

# SCOPES

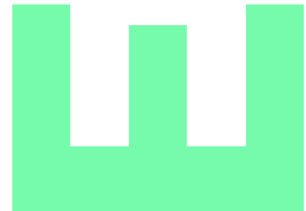
## NACHHALTIG- KEITSBERICHT

# 2023



## Einleitung

- 3 Vorwort
- 8 Der Report: Die Hintergründe

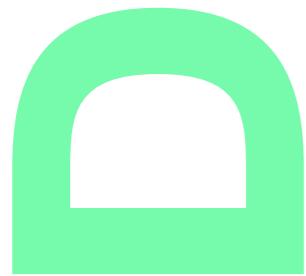


## Nachhaltigkeitskommunikation zwischen «Greenwashing» und «Silent Greening»

- 9 «Greenwashing»  
«Silent Greening» (respektive «Silent Browning»)  
Warum ist Nachhaltigkeitskommunikation so wichtig?

## Die Perspektive der Konsumierenden

- 10 Die Perspektive der Konsumierenden
- 11 (Vor-)Urteile mit Vorsicht geniessen
- 12 Unterschiede und Gemeinsamkeiten
- 15 Das Gebot der Segmentierung
- 15 Exkurs: «Down the rabbit hole — die Erste»
- 16 So «ranken» Konsumierende Schweizer Unternehmen
- 18 Das Ranking — und was daraus folgt
- 21 Exkurs: «Down the rabbit hole — die Zweite»



## Die Perspektive der Unternehmen

- 22 Herausforderungen gelingender Nachhaltigkeitskommunikation
- 23 Praxisbeispiele aus Firmen: Herausforderungen und Lösungsversuche



## Schlussfolgerung und konkrete Handlungsempfehlungen

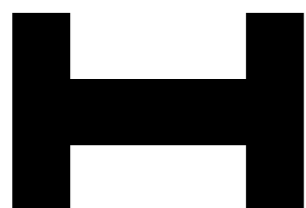
- 30 Was wir festhalten
- 31 Was wir empfehlen

## Epilog

- 33 Die Rolle und Verantwortung von Marken und Kommunikationsagenturen

## Anhang

- 34



# Eine Analyse zum Status Quo der Schweizer Nachhaltigkeitskommunikation und deren Wahrnehmung

Vorwort von Dr. Alexander Haldemann

**«Der SCOPES-Report 2023 eröffnet uns wertvolle Einsichten in die wahrgenommene Nachhaltigkeit von Unternehmen und ermöglicht es uns, bedeutende Fortschritte in Richtung einer nachhaltigeren Zukunft zu gestalten, indem wir an den kommunikativen Aspekten arbeiten und den Dialog zwischen Unternehmen und Stakeholdern fördern.»**

**Liebe Leser:innen**

Ich freue mich, Ihnen den SCOPES-Report 2023 vorzustellen; eine wegweisende Arbeit zur wahrgenommenen Nachhaltigkeit von Unternehmen in der Schweiz. Als CEO der Publicis Groupe Switzerland möchte ich Ihnen einen Einblick in diese spannende Forschungsarbeit geben und die Erkenntnisse teilen, die wir in Zusammenarbeit mit Grownate AG und der Universität St. Gallen gewonnen haben. Wir haben diese Erkenntnisse explizit für ein breites Publikum — also Menschen aus der beruflichen Praxis, die interessierte Öffentlichkeit und die Medien — zusammengefasst; getragen von einer tiefen Überzeugung: Nur wenn Daten zum Thema Nachhaltigkeit verständlich und nachvollziehbar aufbereitet werden, entfalten sie den entsprechenden Impact.

In einer Zeit, in der die Nachhaltigkeit zu einem zentralen Thema in Corporate Branding und Marketing geworden ist, stehen Unternehmen vor der Herausforderung, ihre Aktionen zu legitimieren, die Erwartungen

diverser involvierter Parteien zu erfüllen und durch effektive Kommunikation das Vertrauen zu stärken. Um diesen Prozess zu unterstützen, haben wir uns mit Grownate AG und der Universität St. Gallen zusammengeschlossen, um eine Benchmarking-Studie durchzuführen und das Nachhaltigkeitsimage mehrerer Dutzend Unternehmen aus Sicht der Schweizer Bevölkerung zu untersuchen. Wir haben dabei auch gelernt, welche Dimensionen von Nachhaltigkeit den Schweizer:innen besonders wichtig sind — die ökologische, die ökonomische und die soziale Dimension weisen spannende Unterschiede auf.

Darüber hinaus wurden für den SCOPES-Report 2023 umfangreiche qualitative Interviews mit Fachpersonen aus Unternehmen geführt, die den Einfluss der Nachhaltigkeit auf Marken «aus der Innenperspektive» verdeutlichen und zeigen, wie Nachhaltigkeit zu einem integralen Bestandteil der Markenkommunikation von Unternehmen geworden ist.

Der SCOPES-Report 2023 ist eine zukunftsweisende Arbeit, die es uns ermöglicht, die wahrgenommene Nachhaltigkeit von Unternehmen besser zu verstehen und Unternehmen dabei zu unterstützen, ihre Nachhaltigkeitsbemühungen zu optimieren. Mit diesen Erkenntnissen können wir gemeinsam für einen positiven Wandel in Richtung einer nachhaltigeren Zukunft eintreten.

Ich möchte allen Beteiligten von Grownate AG, der Universität St. Gallen und unserem engagierten Team bei Publicis Groupe Switzerland für ihre leidenschaftliche Arbeit und ihr Engagement in der Durchführung

des vorliegenden Reports danken. Ihr Beitrag hat es uns ermöglicht, wichtige Erkenntnisse zu gewinnen und unsere gemeinsamen Anstrengungen für eine nachhaltigere Welt voranzutreiben.

**Dr. Alexander Haldemann**  
CEO, Publicis Groupe Switzerland

# Eine Analyse zum Status Quo der Schweizer Nachhaltigkeitskommunikation und deren Wahrnehmung

Vorwort von Andrea Fritschi

**«Der Schlüssel liegt im gemeinsamen Handeln von Unternehmen und Konsumierenden. Nur wenn beide Seiten sich bewusst sind, was Nachhaltigkeit bedeutet, können wir einen wirklichen Wandel bewirken.»**

Grownate, ein noch junges Schweizer Startup, steht für Innovation und Engagement im Bereich der Nachhaltigkeit. Unsere neue Plattform soll als Vernetzungshub dienen, um Unternehmen, Privatpersonen und Organisationen miteinander zu verbinden und ein gemeinsames Engagement für Nachhaltigkeit zu fördern. Grownate entwickelt verschiedene Formen des aktiven Consumer Engagements und plant firmenübergreifende Initiativen und Projekte, die die Interaktion und den Dialog in Bezug auf Nachhaltigkeit vorantreiben.

Die von uns mitinitiierte SCOPES-Studie liefert uns wertvolle Erkenntnisse darüber, wie Konsumierende heutzutage die Nachhaltigkeitsbemühungen von Unternehmen wahrnehmen. Diese Erkenntnisse basieren auf einer gross angelegten wissenschaftlichen Studie, die mit grösster Sorgfalt durchgeführt wurde. Indem wir dieses Verständnis vertiefen, können wir massgeschneiderte Tools und Lösungen entwickeln, um Unternehmen dabei zu unterstützen, einerseits ihre Kommunikation zu optimieren und andererseits das gemeinsame Engagement mit den Konsumierenden zu fördern.

Es ist wichtig zu betonen, dass der Begriff «Nachhaltigkeit» mehrdimensional verstanden werden muss, was die Analyse und Diskussion zusätzlich komplex macht. Allerdings fehlt hierzu häufig der direkte Kontakt und Austausch zwischen Unternehmen und Konsumierenden. Nur wenn beide Seiten sich bewusst sind, was Nachhaltigkeit

bedeutet, können wir gemeinsam ein Umdenken anstossen. Die Überwindung dieses Grabens wird elementar wichtig sein, um in Zukunft alle in einem Boot zu haben. Gemeinsam können wir einen positiven Wandel hin zu einer nachhaltigeren Zukunft vorantreiben.

Vor diesem Hintergrund ist es besonders spannend, einen tieferen Einblick in die Erkenntnisse der SCOPES-Studie zu nehmen. Es ist nicht nur eine Analyse von Zahlen und Fakten, sondern eine Reise in die Gedankenwelt der Konsumierenden. Welche Faktoren beeinflussen ihre Meinungen am stärksten? Wie nehmen sie das Engagement von Unternehmen wahr? Und wo liegen vielleicht noch blinde Flecken in unserer Kommunikation? Lassen Sie sich überraschen und inspirieren von den folgenden Seiten und entdecken Sie gemeinsam mit uns die vielfältigen Facetten der Nachhaltigkeitskommunikation in der Schweiz. Es lohnt sich — für uns alle.

**Andrea Fritschi**  
CEO, Grownate AG

# Eine Analyse zum Status Quo der Schweizer Nachhaltigkeitskommunikation und deren Wahrnehmung

## Vorwort von Prof. Dr. Judith Walls

Nachhaltigkeit ist für Unternehmen kein neues Thema. Doch angesichts des raschen Anstiegs der globalen Temperaturen (Stichwort: Klimawandel), des massiven Rückgangs der Artenvielfalt und der Tatsache, dass viele Menschen zwar ihren Lebensstandard beibehalten oder verbessern wollen, dabei aber globale Lieferketten und die Rechte von bis anhin benachteiligten Gruppen nicht länger ausser Acht lassen möchten, rückt nachhaltiges Wirtschaften von Unternehmen noch stärker in den Fokus.

Es ist daher nicht verwunderlich, dass die Nachhaltigkeits- und Marketingabteilungen von Unternehmen sich einander in der vergangenen Dekade angenähert haben. Schliesslich müssen die Unternehmen ihre Kommunikation zum Zweck der Markenbildung mit der Kommunikation zum Zweck der Nachhaltigkeit abstimmen. Daraus ergibt sich ein inhärentes Spannungsverhältnis: Branding- und Marketingmassnahmen zielen in der Regel darauf ab, die Nachfrage und den Marktanteil eigener Produkte zu erhöhen, während Nachhaltigkeitsaktivitäten darauf abzielen, die negativen Auswirkungen eines Unternehmens auf Umwelt und Gesellschaft zu mitigieren.

Da dem Marketing oft vorgeworfen wird, die Nachfrage der Konsumierenden «unnötig anzukurbeln», müssen Unternehmen darüber nachdenken, wie sie ihre Produkte und Dienstleistungen in Zukunft vermarkten wollen, um «Greenwashing» zu vermeiden. Dazu müssen sie auf neue Wertkonzepte fokussieren, neue Geschäftsmodelle wie die Kreislaufwirtschaft einführen, sich auf eine Vielzahl strenger Vorschriften vorbereiten und

ein breites Spektrum an Interessengruppen — vom Beginn bis zum Ende der Lieferkette — «unter einen Hut bringen».

**Denn eines ist klar: Nachhaltigkeitsthemen wie der Klimawandel und der Rückgang der Artenvielfalt müssen angegangen werden — jetzt! Der Schlüssel dazu sind die Unternehmen. Sie sind praktischer Ausdruck des industriellen Handelns der Menschheit, und selbiges ist der gewichtigste Grund für die oben benannten Probleme.**

An unserem Institut versuchen wir zu verstehen, wie Unternehmen Standards der Nachhaltigkeit implementieren und verwalten. Das war auch unsere Motivation, uns an dem vorliegenden Report zu beteiligen. Wie kommunizieren Unternehmen über Nachhaltigkeit und wie bringen sie die unterschiedlichen Ziele von Branding respektive Marketing und Nachhaltigkeit in Einklang? Wie verhindern sie, des «Greenwashing» bezichtigt zu werden? Wie kommunizieren sie komplexe Nachhaltigkeitskonzepte derart, dass die Konsumierenden sie verstehen? Und wie bringen sie die Bedürfnisse der Schweizerinnen und Schweizer mit den Interessen internationaler Stakeholder zusammen? Dies sind einige der Fragen, die wir in der Folge zu beantworten versuchen. Wir sind noch nicht am Ziel — und es gibt keine perfekten Lösungen — aber jeder Schritt in die richtige Richtung ist ein Gewinn.

**Prof. Dr. Judith L. Walls**  
Lehrstuhl für Nachhaltigkeitsmanagement  
Direktorin des Instituts für Wirtschaft und Ökologie (IWÖ) Delegierte für Verantwortung & Nachhaltigkeit  
Universität St. Gallen (HSG)

## Vorwort von Prof. Dr. Sven Reinecke

Marketing — und somit auch Markenführung — ist niemals objektiv, sondern letztlich immer konstruktivistisch geprägt: Entscheidend ist, was (potenziell) Konsumierende aufgrund von selektiver, subjektiver Wahrnehmung bzgl. einer Marke wissen, denken, glauben und fühlen. Es geht um das Bild in Kopf, Herz und Bauch der Konsumierenden. Diese rein subjektive «Realität» ist aus Marketingsicht die entscheidende, denn der bzw. die Konsumierende trifft letztlich die Kaufentscheidung.

In der heutigen Zeit ist die ganzheitliche (= ökologische, soziale & ökonomische) Nachhaltigkeit eines Unternehmens eine wichtige Voraussetzung für den langfristigen Erfolg. Aus Marketing- und Kommunikationssicht ist es daher wichtig zu wissen, wie kaufentscheidungsrelevant dieses Thema aus Sicht der Konsumierenden ist sowie wie diese die Nachhaltigkeit der Marken subjektiv wahrnehmen. Es ist durchaus zu vermuten, dass viele Nachhaltigkeitsbemühungen von Unternehmen von den Konsumierenden überhaupt nicht oder lediglich verzerrt wahrgenommen werden, während andere Aspekte, die die Unternehmen zum Teil kaum beeinflussen können, sich massgeblich auf die wahrgenommene Nachhaltigkeit auswirken.

**Die vorliegende Studie ist deshalb ein sehr wertvoller Beitrag für das Nachhaltigkeitsmanagement der untersuchten Unternehmen und Marken, weil sie als Null- oder Ausgangsmessung für die weiteren Nachhaltigkeitsanstrengungen dienen kann. Nur wenn bekannt ist, wie die verschiedenen Marken aus Konsumentensicht absolut und relativ zueinander eingeschätzt werden, ist es möglich,**

**darauf aufbauend gezielte Management- und Kommunikationsanstrengungen abzuleiten, um die Markenwahrnehmung positiv zu beeinflussen.**

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie sind somit bewusst keine «objektive», naturwissenschaftliche Berechnung der Markennachhaltigkeit — sondern lediglich eine Wiedergabe der aggregierten subjektiven Einstellungen der Konsumierenden hinsichtlich der Nachhaltigkeit der Marken. Egal, ob eine Marke an der Spitze oder eher am Ende des Nachhaltigkeitsimagerankings zu finden ist — die jeweiligen Markenverantwortlichen sollten kritisch hinterfragen, ob die Konsumentensicht den «objektiven» Tatsachen und realen Nachhaltigkeitsanstrengungen entsprechen — und ob Anpassungen bzgl. Nachhaltigkeitsverhalten und Kommunikation erforderlich sind.

