kurzen Abstract (max. eine Seite) an sven.reinecke@unisg.ch und marketingreview@unisg.ch

Schwerpunktthemen

MRSG 2.2025: Brand Loyalty

Bitte senden Sie einen Abstract (max. eine Seite) bis zum 10. Oktober 2024 an marketingreview@unisg.ch



Redaktionsleitung

Philipp Kaufmann, M.Sc.

Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Institut für Marketing und Customer Insight (IMC-HSG) an der Universität St. Gallen

Illustration: © Studio Nippoldt



Universität St. Gallen

Institut für Marketing und Customer Insight

Weiterbildung für Fach- und Führungskräfte

Machen Sie mit der Weiterbildung in Marketing, Sales oder Kommunikation einen weiteren Karriereschritt.

Bestens gewappnet für Ihre Zukunft

mit einer Weiterbildung am Institut für Marketing und Customer Insight an der Universität St. Gallen (HSG), einer der führenden Wirtschaftsuniversitäten Europas.

Unsere berufsbegleitenden Intensivseminare sowie unsere Programme mit den anerkannten Abschlüssen Diploma of Advanced Studies (DAS) oder Certificate of Advanced Studies (CAS) bieten durch ihren modularen Aufbau höchste Flexibilität neben Ihrem Beruf.



+ 41 71 224 71 70

imc.unisg.ch/weiterbildung