Im Nachhaltigkeitsbereich gilt genau wie generell bei der Markenführung: «Ist-Wahrnehmung» und «Soll-Marke» sollten möglichst nicht weit auseinanderfallen.

**Prof. Dr. Sven Reinecke**  
Geschäftsführender Direktor des Instituts für Marketing & Customer Insight an der Universität St. Gallen (HSG)

# Mitwirkende

## Dr. Alexander Haldemann

Dr. Alexander Haldemann ist CEO der Publicis Groupe Switzerland und Co-Initiator des vorliegenden Reports. Er verfügt über fundiertes Wissen in der strategischen Markenführung und Kommunikation. Dieses Wissen setzt er ein, um sowohl innerhalb seines Unternehmens als auch zum Nutzen der Klientinnen und Klienten fortschrittliche Initiativen anzustossen, welche ökologischen, ökonomischen und sozialen Mehrwert generieren — und gleichsam in die gesamte Kommunikationsbranche ausstrahlen. Neben seiner Tätigkeit bei der Publicis Groupe agiert Dr. Haldemann auch als globaler Chairman der Branding-Agentur MetaDesign und engagiert sich als Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen (HSG).



## Peter van der Touw, MSc

Peter van der Touw, MSc ist Senior Strategic Advisor bei der Publicis Groupe Switzerland und leitet vom Standort Zürich aus primär Projekte, die mit der Erschliessung neuer Geschäftsbereiche zu tun haben. Er verfügt unter anderem über breite Expertise in den Bereichen Management, Strategie und Digitalisierung. Peter arbeitet eng mit dem Top-Management der Publicis Groupe und externer Stakeholder zusammen; entwickelt effektive Lösungen und identifiziert Möglichkeiten, um seinen Kundinnen und Kunden Vorteile im nationalen und internationalen Wettbewerb zu ver-



schaffen. Sein besonderes Interesse gilt seit einigen Jahren dem weiten Feld der Nachhaltigkeit — und der Frage, welche Herausforderungen und Opportunitäten das Sustainability-Management mit sich bringt. Deshalb war die Mitwirkung am SCOPES-Report für ihn nicht nur ein beruflicher Auftrag, sondern auch eine Herzensangelegenheit.

## Fabienne Baumgartner, FA

Fabienne Baumgartner, FA ist stellvertretende Projektleiterin bei der Publicis Groupe Switzerland. Sie verfügt über ausgezeichnete Kenntnisse im Projektmanagement, in der Stakeholder-Kommunikation und in der Planung mehrstufiger, komplexer Vorhaben unter Einbezug diverser Interessengruppen. Auch sie hat ein starkes Interesse an allen Themen, die mit Nachhaltigkeit verbunden sind. Dieses Interesse konnte sie im Rahmen des SCOPES-Reports einbringen und unter anderem dafür sorgen, dass alle Fäden zur richtigen Zeit am richtigen Ort zusammenlaufen — bei vielen Beteiligten und einem derart bedeutenden Projekt eine grosse Herausforderung, die sie mit Bravour gemeistert hat.



## Andrea Fritschi, MBA

Andrea Fritschi, MBA ist CEO von Grownate. Schon bevor sie bei dem Startup begann, hat sie während ihrer Zeit im Private-Equity-Investment Management und anschliessend in der Unternehmensentwicklung stets einen Schwerpunkt auf Nachhaltigkeit gelegt. Ihre umfassenden Kenntnisse in der Förderung

von Geschäftswachstum und Transformation hat sie sowohl in grossen Unternehmen als auch in KMUs erfolgreich eingesetzt. Heute, als Geschäftsführerin von Grownate, einer digitalen Plattform zur Förderung gemeinsamer Nachhaltigkeitsinitiativen von Unternehmen, Verbrauchern und Organisationen, nimmt sie ESG-Herausforderungen aktiv in Angriff. Diese Rolle gewährt ihr tiefgreifende Einblicke in die zentralen Herausforderungen, mit denen Unternehmen konfrontiert sind, sowie in die wachsenden Anforderungen von Investorinnen und Investoren, Konsumierenden und Mitarbeitenden.



## Charlotta Relander, MA

Charlotta Relander, MA ist Co-Founder und COO von Grownate. Charlottas Engagement für die Integration von Nachhaltigkeit in ihre Arbeit erstreckt sich auf verschiedene Bereiche, von ihrer Arbeit mit gemeinnützigen Organisationen bis hin zu Impact Investments und Start-ups. Ihr Fachwissen erstreckt sich sowohl auf die operative Seite, die sie durch praktische Erfahrung in diesem Bereich erworben hat, als auch auf strategische Beratungsfunktionen. Charlotta kennt die grundlegenden Herausforderungen, mit denen Unternehmen konfrontiert sind, wenn es darum geht, eine Strategie erfolgreich in praktische Lösungen umzusetzen. Getrieben von der Überzeugung für bedarfsorientierte Innovation, zeigt sie eine besondere Vorliebe für digitale Lösungen, die das gesellschaftliche Wohlergehen fördern. Aus dieser Leidenschaft heraus gründete Charlotta Grownate mit dem Ziel, diese kritischen Themen direkt anzugehen und positive Veränderungen voranzutreiben.



# Mitwirkende

## Prof. Dr. Judith Walls

Prof. Dr. Judith Walls ist Professorin und Lehrstuhlinhaberin für Nachhaltigkeitsmanagement und Direktorin des Instituts für Wirtschaft und Ökologie (IWÖ) sowie Delegierte für Verantwortung & Nachhaltigkeit an der Universität St. Gallen (HSG). Ihre Forschung konzentriert sich darauf, wie Unternehmen und Führungskräfte Nachhaltigkeit strategisch steuern, darüber berichten und selbige managen können. Ihr besonderes Interesse gilt den Biodiversitätsstrategien von Unternehmen und innerhalb kompetitiver Branchen. Prof. Dr. Walls ist Mitglied mehrerer Redaktionsausschüsse. Ihre Arbeiten wurden sowohl in führenden akademischen Zeitschriften als auch in praxisorientierten Publikationen veröffentlicht, von denen einige mit wissenschaftlichen Preisen ausgezeichnet wurden. Sie lehrt Nachhaltigkeit in Unternehmen auf Master-, Doktoranden- und Führungsebene und ist federführend bei der Weiterentwicklung der Lehrpläne an der HSG, wenn es darum geht, Nachhaltigkeit in allen Programmen zu verankern. Prof. Walls verfügt über Erfahrungen im Bereich Investor Relations Research und Beratung in Europa und Asien. Darüber hinaus hat sie sich in Afrika und Asien als Freiwillige in ökologischen Schutzprojekten engagiert.



## Zsuzsa Borsa, MSc

Zsuzsa Borsa, MSc ist Doktorandin und wissenschaftliche Mitarbeiterin bei Prof. Judith Walls am Lehrstuhl für Nachhaltigkeitsmanagement des Institutes für Wirtschaft und Ökologie der HSG. Ihr Forschungsgebiet nimmt den Schnittpunkt



von Nachhaltigkeits-, Kommunikations- und Markenstrategien in den Fokus. Sie forscht dazu, wie Nachhaltigkeitskommunikation das Vertrauen von Stakeholdern zum Positiven oder Negativen beeinflusst und wie respektive wann die Einbindung von Nachhaltigkeit ins Markenimage Sinn macht. Zsuzsa Borsa absolvierte ihr Masterstudium in Kommunikationswissenschaft und Soziologie an der Universität Pécs. Sie hat einen CAS in Brand Leadership an der Hochschule für Wirtschaft Zürich (HWZ) absolviert und erwarb ein Zertifikat für Sustainable Business in Corporate Sustainability am Stern Center der New York University. Vor ihrem Doktorat an der HSG sammelte sie in der Schweiz mehrere Jahre Berufserfahrung in der Marken- und Unternehmenskommunikation sowie in strategischer Markenführung.

## Oliver Brockschmidt, MSc

Oliver Brockschmidt, MSc ist Doktorand und wissenschaftlicher Mitarbeiter bei Prof. Dr. Sven Reinecke am Institut für Marketing und Customer Insight an der HSG. Als wissenschaftlicher Mitarbeiter verantwortet er dort das Exzellenzprogramm «Best Practice in Marketing». In seiner Forschung widmet er sich der Transformation von B2B-Unternehmen in CO<sub>2</sub>-intensiven Industrien hin zu nachhaltige(re)n Brands. Zuvor studierte er Umweltingenieurwesen an der Technischen Universität (TU) in Braunschweig, Deutschland und absolvierte sein Masterstudium der Wirtschaftswissenschaften an der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule (RWTH) in Aachen. Neben Tätigkeiten in der Unternehmensentwicklung arbeitete er drei Jahre lang bei einem Beratungsunternehmen in der



Energiewirtschaft. Dort beschäftigte er sich unter anderem mit Markteintrittsstrategien im Bereich der Elektromobilität, der Projektsteuerung für die Erneuerung von kritischer Infrastruktur sowie der Auslegung und Implementierung von (regenerativen) Energiekonzepten.

## Prof. Dr. Sven Reinecke

Prof. Dr. Sven Reinecke ist geschäftsführender Direktor des Instituts für Marketing und Customer Insight sowie Titularprofessor an der HSG. Dort ist er Co-Leiter des Masterprogramms in Marketing-Management. Die Forschungs- und Anwendungsschwerpunkte von Sven Reinecke liegen in den Bereichen strategisches Marketing, Branding, Marketingcontrolling, Preismanagement sowie Managemententscheidungsverhalten. Er leitet das traditionsreiche Exzellenzprogramm «Best Practice in Marketing», in dem führende Unternehmen branchenübergreifend ihre Erfahrungen und Innovationen hinsichtlich Marketing und Verkauf austauschen und weiterentwickeln (dazu gehören Firmen wie B. Braun, Bühler, Continental, Geberit, Miele, Ricola, Roche, Swiss Life, UBS und Weber-Stephen). Sven Reinecke ist Mitglied des Verwaltungsrats der Olma Messen St. Gallen AG sowie Vize-Präsident des Stiftungsrats der Stiftung Kinderdorf Pestalozzi, Trogen.



# Der Report: Die Hintergründe

«SCOPES — The Swiss Consumer Perception of Sustainability» ist ein gemeinsamer Report der Publicis Groupe Switzerland, der Grownate AG und zweier akademischer Institute: des Instituts für Marketing und Customer Insight sowie des Instituts für Wirtschaft und Ökologie der Universität St. Gallen (HSG).

Zusammen haben sie sich der Frage gewidmet, wie es um die Nachhaltigkeitskommunikation in der Schweiz bestellt ist — zumal es bis anhin relativ wenig landesspezifische Arbeiten zu dem Thema gibt. Das verwundert; ist das Thema doch nicht nur für die Wissenschaft, sondern insbesondere für Verantwortliche in der Praxis von grosser Bedeutung. Also haben sich die Initiatorinnen und Initiatoren des SCOPES-Reports oben genannter Frage von zwei Seiten angenähert: Einerseits haben sie die Perspektive der Konsumierenden; andererseits die Perspektive der Unternehmen in den Fokus genommen. Wie blicken die Menschen in der Schweiz auf die Nachhaltigkeitskommunikation bekannter Firmen? Und was ist wiederum die «Innenansicht» bei letzteren?

## Was Sie auf den folgenden Seiten erwarten dürfen

Zunächst beschreibt der SCOPES-Report den «Status Quo» der Nachhaltigkeitskommunikation in der Schweiz — und stellt fest, dass selbige häufig durch zu viel oder zu wenig Kommunikation geprägt war und ist. Danach nimmt der Report zunächst die Wahrnehmung der Konsumierenden, dann jene der Unternehmen in den Fokus. Abschliessend gelangt der Report zu einer Zusammenfassung; ergänzt um einige Ratschläge, wie Fallstricke umgangen und Challenges in der Nachhaltigkeitskommunikation gemeistert werden können.

## Zum wissenschaftlichen Vorgehen

Um sowohl die Konsumierenden- als auch die Unternehmensperspektive zu ermitteln, haben sich die Schreibenden sowohl den Methoden der quantitativen Vergleichsforschung als auch den Techniken der qualitativen Multi-Case-Forschung bedient. Die «Key Learnings» ihrer Arbeit werden im SCOPES-Report in verständlicher, für ein breites Publikum aufbereiteter Form wiedergegeben.

Quantitative Vergleichsforschung bedeutet im vorliegenden Fall, dass die Wissenschaftler:innen 5555 Schweizer:innen in einem mehrstufigen Verfahren zu ihrer Wahrnehmung von Nachhaltigkeitskommunikation befragten. Sie wollten unter anderem wissen,

auf welche Dimensionen von Nachhaltigkeit die Konsumierenden besonders stark achten, welche Unternehmen sie spontan als «nachhaltig» bezeichnen würden und wie sie eine vordefinierte Gruppe von Firmen in Bezug auf Nachhaltigkeit ordnen würden (mehr zur exakten Methode in **Anhang 1**).

Qualitative Multi-Case-Forschung bedeutet auf den SCOPES-Report bezogen, dass insgesamt 18 jeweils einstündige Interviews mit Verantwortlichen für Unternehmens- und Markenkommunikation sowie mit Nachhaltigkeitsexpertinnen und -experten von fünf Schweizer Firmen aus unterschiedlichen Branchen geführt wurden. In zwei Fällen wurden überdies externe Beraterinnen und Berater interviewt, die für besagte Unternehmen im Bereich der Nachhaltigkeitskommunikation Consulting-Services erbringen (mehr zur exakten Methode in **Anhang 2**). Die Interview-Gegegenüber sollten zu den Herausforderungen, Herangehensweisen und generell dem Bewusstsein für die Wichtigkeit von Nachhaltigkeitskommunikation Stellung nehmen.

# Nachhaltigkeitskommunikation zwischen «Greenwashing» und «Silent Greening»

In den vergangenen Jahren war die Nachhaltigkeitskommunikation in der Schweiz insbesondere durch zwei Phänomene gekennzeichnet: «Überkommunikation» der Leistungen im Bereich Nachhaltigkeit auf der einen, «Unterkommunikation» auf der anderen Seite.

## «Greenwashing»

Übermässige Nachhaltigkeitskommunikation, eine Form von «Greenwashing», liegt dann vor, wenn Unternehmen Konsumierende in die Irre führen, indem sie entweder absichtlich oder fahrlässig zu positiv über die Nachhaltigkeit ihrer Produkte, Dienstleistungen oder Aktivität sprechen.<sup>1</sup> Das ist problematisch, weil es das Vertrauen der Konsumierenden in die auf Nachhaltigkeit bezogenen Aktionen von Unternehmen massiv beschädigt. Wurde einmal «Greenwashing» betrieben, herrscht nachfolgend in der Regel enorme Skepsis gegenüber — selbst ernst gemeinten und transparent implementierten — Bemühungen im Bereich der Nachhaltigkeit. Denn die Konsumierenden vergessen nicht, wenn frühere Handlungen Authentizität vermissen liessen und lediglich darauf abzielten, neue Konsumierenden-Segmente zu erschliessen oder den Gewinn zu maximieren.<sup>2</sup>

## «Silent Greening» (respektive «Silent Browning»)

Im starken Kontrast dazu entscheiden sich einige Unternehmen dafür, gar nicht zum Thema Nachhaltigkeit zu kommunizieren, selbst wenn sie hier gute Leistungen erbringen: ein Phänomen, das als «Silent Greening» bezeichnet wird (oder als «Silent Browning», wenn die Unternehmen gar keine Nachhaltigkeitsbemühungen betreiben).<sup>3</sup> «Silent Greening» mag zunächst kontraintuitiv erscheinen; wie eine «verpasste Chance» — aber: die internen Ressourcen, die Unternehmen mobilisieren müssen, um «fehlerfrei» über Nachhaltigkeit zu sprechen, sind enorm. Es gibt dutzende Hürden, die selbst jene Firmen überwinden müssen, die in der Praxis schon vieles richtig machen. Eine unübersichtliche Anzahl an Zertifikaten, international divergierende Standards oder Intransparenz in der Wertschöpfungskette können «Silent Greening» mitunter attraktiver erscheinen lassen als sich zu exponieren und am Ende selbst des «Greenwashing» beschuldigt zu werden.

## Warum ist Nachhaltigkeitskommunikation so wichtig?

Natürlich existiert auch eine Gruppe «wahrhaftig grüner» Unternehmen, die sowohl über Nachhaltigkeit sprechen als auch ihre Aussagen mit belastbaren Fakten zu untermauern vermögen.<sup>4</sup> Und an ihrem Beispiel wird exemplarisch, warum Nachhaltigkeitskommunikation so wichtig ist; warum es sich lohnen kann, in diesem Bereich zu investieren: Gut gemachte Nachhaltigkeitskommunikation ermöglicht es den Konsumierenden, sich für die «richtigen» Produkte und Dienstleistungen zu entscheiden. Sie fördert das Verständnis einer inhärent komplexen Thematik, benennt Herausforderungen, führt Arbeitnehmende und Arbeitgebende mit ähnlichem Wertesystem zusammen, leistet der nachhaltigen Wertschöpfung entlang der gesamten Lieferkette Vorschub und

verbessert das Image von Firma respektive Marke — was wiederum den Wert beider steigert. Nicht zu vergessen: Wenn im öffentlichen Diskurs ausführlich über Nachhaltigkeit gesprochen wird, dann sind auch die Konsumierenden selbst angehalten, problematische Verhaltensweisen zu überdenken. Unternehmen und Werbetreibende können via Nachhaltigkeitskommunikation also Momentum generieren, das gesellschaftlichen Wandel aufnimmt und anstösst.

<sup>1</sup> Delmas, M. & Burbano, V. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64–87.

<sup>2</sup> McWilliams, A. & Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification. *Strategic Management Journal*, 21(5), 603–609.

<sup>3,4</sup> Delmas, M. & Burbano, V. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64–87.

# Die Perspektive der Konsumierenden

Wenn man verstehen will, wie Schweizer Konsument\*innen die Nachhaltigkeit von Unternehmen beurteilen, dann muss man zunächst noch eines vorausschicken: Der Begriff «Nachhaltigkeit» ist mehrdimensional, und dies zeigt sich auch in den Aussagen der Teilnehmenden, die für die Basis-Studien des SCOPES-Reports beigezogen wurden. Die vorliegende Arbeit unterscheidet zwischen drei Dimensionen der Nachhaltigkeit und folgt den Kriterien von Errichiello & Zschiesche (2022)<sup>5</sup>:

Wirtschaftliche Nachhaltigkeit liegt vor, wenn Unternehmen nicht nach kurzfristigem Gewinn auf Kosten von Umwelt und Menschen streben, sondern auf der Grundlage langfristiger Unternehmensziele handeln.

Ökologische Nachhaltigkeit bedeutet den sinnvollen und sparsamen Umgang mit den zur Verfügung stehenden, natürlichen Ressourcen. Die Belastungen durch Produktion und Konsum sollen reduziert und die Regeneration der Umwelt ermöglicht werden.

Soziale Nachhaltigkeit bedeutet, dass alle an der Produktion beteiligten Akteur\*innen und Akteure angemessen für ihre Arbeit kompensiert werden.

**Konsumierende in der Schweiz, so zeigt sich, achten generell primär auf ökologische Nachhaltigkeit.**

Erst in einem zweiten Schritt machen sie sich über soziale und ökonomische Nachhaltigkeit Gedanken. In der Folge wird zu diesem Phänomen detailliert — und differenziert!

— Stellung genommen, aber in einer ersten Interpretation der Daten haben sich einige mögliche Gründe unmittelbar als Erklärung angeboten: So neigen die Konsumierenden dazu, sich vor allem für Themen zu interessieren, zu denen sie einen direkten Bezug empfinden. Im Bereich der Nachhaltigkeit sind das beispielsweise Recycling, die Vermeidung von Plastikmüll oder der Umweltschutz — all diese Themen spielen im Alltag der Schweizerinnen und Schweizer permanent eine Rolle. Das ändert sich, wenn etwa ökonomische und ökologische Nachhaltigkeit kombiniert kommuniziert werden: dann verstärken die Dimensionen gemeinsam den Effekt der Nachhaltigkeitskommunikation. Wenn Unternehmen beispielsweise «zugeben», dass sie durch eine Verringerung des Energieverbrauchs oder des Abfalls mittel- bis langfristig Kosten einsparen, wirkt das positiv auf die Konsumierenden. Sie erwarten von Unternehmen keine rein altruistische Motivation, sondern wissen, dass selbige ein Gewinnziel verfolgen. Wenn dieses via ökologisches Wirtschaften erreicht werden kann — umso besser.

<sup>5</sup> Errichiello, O., & Zschiesche, A. (2022). Green Branding. Springer Fachmedien Wiesbaden.

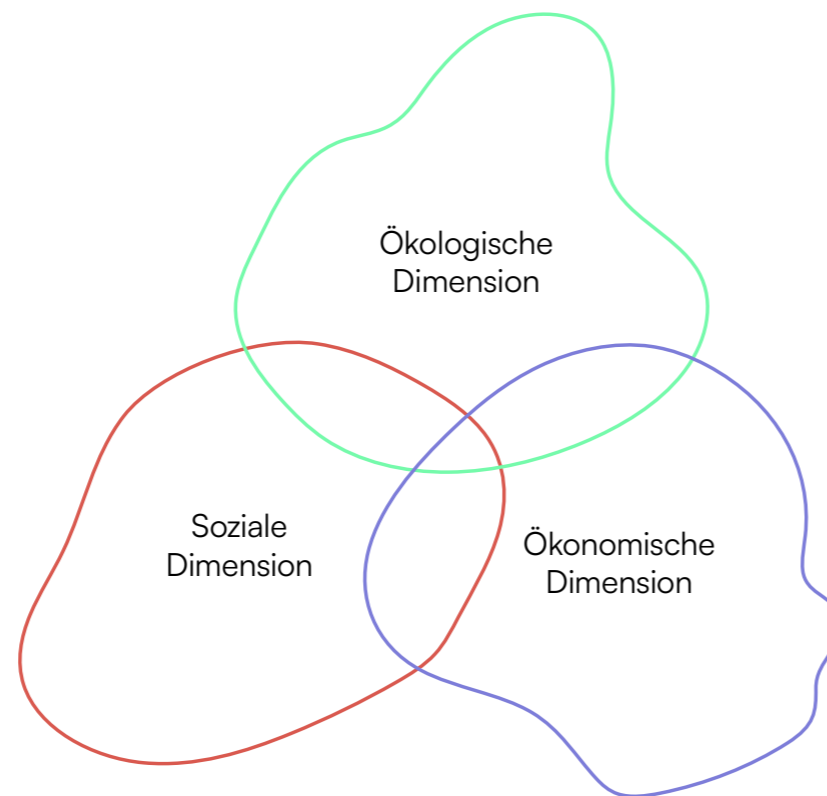
# Die Perspektive der Konsumierenden

## (Vor-)Urteile mit Vorsicht geniessen

Der Fokus auf ökologische Nachhaltigkeit in der Beurteilung von Nachhaltigkeitskommunikation durch Schweizer Konsumierende ist ein erstes Beispiel dafür, dass deren Verdikt über Unternehmen keinesfalls neutral ausfällt. Eine grosse Anzahl verschiedener Faktoren spielt eine Rolle dabei, ob Menschen ein Unternehmen als «nachhaltig» ansehen — oder eben nicht. Durch seine grosse Anzahl an Teilnehmenden im quantitativen Bereich liefert der SCOPES-Report belastbare Evidenz hierfür. Der deutliche Vorsprung von ökologischer Nachhaltigkeit in der Bewertung durch die Konsumierenden wurde bereits mit der Nähe (oder Ferne) der jeweiligen Nachhaltigkeits-Dimensionen zur Lebenswirklichkeit der Schweizerinnen und Schweizer zu interpretieren versucht. Gleichsam wäre es eine unkluge Vereinfachung, es dabei bewenden zu lassen: Bei der Verteilung von 100 Punkten entsprechend ihrer wahrgenommenen Relevanz auf diese drei Dimensionen erhielt die ökologische Dimension 40 Punkte, während die ökonomische Dimension 30 Punkte und die soziale Dimension durchschnittlich 29 Punkte erhielt. Die ökologische Dimension sticht damit als die für die Konsumierenden wichtigste Dimension heraus. Für Unternehmen bedeutet dies: Sie sollten keinesfalls «das eine tun, aber das andere lassen». Nehmen wir an,

eine Firma stellt einzig soziale Nachhaltigkeit — etwa durch die öffentliche Förderung von Diversität in der Workforce — ins Zentrum ihrer Kommunikation, dann dürften die Verbraucher nicht nur ökologische Aktivität vermissen, sondern unter Umständen aufgrund dieser Inkongruenz sogar skeptisch reagieren. Kümmert sich eine Firma um den Umweltschutz, beutet aber ihre Mitarbeitenden aus, so dürfte dasselbe gelten.

## Dimensionen der Nachhaltigkeit



Quelle: eigene Darstellung

## Soziale Kriterien

Weiterhin wurde nicht nur die Relevanz der verschiedenen Dimensionen erhoben, sondern auch, welche Bestandteile dieser Dimensionen besonders wichtig sind. In Bezug auf die sozialen Bestandteile zeigt sich, dass die Schaffung menschenwürdiger Arbeitsbedingungen und die Sicherstellung von Gesundheit und Wohlbefinden als die wichtigsten von zehn dargelegten sozialen Kriterien angesehen werden (siehe **Anhang 3 «Angegebene Relevanz sozialer Kriterien»**). Angesichts der aktuellen internationalen Krisensituation ist es wenig überraschend, dass die Sicherstellung von Frieden, Gerechtigkeit und starken Institutionen direkt folgt. Interessanterweise zeigen sich hierbei auch deutliche geschlechtsspezifische Unterschiede. Beispielsweise bewerten Frauen die Gleichberechtigung von Geschlechtern als deutlich wichtiger als es Männer tun. Auch auf Basis anderer demografischer Daten konnten Evaluationsunterschiede festgestellt werden. Für die unternehmerische Praxis bedeutet dies, dass sie ihre Kommunikation zielgruppengerecht anpassen und entsprechende Schwerpunkte legen sollten.

## Ökologische Kriterien

Die ökologische Dimension wurde in neun Bestandteile entlang des Produktlebenszyklus heruntergebrochen. Als wichtigstes Kriterium geht hieraus die Thematik «Recycling und Wiederverwendung» hervor. Sowohl die Höhe des Mittelwerts als auch die geringste Varianz aller Kriterien unterstreichen dies. Für Konsumierende hat dieses Kriterium damit die höchste Relevanz und sollte folglich Bestandteil der unternehmerischen Kommunikation sein. Auffällig ist bei der Priorisierung, dass die Reduktion des Energieverbrauchs und die Reduktion von CO<sub>2</sub> als die am wenigsten wichtigen Bestandteile hervorgehen. Beide Kriterien sind in der Unternehmenspraxis und in Reportings hochrelevante KPIs, sind jedoch als solche für die Teilnehmenden scheinbar nicht greifbar genug. Je greifbarer ein Thema ist, desto wichtiger wird es von den Teilnehmenden in diesem Ranking eingeordnet. CO<sub>2</sub>-Emissionen, die in der Unternehmenssprache am häufigsten kommuniziert werden, sind zwar in der Realität relevant, sind aber für Konsumierende nicht besonders greifbar und werden womöglich aus diesem Grund als am wenigsten wichtig eingeordnet.

Weitere Details dazu — und wie sich die verschiedenen Dimensionen und Kriterien letztlich auf die Wahrnehmung als nachhaltiges Unternehmen auswirken — zeigt eine tiefergehende Analyse im **Anhang 3**.

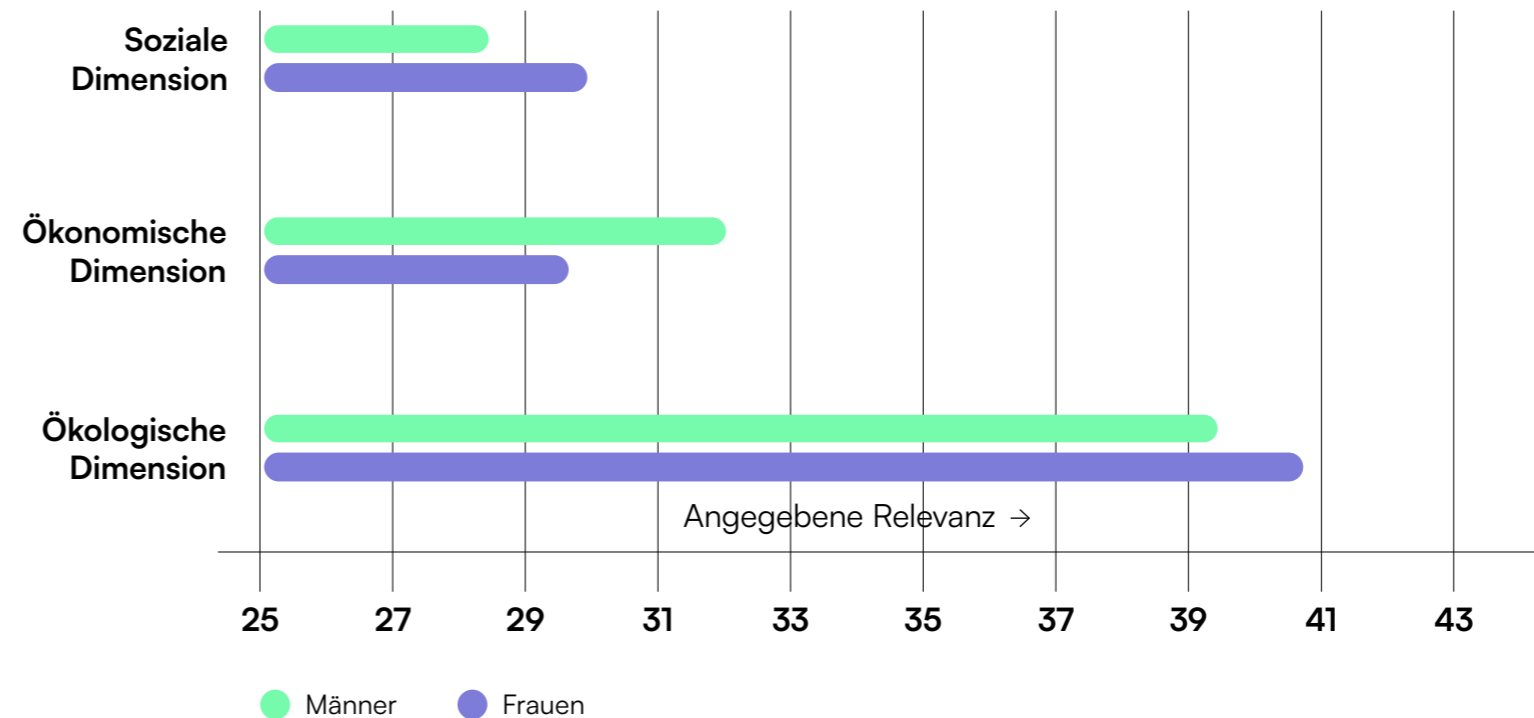
# Die Perspektive der Konsumierenden

**Unterschiede und Gemeinsamkeiten** Freilich ist es nicht so, dass der Fokus auf ökologische Nachhaltigkeit in der Bewertung von Nachhaltigkeit durch die Konsumierenden unabhängig von Milieu, Bildungsstand oder Alter der Befragten wäre — die Unterschiede erscheinen auf den ersten Blick vielleicht marginal, können aber entscheidende Kriterien einer erfolgreichen Nachhaltigkeitskommunikation sein. Ein «one size fits all»-Vorgehen ist nicht empfehlenswert. So gelangen wir zu einer Frage, die alle Unternehmen brennend interessieren muss: **Wem ist was besonders wichtig?** In der Folge stellen wir einige empirische Resultate vor; reduziert auf die wesentlichen Erkenntnisse.

## Die Geschlechter-Differenz — und was daraus folgt

Sowohl Schweizer Männer als auch Schweizer Frauen zeigen in der Befragung eine deutliche Präferenz der ökologischen Dimension von Nachhaltigkeit. Männer ordnen der ökonomischen Dimension dabei eine grössere Bedeutung zu als Frauen; letztere heben stärker die soziale Dimension hervor. Wer eines der beiden Geschlechter mit massgeschneiderter Nachhaltigkeitskommunikation ansprechen will, die über die Betonung der ökologischen Dimension hinausgeht, sollte das im Hinterkopf behalten. Wie sich die drei Dimensionen tatsächlich auf die Bewertung der Nachhaltigkeit eines Unternehmens auswirken, kann in **Anhang 3** nachgelesen werden.

## Geschlechterunterschiede



Quelle: eigene Darstellung

# Die Perspektive der Konsumierenden

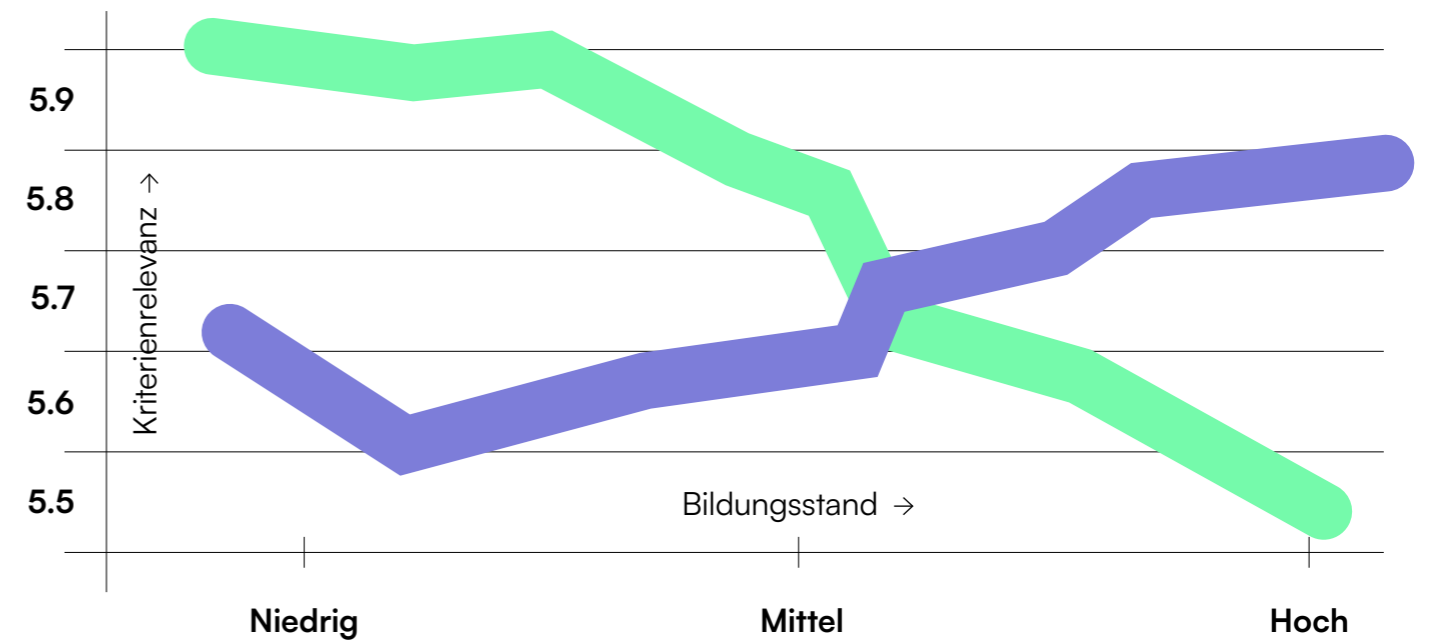
## Die Bildungs-Differenz — und was daraus folgt

Betrachtet man die Unterschiede der durchschnittlichen Relevanz ökologischer und sozialer Kriterien, so fällt insbesondere auf, dass die durchschnittliche Relevanz der ökologischen Kriterien mit steigendem Bildungsstand zunimmt. Bei den sozialen Kriterien zeigt sich dieser Effekt hingegen umgekehrt. Hier nimmt der durchschnittliche Wert mit steigendem Bildungsstand ab. Damit ist die Relevanz der sozialen Kriterien im Mittel für Menschen mit einem niedrigeren Bildungsstand deutlich höher als für Personen mit hohem Bildungsstand. Obwohl — wie mehrfach betont — «alle» auf Ökologie achten, ist dies eine nicht unwichtige Erkenntnis: Wer ein niedrigeres Bildungsniveau hat, gehört auch beruflich in vielen Fällen nicht zur Gruppe der Spitzenverdiener und könnte aufgrund dessen soziale Belange als näher an der eigenen Lebenswirklichkeit empfinden. Menschen mit einem hohen Bildungsniveau wiederum soll keine unsoziale Wesensart unterstellt werden — sondern wohl eher eine gewisse intellektuelle Skepsis. Die ökologische Handlungserfordernis ist hingegen etwas, das die Menschen weniger direkt erleben als soziale Belange. So erfordert die Erkenntnis ökologischer Handlungserfordernis insbesondere Aufklärung durch Bildung, was die höhere Bewertung durch die Menschen mit einem hohem Bildungsstand erklären könnte. Unabhängig von der Erklärung der Effekte ist jedoch folgendes klar: Wer Nachhaltigkeitskommunikation für eine Gruppe mit geringem Bildungsstand macht, darf die Ökologie nicht vergessen, sollte aber insbesondere soziale Faktoren klar erkennbar einfließen lassen — und vice versa.

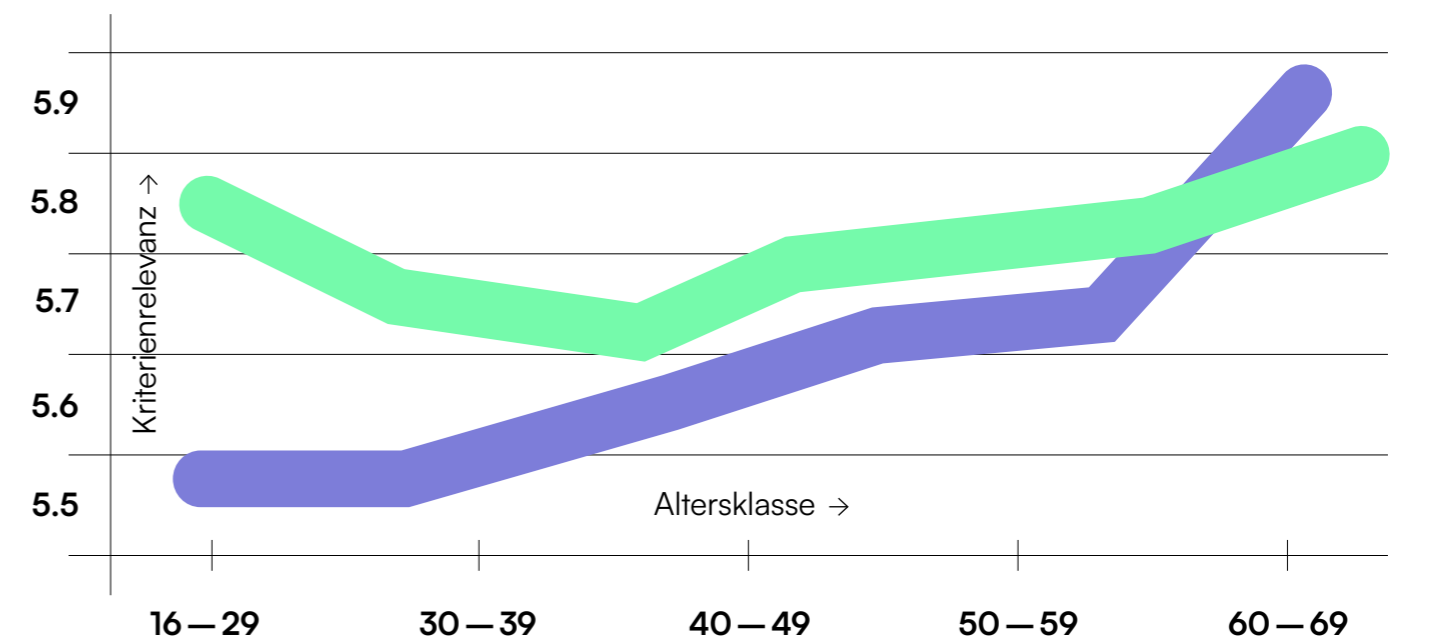
## Die Alters-Differenz — und was daraus folgt

Wie bei dem steigenden Bildungsstand steigt auch bei zunehmendem Alter die Relevanz der ökologischen Kriterien. Bei den sozialen Kriterien lässt sich eine ähnliche Tendenz erkennen, diese verläuft jedoch nicht konstant. Will sagen: Je älter die Schweizerinnen und Schweizer werden, desto mehr denken sie über die Umwelt (und vermutlich das, was sie den nachfolgenden Generationen hinterlassen) nach.

## Unterschiede in der Bildung



## Altersunterschiede



Quelle: eigene Darstellung

# Die Perspektive der Konsumierenden

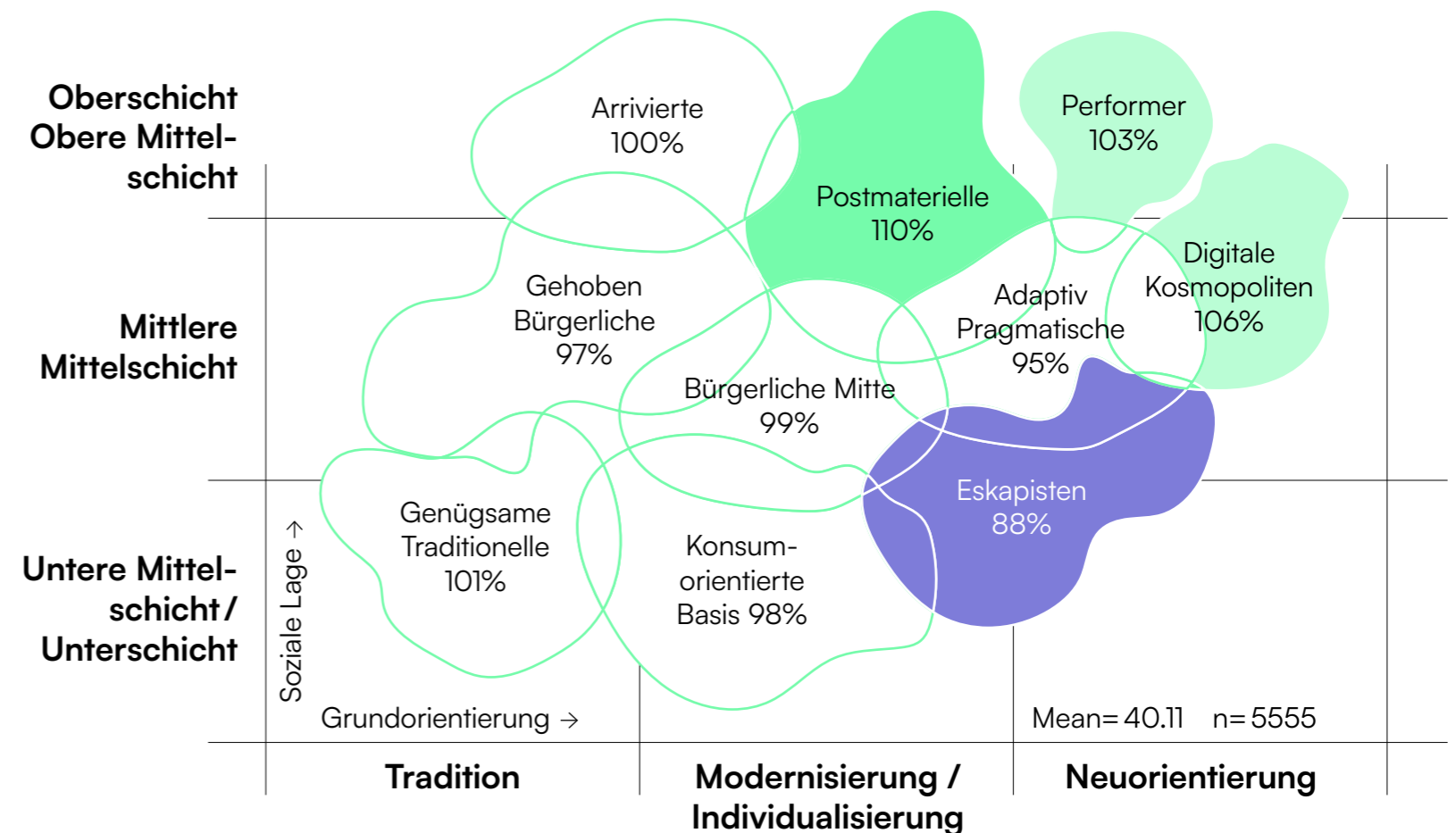
## Die Sinus-Milieu-Differenz — und was daraus folgt

Sinus-Milieus<sup>6</sup> gruppieren Menschen hinsichtlich deren Lebensauffassung und -weise. Grundsätzlich erfolgt die Einteilung der Milieus anhand der zwei Dimensionen «soziale Lage» (Unter-, Mittel- oder Oberschicht) sowie der «Grundorientierung» (Tradition, Modernisierung/Individualisierung und Neuorientierung). Die Sinus-Milieus berücksichtigen grundlegende Wertvorstellungen beispielsweise zu Familie, Konsum, Arbeit und Medien. Sie sind länderspezifisch; in der vorliegenden Untersuchung wurden natürlich auf die Schweiz abgestimmte Parameter angewendet. Die Recherchen des SCOPES-Reports haben gezeigt, dass innerhalb verschiedener Sinus-Milieus sogar noch grössere Unterschiede in der Gewichtung einzelner

Nachhaltigkeits-Dimensionen offenbar werden als zwischen den Geschlechtern, Bildungsniveaus oder Altersgruppen. Wiederum dominiert die Ökologie zwar, aber es gibt hier die deutlichsten Ausschläge in andere Richtungen — was selbstredend für eine massgeschneiderte Nachhaltigkeitskommunikation wichtig ist. Was ist konkret gemeint? Innerhalb der verschiedenen Sinus-Milieus gibt es die Gruppe der «Eskapisten» (Eskapismus bedeutet Realitäts- oder Weltflucht, Anmerkung der Schreibenden), denen Ökologie als viel weniger relevant erscheint als allen anderen Milieus.

Die Bedeutung — und Wertschätzung — ökologischer Nachhaltigkeit weist entlang der Milieus enorme Kontraste auf. Im Gegensatz zu den «Postmateriellen» (+10 Prozent), den «Digitalen Kosmopoliten» (+6 Prozent) und der Gruppe der «Performer» (+3 Prozent), denen ökologische Nachhaltigkeit noch wichtiger ist als dem Gros der Schweizerinnen und Schweizern, hat die Gruppe «Eskapisten» (-12 Prozent) das mit Abstand niedrigste Interesse an ökologischer Nachhaltigkeit. Liegt das daran, dass es ihnen relativ egal ist, wie es mit dem Planeten weitergeht und sie andere Dinge einfach spannender finden? Das wäre blosser Spekulation, würde aber zu der Charakterisierung von «Eskapisten» passen.

## Unterschiede in den Sinus-Milieus bei der Gewichtung der ökologischer Nachhaltigkeit



Quelle: eigene Darstellung, basierend auf der Typologie des Sinus-Instituts, Heidelberg

### Fragen

Wie wichtig sind aus Ihrer persönlichen Sicht die drei Nachhaltigkeitsdimensionen? Verteilen Sie hierzu insgesamt 100 Punkte auf die ökologische, soziale und die ökonomische Nachhaltigkeit.

- **Ökologische Nachhaltigkeit**
- Wirtschaftliche Nachhaltigkeit
- Soziale Nachhaltigkeit

<sup>6</sup> Praxis der Sinus-Milieus®, 2023

# Die Perspektive der Konsumierenden

## Das Gebot der Segmentierung

Aus den vorliegenden Daten ergeben sich zwei Erkenntnisse: Einerseits, wie bereits am Anfang dieses Kapitels notiert, dass ökologische Nachhaltigkeit jene Dimension von Nachhaltigkeit ist, auf die die meisten Menschen in der Schweiz am stärksten ansprechen. Es existiert jedoch eine Varianz nach Geschlecht, Bildung, Alter und am stärksten zwischen der Sinus-Milieus. Während es Unternehmen natürlich selbst überlassen bleibt, wie sie ihre (potenziellen) Konsumierenden segmentieren, ergibt sich schon aus den hier vorgestellten, quantitativen Ergebnissen der SCOPES-Forschung ein «Gebot der Segmentierung». Die stärksten Ausschläge zeigen sich innerhalb der kompliziertesten

Metrik: Persönliche Ansichten gegenüber dem Klimawandel sind nicht überwiegend charakteristisch für Männer oder Frauen, gebildete oder weniger gebildete, jüngere oder ältere Personen, sondern vielmehr eine Ausprägung der grundsätzlichen Werte und Lebensweisen eines Milieus. Personen eines Milieus gleichen sich dadurch stark in ihrer Einstellung gegenüber dem Klimawandel und in ihrem persönlichen Verantwortungsbewusstsein.

**Noch einmal: Die Kriterien der Segmentierung mögen variieren — aber unterlassen werden sollte Segmentierung in der Nachhaltigkeitskommunikation keinesfalls.**

## Exkurs: «Down the rabbit hole — die Erste»

Soll eine sehr feingliedrige Segmentierung im Bereich der Wahrnehmung von Nachhaltigkeitskommunikation vorgenommen werden, können auch die drei benannten Dimensionen — die ökologische, die ökonomische und die soziale — noch einmal in sich «aufgesplittet» werden. Das wurde für den SCOPES-Report zwar für die ökologische und die soziale Dimension getan, gleicht aber (insbesondere, was mögliche Rückschlüsse angeht) der berühmten Reise

«down the rabbit hole» und kann an dieser Stelle nur stark komprimiert wiedergegeben werden. Für detailliertere Informationen steht **Anhang 3** zur Verfügung. Für den Moment beschränken wir uns auf ein Fazit:

**Die Daten zeigen, dass Konsumierenden in den Angaben, die sie zur Nachhaltigkeit von Unternehmen machen, auch selbst nicht immer konsistent sind. Das müssen Unternehmen einkalkulieren.**

# Die Perspektive der Konsumierenden

## So «ranken» Konsumierende Schweizer Unternehmen

Im Rahmen des SCOPES-Reports wurden 5555 Schweizer Konsumierende nicht nur dazu befragt, welche Dimensionen von Nachhaltigkeit ihnen in der Bewertung von Unternehmen wichtig sind — sie wurden überdies gebeten anzugeben, welche Unternehmen sie als besonders nachhaltig wahrnehmen und woran das liegt. Die Idee dahinter war, dem eher generellen Approach des ersten Teils der quantitativen Befragung

eine konkrete Komponente hinzuzufügen. Die Konsumierenden sollten aber nicht «aus dem Blauen heraus» abstimmen — sondern mit einer vorgegebenen Liste von Firmen arbeiten. Nach einem Auswahlverfahren, das in **Anhang 4** detailliert erläutert wird, blieben 100 Unternehmen respektive Marken übrig, welche die Konsumierenden bewerten konnten. 78 davon wurden von einer ausreichenden Anzahl Teilnehmender bewertet, um es

in das finale Ranking zu schaffen. Sie lassen sich — je nach «wahrgenommener Nachhaltigkeit» — in sechs Gruppen einteilen. In den Gruppen herrschen nur geringe Unterschiede zwischen dem von den Konsumierenden jeweils attestierten «Nachhaltigkeits-Wert», die Platzierung innerhalb der Gruppe in der nachfolgenden Grafik ist alphabetisch und kein Indiz für eine weitere Wertung.

**Wie lässt sich dieses Ranking erklären? Welche Faktoren sind es, die die Einschätzung als nachhaltiges oder weniger nachhaltiges Unternehmen — neben der eigentlichen Nachhaltigkeitsaktivität — erklären? Im Nachfolgenden werden die Ergebnisse des Unternehmensrankings analysiert und Auffälligkeiten zusammengefasst.**

# Die Perspektive der Konsumierenden

## Ranking von Schweizer Marken nach wahrgenommener Nachhaltigkeit

Gruppe 1



Gruppe 2



Gruppe 3



Gruppe 4



Gruppe 5



Gruppe 6



Quelle: eigene Darstellung

# Die Perspektive der Konsumierenden

## Das Ranking — und was daraus folgt

### «Swissness» punktet — insbesondere bei den Älteren

Als die «Top 5»-Performer fallen im Haupt-Ranking die Unternehmen AXA Schweiz, Victorinox, Zurich Versicherungen, V-Zug und Ricola auf. Sie gehen somit als die

## «Swissness» wirkt sich stark auf die wahrgenommene Nachhaltigkeit einer Marke aus und kann vor ganz besonders bei der älteren Zielgruppe punkten.

Unternehmen hervor, die aus Sicht der 5555 Teilnehmenden als am nachhaltigsten wahrgenommen werden. Die «Top 5» fallen zudem durch ihre «Swissness» auf: Mit Ausnahme der AXA ist jede dieser Marken eine Schweizer Marke. Zum Teil vermarkten sich die Unternehmen auch entsprechend. Die AXA ist zwar ein französisches Unternehmen, hat aber in der Schweiz vor Jahren die Winterthur Versicherungen übernommen und tritt im schweizerischen Markt selbstständig auf. Vielen Schweizerinnen und Schweizern ist daher die französische Herkunft der Marke AXA nicht bekannt. Ricola wirbt sehr aktiv mit den Kräutern aus den Schweizer Bergen und stellt damit eine Assoziation zu zentralen Merkmalen der Schweiz her. Victorinox überführte sogar das eidgenössische Wappen in ihr Logo und stellt damit «Swissness» in den Mittelpunkt ihrer Markenwerte. Neben den verbundenen

Schweizer Merkmalen und Werten führt das implizierte «Made in the domestic country»-Label zu einem «domestic country bias», der bei den Studien-Teilnehmenden in der Schweiz zu einer verstärkten Wahrnehmung von Qualität, einem reduzierten Risikogefühl und zu dem Gefühl einer verringerten Umweltbelastung führen kann<sup>7</sup>. Neben der tatsächlichen, nachhaltigen Aktivität kann daher die «Swissness» der Unternehmen als ein möglicher Grund für die positive Bewertung im Ranking unterstellt werden. Neben den Unterschieden im Hauptranking wurden auch mögliche Bewertungsunterschiede zwischen den Altersgruppen analysiert: Die Gruppen waren Menschen im Alter von 16–29, 30–39, 40–49, 50–59 und 60–69 Jahren. Wie schon im Haupt-Ranking fällt auch im altersspezifischen Ranking die Präsenz der Schweizer Marken innerhalb der «Top 5»-Unternehmen auf. Deutlich werden hier aber auch Unterschiede zwischen den Altersklassen: Bei Menschen zwischen 16 und 29 Jahren sind drei der fünf Unternehmen schweizerischer Herkunft. Daneben finden sich insbesondere deutsche und amerikanische Unternehmen, die von diesen Generationen als besonders nachhaltig empfunden werden. Bei den 50- bis 59-Jährigen haben immerhin vier der fünf Unternehmen ihren Hauptsitz in der Schweiz. Besonders ausgeprägt ist die «Swissness»-Präsenz bei den 60- bis 69-Jährigen. Bei diesen finden sich ausschliesslich Schweizer Unternehmen in den «Top 5». Die «Swissness» der Marken scheint damit, neben ihrer generellen Relevanz bei den Schweizer Teilnehmenden, mit zunehmendem Alter an Relevanz zu gewin-

nen. Ein Grund dafür dürfte auch die hohe (ungestützte) Bekanntheit dieser Marken in der älteren Zielgruppe sein.

### Lange Lieferwege sind zunehmend ein «No-Go»

Mit Abstand am schlechtesten schneiden im Haupt-Ranking die Unternehmen AliExpress und wish ab. Deren Indexwerte setzen sich deutlich von der darüber liegenden Sektion

— welche lange Transportwege impliziert — unterstellt werden. Während AliExpress ein chinesisches Unternehmen ist, hat wish seinen Hauptsitz in Kalifornien, verkauft jedoch primär Produkte aus chinesischer Herstellung. Im Gegensatz zum zuvor aufgeführten positiven Einfluss der «Swissness» scheint sich daher die offensichtliche ferne Herkunft der Produkte negativ auf die Wahrnehmung als nachhaltiges Unternehmen auszuwirken.

## Die offensichtliche Erkennbarkeit einer fernen Herkunft und damit verbundene, lange Lieferwege verschlechtern die Einstufung als nachhaltiges Unternehmen.

ab und auch in dem Ranking der Altersklassen werden diese Unternehmen von vier der fünf Generationen in die «Worst 5» gewählt. Als mögliche Erklärung kann auch hier die Herkunft der Unternehmen und Produkte

<sup>7</sup> Bernard, Y., Collange, V., Ingarao, A., & Zarrouk-Karoui, S. (2020). Products labeled as «made in domestic country»: the brand matters. *European Journal of Marketing*, 54(12), 2965-2987.

# Die Perspektive der Konsumierenden

## Die Bedeutung von Schlüsselereignissen (oder: Image ist alles)

Auch die Unternehmensplatzierungen in der vorletzten Sektion (Haupt-Ranking) können Aufschluss über mögliche Gründe für die Wahrnehmung als nachhaltiges Unternehmen geben. Die Credit Suisse beispielsweise stand über einige Monate im Mittelpunkt öffentlicher Kritik. Diese bezog sich insbesondere auf das Gesamtunternehmen. Das scheint auch die Wahrnehmung der unternehmerischen Nachhaltigkeit beeinflusst zu haben. Auch Ferrero wurde verhältnismässig negativ bewertet. Ferrero steht insbesondere mit dem Thema Palmöl in der Kritik. Eine ähnliche Situation liegt bei Nestlé vor. Von den Teilnehmenden wird Nestlé sehr kritisch in Bezug auf das Thema Nachhaltigkeit beurteilt. Während das Unternehmen im Reputations Ranking 2/2022 der Swiss Reputation Group die zweitbeste mediale Reputation der 20 SMI Unternehmen erzielt, führt die Bewertung durch die Konsumierenden lediglich zu einer Platzierung in der vorletzten Sektion des SCOPES Rankings.

Auch wenn die oben genannten Unternehmen die unternehmerische Nachhaltigkeit seit langem intensiv adressieren und zum Teil auch nachweislich recht positive mediale Aufmerksamkeit erfahren, scheint im Bewusstsein der Konsumierenden weiterhin die öffentliche Diskussion und zentrale Ereignisse der Vergangenheit zu überwiegen. Schlüsselereignisse können somit die übergeordnete Wahrnehmung der unternehmerischen Nachhaltigkeit längerfristig dominieren und eine negative Wahrnehmung durch Überstrahleffekte bedingen.

Der Annahme folgend, dass die Meinung zum Unternehmen darüber hinaus stark mit der Wahrnehmung dessen Nachhaltigkeit einhergeht, wurden den Teilnehmenden Fragen zum grundsätzlichen Eindruck des Unternehmens gestellt. Mithilfe einer Regressions- und Korrelationsanalysen konnte dabei nachgewiesen werden, dass die Verbesserung des Gesamteindrucks zu einer Verbesserung der Wahrnehmung als nachhaltiges Unternehmen führt.

**Schlüsselereignisse können langfristige Überstrahleffekte auf die Nachhaltigkeitswahrnehmung eines Unternehmens haben (Credit Suisse, Ferrero, Nestlé). Zudem: Die wahrgenommene Nachhaltigkeit geht deutlich mit dem positiven oder negativen Gesamteindruck eines Unternehmens einher.**

## Das Alter zählt — im Guten wie im Schlechten

Während oben bereits darauf hingewiesen wurde, dass beim «Swissness»-Effekt zumindest teilweise vom Alter der Konsumierenden abhängt, als wie positiv sie ein Unternehmen beurteilen, gilt dies auch vice versa: Unternehmen wie Nestlé, die (siehe «Die Bedeutung von Schlüsselereignissen (oder: Image ist alles)») im SCOPES-Report unterdurchschnittlich bewertet wurden, werden nicht von allen Altersgruppen gleich negativ wahrgenommen. Während sich das Unter-

findet sich das Unternehmen in den Top 10. Anders verhält es sich hingegen bei Ford. Ford ist bei den 16- bis 29-Jährigen, den 40- bis 49-Jährigen und bei den 50- bis 59-Jährigen in der zweiten Hälfte des Rankings. Bei den 60- bis 69-Jährigen wurde das Unternehmen jedoch lediglich viermal bewertet und scheint damit in Bezug auf das Thema Nachhaltigkeit bei dieser Altersgruppe kaum präsent zu sein. Bei den 30- bis 39-Jährigen hingegen findet sich dieses Unternehmen in den «Top 5» der nachhaltig wahrgenommenen Unternehmen wieder

## Auch wenn manche Firmen im Ranking eher schlecht abschneiden, variiert das Mass an Kritik je nach Altersgruppe der Befragten.

nehmen bei den 16- bis 49-Jährigen in den «Worst 5» des Rankings befindet, liegt das Unternehmen bei den 50- bis 59-Jährigen im letzten Drittel der Unternehmen, bei den 60- bis 69-Jährigen jedoch im oberen Drittel des Rankings (siehe **Anhang 1**).

Eine ähnliche Verteilung zeigt sich auch bei Nespresso. Obwohl das Unternehmen ein registriertes B-Corp-Unternehmen ist und somit also sehr hohe nachhaltige Standards erfüllt, wird es von grossen Teilen der Konsumierenden nicht anerkannt oder gesehen. Bei den 16- bis 29-Jährigen befindet sich das Unternehmen in der unteren Hälfte der Evaluationen und befindet sich im Gesamtranking in der dritten Sektion. Dahingegen nehmen die 60- bis 69-Jährigen das Unternehmen deutlich anders wahr. Bei ihnen be-

und wird damit von dieser Generation deutlich positiver eingeordnet als von den anderen. Die Generationen nehmen damit die Unternehmen deutlich unterschiedlich wahr oder stufen deren Verhalten anders ein. In jedem Fall scheinen die altersabhängigen Perspektiven einen deutlichen Unterschied zu machen, wenn es zur Bewertung der unternehmerischen Nachhaltigkeit kommt. Eine Ursache hierfür könnten Markenwissen und -vertrautheit sowie Nutzung sein. Wenn man eine Marke verwendet, dann wird man sie nicht so stark kritisieren, weil man sonst sich selbst und das eigene Verhalten hinterfragen müsste.

# Die Perspektive der Konsumierenden

## Die Branche beeinflusst die Nachhaltigkeitswahrnehmung stark

Zalando, Amazon und Syngenta, die ebenfalls in die vorletzte Sektion des Hauptrankings fallen, haben eine Gemeinsamkeit: Sie sind in Branchen tätig, die im Rahmen dieses Reports von den Teilnehmenden als verhältnismässig wenig nachhaltig bewertet wurden. Neben dem Marken-Ranking wurde deshalb ein Branchen-Ranking vorgenommen, um diese These weiter zu stützen. Die Ergebnisse sind in der Tabelle rechts zu sehen, das genaue Vorgehen finden Sie in **Anhang 5**. Mit deutlichem Abstand belegen die Branche der Online-Versandhändler und die der Chemie- und Pharmaunternehmen die beiden letzten Plätze. Ihr Ansehen in Bezug auf ihre Nachhaltigkeit ist am schlechtesten. Dies geht auch damit einher, dass diese Firmen in Bezug auf den Gesamteindruck bei den Teilnehmenden am schlechtesten abschneiden.

**Die Branche dominiert die Nachhaltigkeitswahrnehmung einer Marke (Versandhandel, Chemie / Pharma). Die Urteile der Konsumentierenden hängen stark von abstrahierten Einschätzungen ab.**

## Branchenwahrnehmung und Nachhaltigkeit

Rang	Sektor	Gewichtete Dimensions-Performance
1	Andere Konsumgüter	5.11
2	Haushaltsgeräte & Elektronik	5.10
3	Erstversicherung	5.08
4	Möbliering	5.07
5	Luxusgüter & Uhren	5.05
6	Logistik & Transport	4.99
7	Snacks & Süswaren	4.98
8	Einzel- & Lebensmittelhandel	4.80
9	Mobilität & Automobil	4.79
10	Banken	4.75
11	Unterhaltungselektronik	4.72
12	Schönheit & Hygiene	4.51
13	Getränke	4.49
14	Lebensmittel	4.39
15	Chemie & Pharma	4.04
16	Online-Versandhändler	3.26

Quelle: eigene Darstellung

Die gebildeten Indexwerte der Einzelunternehmen weichen nur im Ausnahmefall deutlich vom Branchenmittelwert ab. Unternehmen in einer positiv wahrgenommenen Branche sind damit im Mittel besser bewertet worden als Unternehmen in einer negativ wahrgenommenen Branche. Ein Teil der Platzierung kann somit durch Überstrahlereffekte der Brancheneinschätzung erklärt werden, die dazu führen, dass auch potenziell nachhaltige Unternehmen negativ eingeschätzt werden. Die Konsumierenden haben folglich oftmals keine eigene Einschätzung

zur Nachhaltigkeit einzelner Unternehmen, sondern abstrahieren ihre Einschätzung auf Basis ihrer Einstellung zur Branche. Zalando und Amazon gehören zur Branche des Online-Versandhandels, Syngenta ist ein Unternehmen der Chemie- und Pharmabranche. Beide Branchen werden von den Teilnehmenden verhältnismässig negativ bewertet. Die negativen Platzierungen im Haupt-Ranking könnten zum Teil auf die Zuordnung zurückzuführen sein.

**Bei einer weiteren Auswertung wurde der tatsächliche Einfluss verschiedener Aktivitäten auf die Bewertung der unternehmerischen Nachhaltigkeit analysiert. Dabei zeigt sich bei den Chemie- & Pharmaunternehmen, dass die Verwendung umweltfreundlicher Materialien, die Vermeidung von Abfall und die Reduzierung der Umweltbelastung den stärksten Einfluss auf die Bewertung genommen haben. Bei den Online-Versandhändlern sind es der Ressourcenverbrauch, die umweltfreundliche Verpackung und Transport, aber insbesondere die Vermeidung von Abfall, die die Bewertung begründen.**

# Die Perspektive der Konsumierenden

## Herkunft schafft Heimvorteil

Das Hauptranking wurde auch in Bezug auf Unterschiede zwischen Regionen innerhalb der Schweiz analysiert; die exakte Methodik finden Sie in **Anhang 6**. Die «Top»- und «Worst»-Performer in der deutschsprachigen und der französischsprachigen Region ergeben sich nach der Auswertung gemäss Abbildung rechts. Beim Vergleich der

im unteren Drittel. Victorinox liegt in der deutschsprachigen Schweiz mit 122 Bewertungen in den «Top 5», bei der französischsprachigen Schweiz mit 46 Bewertungen jedoch «nur» in den «Top 20». Durch diese Bewertungsunterschiede wird ein systematischer Zusammenhang deutlich: Rolex, Nestlé und Nespresso haben ihre Hauptsitze in der französischsprachigen Schweiz. Rolex

## Der Herkunftseffekt wirkt auch innerhalb der Schweiz. Ein Beispiel: Marken mit Hauptsitz in der Westschweiz (Nestlé, Rolex, Nespresso) werden dort als nachhaltiger wahrgenommen.

deutschsprachigen und der französischsprachigen Region ergeben sich die grössten Unterschiede bezüglich der Rankings von Rolex, Nestlé, Nespresso und Victorinox. Rolex gehört in der französischsprachigen Schweiz zu den «Top 5»-Performern. In der deutschsprachigen Schweiz wurde Rolex zwar ebenfalls oft bewertet, dessen Platzierung liegt dort allerdings noch hinter dem ersten Drittel des Rankings. Nestlé wurde in der französischsprachigen Schweiz wie auch in der deutschsprachigen Schweiz sehr häufig bewertet, fällt in der deutschsprachigen Schweiz allerdings lediglich in die unteren 10 Prozent der zu bewertenden Unternehmen. In der französischsprachigen Schweiz hingegen liegt das Unternehmen innerhalb der oberen 70 Prozent des Rankings. Nespresso fällt in der französischsprachigen Schweiz in die oberen 50 Prozent des Rankings, befindet sich in der deutschsprachigen Schweiz jedoch nur

in Genf, Nestlé in Vevey und Nespresso in Lausanne. Die dort lebenden Teilnehmenden haben diese Unternehmen in diesem Ranking deutlich positiver bewertet als die Teilnehmenden aus der deutschsprachigen Schweiz. Victorinox hingegen, mit Hauptsitz im deutschsprachigen Ibach, wurde in der deutschsprachigen Schweiz positiver bewertet. Konsumierende scheinen daher Unternehmen aus ihrer Herkunftsregion tendenziell besser zu bewerten als Unternehmen aus anderen Regionen. Ähnlich wie «Swissness» und der «domestic country bias» beeinflusst somit die örtliche Nähe zu Unternehmen als Herkunftseffekt positiv die Einschätzung der unternehmerischen Nachhaltigkeit.

## Bewertungsunterschiede nach Sprach- und Herkunftsregion



Quelle: eigene Darstellung

## Exkurs: «Down the rabbit hole — die Zweite»

Zu Beginn der Forschung für den quantitativen Teil des SCOPES-Reports haben sich die Schreibenden entschieden, eine gestützte Untersuchung durchzuführen, um eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse sicherzustellen. Eine ungestützte Befragung wurde aber parallel durchgeführt, um zu ermitteln, welche Unternehmen Konsumierenden bei dem Thema Nachhaltigkeit spontan in den Sinn kommen. Die Ergebnisse dieser Befragung finden Sie in **Anhang 7**. Sie bestätigen in einigen Aspekten, was aus den Daten der gestützten Untersuchung hervorgegangen ist; lassen aber noch einige weitere interessante Schlüsse zu.

# Die Perspektive der Unternehmen

Im Gegensatz zum quantitativen Teil des SCOPES-Reports, für welchen mit einer grossen Menge an Teilnehmenden gearbeitet wurde, ist der qualitative Teil des Reports «kleiner, aber feiner»: Auf Anhang 2 wurde in Bezug auf die genaue Methodik schon verwiesen; dennoch soll erneut erwähnt werden, dass sich der folgende Teil des Reports auf extensive, persönliche Gespräche mit Verantwortlichen im Bereich der Nachhaltigkeit, Unternehmens-, Markenkommunikation stützt. Die Befragten beschäftigen sich zum Teil seit vielen Jahren beinahe ausschliesslich mit der Frage, wie die Nachhaltigkeitsaktivitäten ihrer jeweiligen Unternehmen nach innen und aussen kommuniziert werden können. Sie alle – unabhängig von der Branche und der Grösse ihrer jeweiligen Firma – zeigten im Dialog ausserdem ein tiefes Verständnis für die Tatsache, dass erfolgreiche Nachhaltigkeitskommunikation nur durch abteilungsübergreifende Zusammenarbeit gelingen kann.

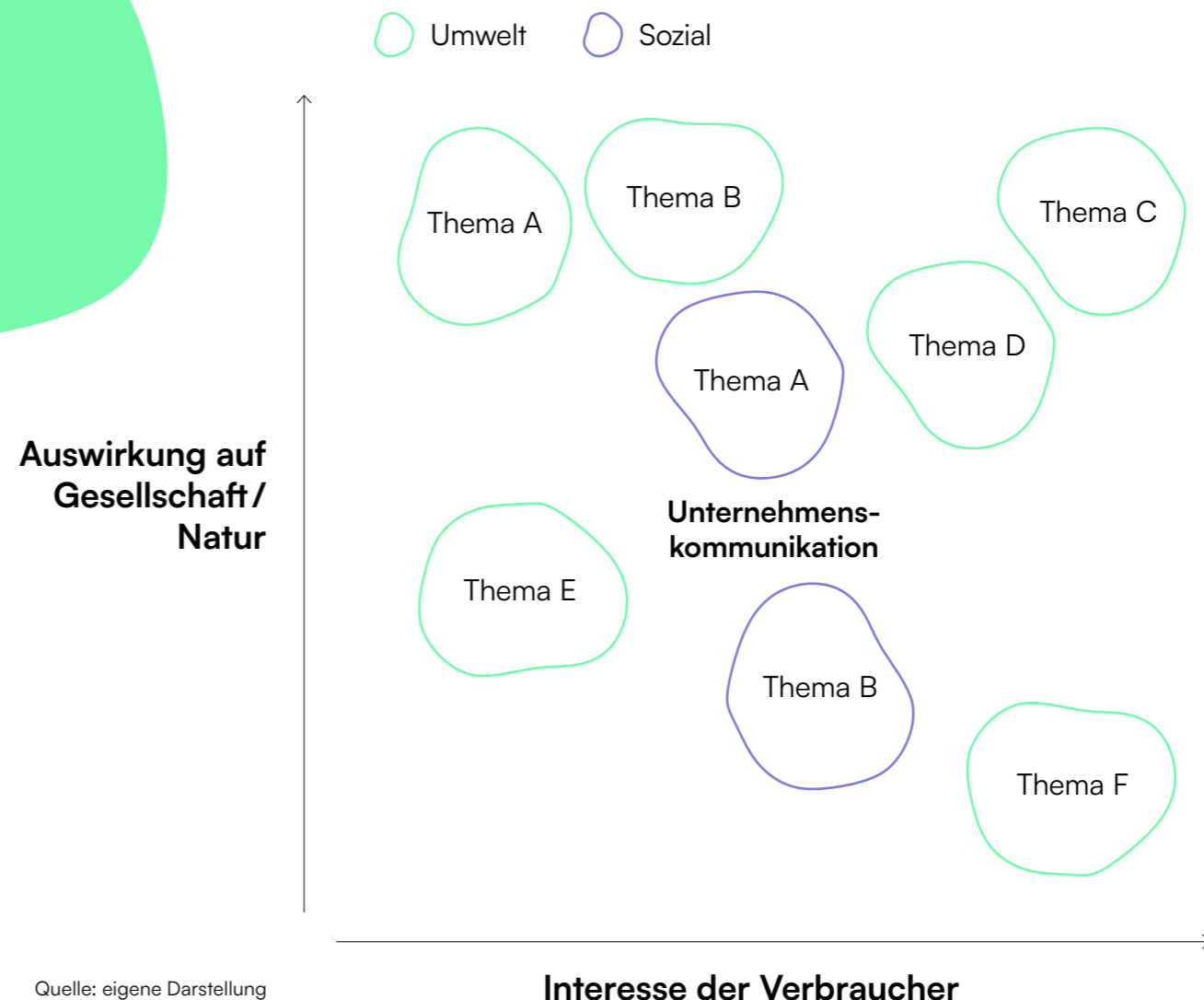
## Herausforderungen gelingender Nachhaltigkeitskommunikation

Die Unternehmen stehen in einem Spannungsverhältnis zwischen dem breiten Spektrum der Nachhaltigkeitsaktivitäten und dem, was auf Markenebene in einer prägnanten und präzisen Botschaft kommuniziert werden muss. Unternehmen unterscheiden

in der Regel zwischen Themen, die für die Nachhaltigkeit relevant sind und Themen, die für die Konsumierenden von Interesse sind. Nachhaltigkeitsverantwortliche betonen beispielsweise die Notwendigkeit, die Auswirkungen der Unternehmensaktivitäten entlang der gesamten Lieferkette zu berücksichtigen und die sozialen und ökologischen

Auswirkungen ihrer Aktivitäten mithilfe von Lebenszyklusanalysen und anderen Techniken sorgfältig zu messen, um Problembereiche zu ermitteln. Während solche Ansätze den Unternehmen bei der Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie helfen, können die Interessen der Konsumierenden durchaus auf andere Nachhaltigkeitsthemen gerichtet sein.

## Auswirkung vs. Interesse (I)



Quelle: eigene Darstellung

# Die Perspektive der Unternehmen

## Es besteht also eine Lücke zwischen der Kommunikation zum Zweck der Nachhaltigkeit und der Kommunikation zum Zweck der Markenbildung.

In der Unternehmenskommunikation (etwa in Nachhaltigkeitsberichten) kommunizieren Unternehmen häufig ihren gesamten Nachhaltigkeitsfahrplan. In der Markenkommunikation, die sich in der Regel an die Konsumentenden richtet, wird jedoch nur eine Auswahl von Nachhaltigkeitsthemen kommuniziert, die auf das Interesse und die «Aufnahmefähigkeit» der Konsumentenden abgestimmt sind. Ein noch kleinerer Teil dieser Themen kann in den Kern der Marke eingebettet und Teil des Markenversprechens werden. Dies geschieht in der Regel, wenn der Markenwert und die Nachhaltigkeit gut zusammenpassen.

Bei der Integration von Nachhaltigkeit in die Markenkommunikation müssen Unternehmen ein Gleichgewicht zwischen der Kommunikation über Themen, die für die Nachhaltigkeit am relevantesten sind (ergo: den grössten Einfluss haben) und Themen, die die Konsumentenden interessieren, finden. Daher müssen Unternehmen in vielen Fällen, in denen sich diese beiden Ziele nicht überschneiden, zwischen Nachhaltigkeitsthemen in der Unternehmenskommunikation und der Markenkommunikation unterscheiden.

Oft finden sich Unternehmen in der Markenkommunikation von Themen wieder, die aus der Nachhaltigkeitsperspektive weniger wichtig sind, aber von den Konsumentenden als wichtig empfunden werden. Ein Beispiel hierfür ist die Verwendung von Kunststoffbehältern anstelle von Glasbehältern für bestimmte Produkte: Glas ist viel schwerer als Kunststoff und verursacht einen grossen CO<sub>2</sub>-Fussabdruck, wenn es über eine weite Entfernung transportiert wird. Die Konsumentenden sind jedoch in der Regel kritisch gegenüber Plastikbehältern und werten die strategische Entscheidung für diese tendenziell zum Nachteil des Unternehmens. In solchen Fällen müssen Firmen möglicherweise eine Kampagne starten, um die Konsumentenden über die Gründe für die Verwendung von Plastik anstelle von Glas aufzuklären und deren Bewusstsein für Nachhaltigkeitsthemen mit bedeutenderen Auswirkungen zu schärfen.

## Praxisbeispiele aus Firmen: Herausforderungen und Lösungsversuche

Aus den Gesprächen mit Verantwortlichen in Unternehmen und externen Beraterinnen und Beratern konnten Erkenntnisse über diverse, bereits «getestete» Praxis-Versuche in der Nachhaltigkeitskommunikation gewonnen werden. Da die Befragten sowie die Unternehmen, für die sie tätig sind, anonym bleiben (siehe **Anhang 2**), wurden in der Folge einige «Best Practices», die die Befragten erfolgreich implementiert haben, aufgelistet. Auch «Challenges», mit denen sich die Befragten konfrontiert sahen, werden erwähnt. An einigen Stellen werden ausserdem besonders pointierte Zitate chiffriert wiedergegeben, um einen besseren Eindruck vom Interview-Prozess zu vermitteln.

### Mehrere Marken im Portfolio? «A-B-C»-Testing leicht gemacht

Unternehmen mit mehreren Marken oder Sub-Brands in ihrem Portfolio verfügen über

grössere Flexibilität, wenn es darum geht, zwischen Unternehmens- und Markenkommunikation zu differenzieren. Firmen, die nur eine Marke in ihrem Portfolio haben, besitzen eine solche Flexibilität nicht. «Mehrmarken-Unternehmen» können sich dafür entscheiden, sich bei Marke A auf ein bestimmtes Nachhaltigkeitsthema zu konzentrieren; bei Marke B ein anderes Thema in den Fokus zu nehmen und bei Marke C vielleicht gar nicht über Nachhaltigkeit zu sprechen. Die Kommunikations- und Nachhaltigkeitsverantwortlichen, die für diese Studie interviewt wurden, können laut eigener Aussage de facto «A-B-C»-Testing im eigenen Haus betreiben, ohne dass es den Konsumentenden auffällt — denn sie merken selten, dass Sub-Brands zum selben Mutterkonzern gehörten. Das ist ein Vorteil, denn so lassen sich wichtige Erfahrungen sammeln, ohne gleich die «gesamte Reputation» aufs Spiel zu setzen.

**«Mehrmarken-Unternehmen» können in der Nachhaltigkeitskommunikation verschiedene Dimensionen von Sustainability beleuchten — ohne, dass die Majorität der Konsumentenden es merkt.**

# Die Perspektive der Unternehmen

## Was Konsumierende hören wollen, ist nur ein Bruchteil von dem, was es zu sagen gibt

Da Nachhaltigkeitsthemen auf Unternehmensebene weit gefächert sind und sich über lokale, nationale und globale Gebiete erstrecken, muss

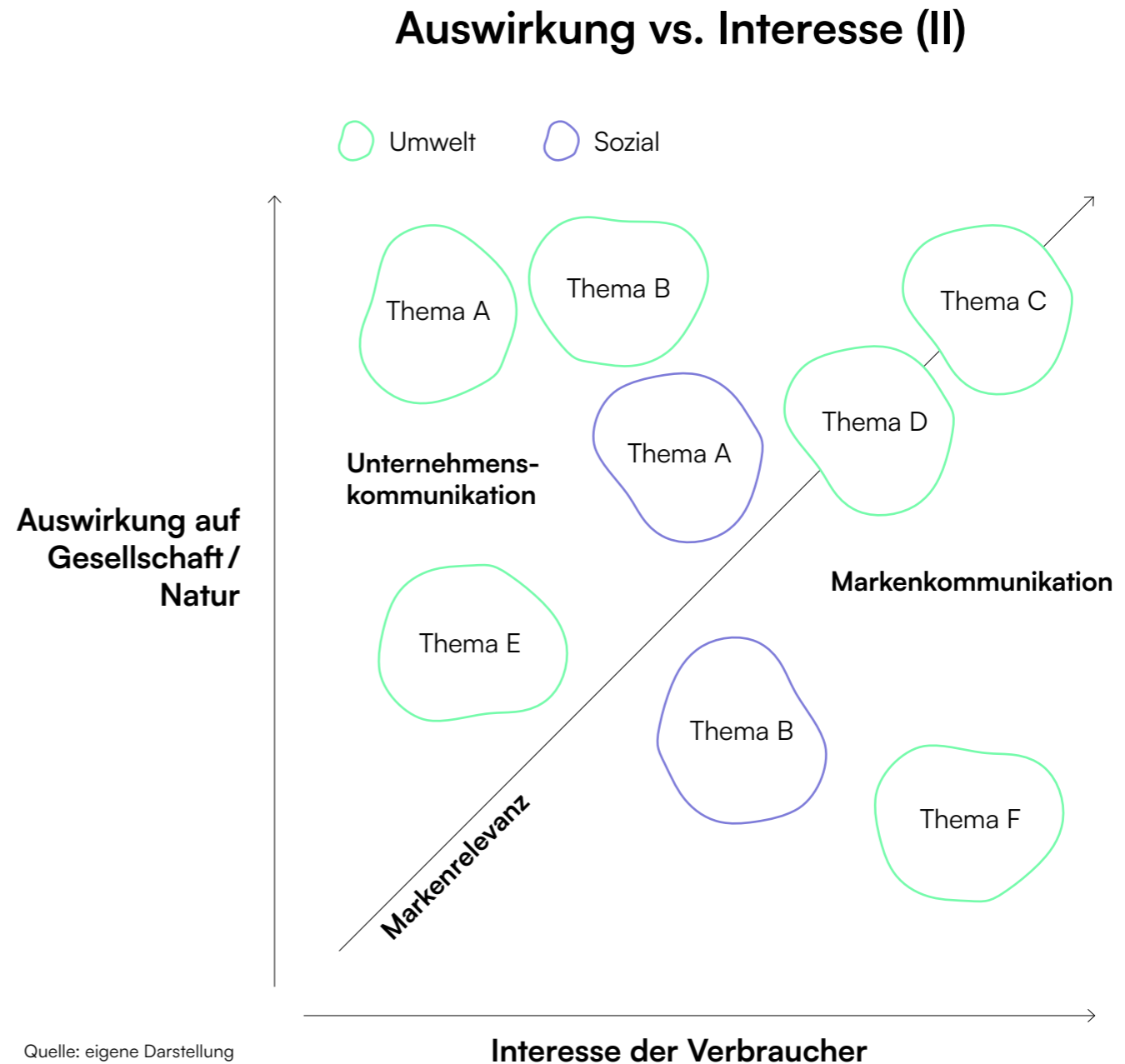
die Nachhaltigkeitskommunikation vor allem grosser Unternehmen (etwa via Nachhaltigkeitsberichte) ein enorm breites Spektrum an Themen abdecken,

um einer Vielzahl von Stakeholdern und Standards gerecht zu werden. Die Krux dabei: Die Konsumierenden interessieren sich — das zeigte bereits die quantitative Studie und das bestätigten auch die Interviews mit Verantwortlichen aus Unternehmen — nur für einen Bruchteil der Dinge, die in solchen Berichten aufgeführt werden. Folgt man als verantwortliche Person allein den Interessen der Konsumierenden, dann kann das zu einer Diskrepanz zwischen dem, worauf sich

die Markenkommunikation konzentriert, und dem, was für den sozialen und ökologischen Fussabdruck des Unternehmens eigentlich am wichtigsten wäre, führen. Andererseits erfordert die Markenkommunikation «zielgerichtete Botschaften», da die Aufnahme

## Nachhaltigkeitskommunikation muss zielgruppengerecht sein — denn Konsumierende interessieren sich nur für einen Bruchteil möglicher Themen.

higkeit der Konsumierenden im Allgemeinen begrenzt ist. Die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner in den Firmen räumten ein, dass es für sie nicht immer möglich sei, breite Informationen und spezifische Konsumierenden-Interessen kommunikativ auf den selben Nenner zu bringen.



**Im Wortlaut** «Wir unterscheiden bewusst zwischen Nachhaltigkeitskommunikation der Unternehmung und Nachhaltigkeitskommunikation der Marke... Bei der Marke ist klar: Da muss man schauen, was relevant ist. Auf der einen Seite für die Marke und auf der anderen Seite auch für die Konsumierenden. Auch bei den Marken gehst Du von den Konsumierenden aus (...) aber als Unternehmen musst Du eigentlich schauen, was dein kompletter Footprint ist, den Du in der Natur hinterlässt, und das in der gesamten Supply Chain.»

— CEO, Unternehmen aus dem Getränke-Sektor

# Die Perspektive der Unternehmen

## Mit der Zeit gehen — oder mit der Zeit gehen

Eine weitere Herausforderung bei der Markenkommunikation zum Thema Nachhaltigkeit besteht darin, dass das Interesse der Konsumierenden an Nachhaltigkeit nicht statisch ist, sondern sich im Laufe der Zeit ändert, wenn sich die Massenmedien und die öffentliche Meinung verändern. So machen beispielsweise die Energieausgaben für die Beleuchtung von Gebäuden

**Kommunikations- und Nachhaltigkeitsverantwortliche merken, dass das Interesse der Konsumierenden an bestimmten Themen fluide ist — und nicht statisch.**

im Allgemeinen nur einen kleinen Teil des ökologischen Footprint eines Unternehmens aus. Während der Energiekrise infolge des Krieges in der Ukraine konzentrierten sich die Konsumierenden jedoch vermehrt auf Gebäudebeleuchtungen ausserhalb der Betriebszeiten oder die Weihnachtsbeleuchtung. Das wurde als «Verschwendung» und nicht ökologisch angesehen. Die Befragten unserer Studie respektive deren Unternehmen reagierten schnell, indem sie die Beleuchtung ausschalteten und dies teilweise via entsprechende Kampagnen kommunizierten, was von den Konsumierenden positiv aufgenommen wurde.

## Zwischen Vergangenheit und Gegenwart

Die Nachhaltigkeitskommunikation erstreckt sich auf vergangene Leistungen und künftige Ziele. So spiegelt der Nachhaltigkeitsbericht eines Unternehmens nicht nur die im Berichtszeitraum durchgeführten Aktivitäten wider, sondern enthält auch Ziele, die das Unternehmen in Bezug auf Emissionen, Abfallreduktion, Recycling et cetera anstrebt. In den Gesprächen mit Verantwortlichen wurde mehrfach deutlich gemacht, dass solche auf die Zukunft bezogenen Aussagen zumeist den Beitrag des Unternehmens zu den 2030-Zielen für nachhaltige Entwicklung<sup>8</sup> und zum Pariser Abkommen<sup>9</sup> aufzeigen sollen. Um das Vertrauen der relevanten Zielgruppen zu gewinnen, bauen Unternehmen ihre Nachhaltigkeitskommunikation in der Regel auf vergangenen Erfolgen auf und beschreiben, wie sie zukünftige Ziele genau erreichen wollen. Das funktioniert besser und komme bei den Konsumierenden an, bestätigten die von uns interviewten Personen einhellig. Doch was, falls es noch keine

oder kaum vergangene Erfolge gibt? Ist dies der Fall, so haben wir in den qualitativen Interviews für den SCOPES-Report erfahren, dann sprechen Unternehmen umso kon-

**Kommunikations- und Nachhaltigkeitsverantwortliche nutzen vergangene Erfolge, teilen ihre Visionen — oder beides. Hauptsache, sie setzen auf Kontinuität.**

kreter über die Zukunft — etwa über neue Produktionsmethoden, Energiequellen, effizientere Verfahren, umfassend zertifizierte Lieferketten oder ähnliches. Ob man nun kommunikativ auf die Vergangenheit oder die Zukunft setzt: Ein weiterer wichtiger Aspekt erfolgreicher Nachhaltigkeitskommunikation, der von unseren Befragten genannt wurde, ist Kontinuität. Das Engagement für ein The-

ma über einen längeren Zeitraum ist nicht nur aus der Nachhaltigkeitsperspektive wichtig, sondern eine solche Kontinuität in der Markenkommunikation hilft Unternehmen, Glaubwürdigkeit zu gewinnen. Langfristiges Engagement für ein Nachhaltigkeitsthema spiegelt die Aufrichtigkeit des Engagements eines Unternehmens für Nachhaltigkeit wider und trägt zur Bildung von Markenwert bei.

**Im Wortlaut «Wir reden etwa siebzig Prozent der Zeit über vergangene Leistungen, weil sie einfach (...) greifbarer sind. Und weil sich jeder Ziele setzen kann. Das Problem ist, wenn man nur das Ziel kommuniziert und nicht den Weg, wie man dahin kommen will.»**

— Verantwortliche Person aus der Unternehmenskommunikation, Unternehmen aus dem Getränke-Sektor

<sup>8</sup> <https://sdgs.un.org/2030agenda>

<sup>9</sup> <https://www.un.org/en/climatechange/paris-agreement>

# Die Perspektive der Unternehmen

**Im Wortlaut** «Man muss aufzeigen, was man erreicht hat, um glaubwürdig zu sein. Wir mussten über Vergangenes berichten und beweisen, dass das kein Greenwashing war. Für mich ist es ein «reason to believe», (...) zu sagen: Das haben wir bis jetzt erreicht. Aber das reicht nicht, wir gehen einen Schritt weiter.»

— Brand Portfolio Director, Unternehmen aus dem Getränke-Sektor

## Zwischen Herz und Hirn

Ökologische und soziale Nachhaltigkeitsthemen lösen bei den Konsumierenden oft Emotionen aus; nicht nur, weil diese Themen sie direkt betreffen können — sondern auch, weil unterschiedliche Weltanschauungen und Glaubenssysteme in ihre Betrachtung einfließen, was zu Spaltung und Konflikten führen kann. Wenn Unternehmen nicht nachhaltig agieren, können die Konsumierenden negative Emotionen empfinden, die sich langfristig auf das Markengefühl und die

Kaufentscheidungen der Konsumierenden auswirken (siehe dazu auch den quantitativen Teil der vorliegenden Untersuchung). Die befragten Unternehmensvertreterinnen und -vertreter sind daher der Ansicht, dass die Konzentration auf Fakten und Daten der Weg zu mehr Glaubwürdigkeit im Bereich der Nachhaltigkeit ist — zumal Aktivitäten in diesem Bereich sich «tracken» und damit transparent überwachen lassen. Gleichzeitig haben die für diesen Report befragten Personen einen in der Forschung herrschen-

den Konsens bestätigt, nämlich jenen, dass Weltanschauungen und Überzeugungen nur schwer mit Fakten «bekämpft» werden können.<sup>10</sup> Wenn Marken versuchen, ein breiteres, nicht fachkundiges Publikum zu erreichen, müssen sie daher in der Lage sein, die Komplexität der Nachhaltigkeit in einfache Botschaften zu übersetzen. Und hier spielen Emotionen wiederum eine wichtige Rolle. Die von uns Befragten

gaben an, dass die Übersetzung von faktenbasierter Nachhaltigkeitskommunikation in eine Kommunikation, die für Marken (emotionalen) Impact bei einem breiten Publikum entfaltet, einer der schwierigsten Aspekte der Nachhaltigkeitskommunikation ist. Natürlich: Nicht alle Marken benötigen das gleiche Mass an emotionalen Botschaften — funktionale Marken, wie etwa die meisten Versicherungsunternehmen oder Banken, können die Konsumierenden durch rationale Marketingansätze ansprechen. Marken, die auf die

eine oder andere Art den Lifestyle der Konsumierenden mitprägen (etwa Food & Beverage, Kleidung, Luxus...) können eher durch Emotionen punkten. Das gilt für alle Bereiche

**Wer zum Thema Nachhaltigkeit kommuniziert, setzt mal auf Fakten, mal auf Emotionen. Beides hat Vor- und Nachteile. Hinzu kommt: Das «Spiel» mit Emotionen kann enorm herausfordernd sein.**

der Markenkommunikation, die Nachhaltigkeit ist davon nicht ausgenommen. Falls Sie sich noch ein genaueres Bild davon machen möchten, wann Fakten — und wann eher Emotionen — sprechen sollten, sei Ihnen **Anhang 8** empfohlen.

**Im Wortlaut** «Wir müssen wirklich die Überzeugung erklären, die hinter der unternehmerischen Nachhaltigkeit steht, denn das ist es, was uns emotional mit unseren Konsumierenden verbindet.»

— Head of Sustainability, Unternehmen aus dem Lebensmittel-Sektor

<sup>10</sup>Hoffman, A. J. (2015). How culture shapes the climate change debate. Stanford University Press.

# Die Perspektive der Unternehmen

## Verantwortliche in Unternehmen gelangen zu der Erkenntnis, dass Kooperationen (etwa mit NGOs) authentischer Wirken als Nachhaltigkeits-Labels.

### Partnerschaften schlagen Labels

Die Verwendung von Nachhaltigkeitssiegeln und -zertifikaten zielt darauf ab, die Konsumierenden über den ökologischen oder gesellschaftlichen «Footprint» eines Produkts/einer Dienstleistung zu informieren und die Kaufentscheidung positiv zu beeinflussen. Aufgrund der zunehmenden Anzahl solcher Siegel fällt es den Konsumierenden jedoch schwer, diese Zeichen zu verstehen — und zu wissen, ob sie wirklich etwas «bedeuten» (und wenn ja, was).<sup>11</sup> Im Einklang mit der bestehenden Forschung im Bereich des Nachhaltigkeitsmarketings haben auch die im qualitativen Teil des SCOPES-Reports befragten Verantwortlichen aus den Unternehmen angegeben, dass die Konsumierenden Labels und Zertifikaten skeptisch gegenüber stünden — und es für die Firmen

daher wenig attraktiv sei, sich um letztere zu bemühen. Die Befragten aus den Unternehmen gaben an, dass ihnen Partnerschaften und Kooperationen mit Expertinnen und Experten oder NGOs viel wichtiger seien. Denn nicht nur übertrage sich deren Reputation auf das Unternehmen, ihr Wissen sei wertvoll für die weitere Planung der Nachhaltigkeitsstrategie. In ähnlicher Weise trage die Optimierung der Zusammenarbeit entlang der Lieferkette zu einer besseren Nachhaltigkeitsleistung bei und habe ein hohes Potenzial, den Ruf zu verbessern — insofern man es schaffe, sie dauerhaft sichtbar zu machen (etwa via die sozialen Medien).

**Im Wortlaut** «Wir arbeiten mit vielen NGOs zusammen, tauschen uns mit ihnen aus, um uns selbst voranzubringen. Die Zusammenarbeit mit NGOs und weiteren Externen gibt uns einen Blick von aussen auf das, was wir tun.»

— Head of Marketing & Kommunikation, Unternehmen aus dem Lebensmittel-Sektor

**Im Wortlaut** «Es gibt Veränderungen in der Denkweise der Konsumierenden. Die erste ist die Dringlichkeit, die zweite ist die Komplexität und die dritte ist der Attention-Shift in Richtung der Zusammenarbeit. Wissen Sie, wir haben es zwei Jahrzehnte lang allein versucht, aber es ist nicht gelungen, also müssen wir zusammenarbeiten, um es zu schaffen.»

— Manager, Unternehmen aus dem Bau-Sektor

<sup>11</sup> Gosselt, J. F., van Rompay, T., & Haske, L. (2019). Won't get fooled again: The effects of internal and external CSR ECO-labelling. *Journal of Business Ethics*, 155, 413-424.

# Die Perspektive der Unternehmen

**Nachhaltigkeit von Business zu Business**  
Im Januar 2024 werden in der Schweiz neue Vorschriften zur Offenlegung von Klimadaten in Kraft treten, die sich weitgehend an die entsprechenden EU-Regularien anlehnen.<sup>12</sup> Das wird alle Schweizer Unternehmen mit mehr als 500 Vollzeit-Beschäftigten zur Einhaltung des Prinzips der «doppelten Wesentlichkeit» verpflichten — sie müssen also sowohl darüber berichten, wie sich Nachhaltigkeitsthemen auf ihr Geschäft auswirken («outside-in») als auch darüber, wie sich ihre Aktivitäten auf Gesellschaft und Umwelt auswirken («inside-out»). (Potenzielle) Geschäftspartnerinnen und -partner und sowie Aktionärinnen und Aktionäre werden noch genauer hinschauen (und noch mehr «zu sehen bekommen»), ehe sie eine Kooperation mit einer Firma eingehen respektive in diese investieren. In den Unternehmen, in denen wir Interviews geführt haben, wurde betont, dass Nachhaltigkeit bereits zu einem enorm wichtigen Auswahlkriterium für viele B2B-Partnerschaften geworden sei — und aus den dargelegten Gründen an Bedeutung zunehmen werde. Schon jetzt heben die Unternehmen in ihrer B2B-Kommunikation

deshalb zunehmend Nachhaltigkeitsziele und -erfolge hervor. Oft scheint die B2B-Nachhaltigkeitskommunikation einfacher zu sein als die B2C-Kommunikation, weil die Beteiligten eher mit dem Thema vertraut sind und ähnliche Ziele verfolgen. Es muss we-

**B2B-Nachhaltigkeitskommunikation ist genauso wichtig wie B2C-Nachhaltigkeitskommunikation. Denn Geschäfte mit «Schmutzfinken» will heute niemand mehr machen.**

niger «Aufklärungsarbeit» geleistet werden — aber es steht auch mehr auf dem Spiel. Denn wenn ein B2B-Kontakt, der über einen Grossauftrag entscheidet, an der Nachhaltigkeit einer Firma zweifelt — dann ist das ungleich gravierender, als wenn einzelne Konsumierende sich hin und wieder fragen, ob Firma X oder Firma Y wirklich alle Nachhaltigkeits-Auflagen erfüllt.

**Im Wortlaut «Bei B2B-Klientinnen und -Klienten ist die Situation völlig anders, denn das sind hauptsächlich grosse Unternehmen, die ihre eigenen Nachhaltigkeitspläne haben und daher viel detailliertere Informationen — zum Beispiel über unseren CO<sub>2</sub>-Fussabdruck — wünschen.»**

— Head of Sustainability, Unternehmen aus dem Lebensmittel-Sektor

**Den Bemühungen «kein Gesicht geben»**  
Unternehmensmarken sprechen ein breites Publikum an, folglich wird das Markenimage des Unternehmens durch eine Vielzahl von Interessengruppen geprägt; darunter Mitarbeitende, Personen in Investitions- oder Dienstleistungsverhältnissen oder lokale Communities.<sup>13,14</sup> Gerade die Mitarbeitenden spielen eine Schlüsselrolle bei der Gestaltung des Markenimage und tragen zum Erfolg der Nachhaltigkeitskommunikation bei. Als wichtige interne Stakeholder helfen sie den Firmen bei der Umsetzung von Strategien im Gesamtbetrieb, aber auch in einzelnen Prozessen — ausserdem sind sie «Botschafterinnen und Botschafter» des Unternehmens, wann immer sie mit Konsumierenden und Geschäftspartnerinnen oder Geschäftspartnern in Kontakt stehen. Weiterhin ist Nachhaltigkeit ein wichtiges Bewertungskriterium, um Talente anzuziehen: Untersuchungen zeigen, dass gerade jüngere Arbeitnehmende bewusst Firmen auswählen, die ihren eigenen Werten entsprechen — und Nachhaltigkeit ist meistens ein integraler Bestandteil derselben.<sup>15,16</sup>

Welche Themen im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit in die interne Kommunikation aufgenommen werden, müsse daher laut der von uns interviewten Personen ebenso sorgfältig geplant werden wie die externe Kommunikation. Die Mitarbeitenden müssten regelmässig über die Nachhaltigkeitsaktivitäten des Unternehmens informiert und in deren Umsetzung einbezogen werden. Ein spannendes Detail: Die von uns befragten

**Kommunikations- und Nachhaltigkeitsverantwortliche tun ihr Bestes, um die Mitarbeitenden als «Ambassadors» zu gewinnen. Ziehen diese nicht mit, dann wird es nicht nur schwierig mit der Glaubwürdigkeit — sondern auch mit dem Recruiting.**

Personen haben angegeben, dass dieser Einbezug auch «öffentlich» erfolgen könne, zum Beispiel via Social Media oder in einer speziellen Werbekampagne. Das generiere Impact, wirke lebens- und praxisnah — am besten zeige man Mitarbeitende aus allen Bereichen des Unternehmens und auf jeder Stufe der internen Hierarchie.

<sup>12</sup> <https://www.pwc.ch/en/insights/sustainability/swiss-sustainability-reporting-requirements.html>

<sup>13</sup> Hatch, M. J., & Schultz, M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand. *Harvard Business Review*, 79(2), 128-134.

<sup>14</sup> Knox, S., & Bickerton, D. (2003). The six conventions of corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 998-1016

<sup>15</sup> Whelan, T. & Fink, C. (2016). «The comprehensive business case for sustainability». *Harvard Business Review* 21.

<sup>16</sup> <https://recruiters.theguardian.com/advice/why-all-recruiters-should-go-green>

# Die Perspektive der Unternehmen

**Im Wortlaut** «Was gut ist: Wenn wir in unserer Kommunikation die Mitarbeitenden zeigen. Dann ist es nicht so abstrakt, dass das Unternehmen etwas macht, sondern es sind diese Menschen, die jeden Tag schauen, dass recycelt wird (...). Ich glaube, das ist ein Weg zu zeigen, dass es in der DNA von der Firma liegt. Es muss Bestandteil der Kultur sein, dann akzeptieren die Leute das.»

— Head of Marketing & Communications, Unternehmen aus dem Transport-Sektor

## «Zusammen sind wir stark»

Das Nachhaltigkeitsmanagement ist traditionell in mehreren Unternehmensbereichen zugleich angesiedelt: von der Unternehmenskommunikation über Recht respektive Compliance, Innovation, Investor Relations bis hin zum Betriebsmanagement und weiteren Abteilungen<sup>17</sup>. Die genaue Verortung ist in der Regel historisch gewachsen, je nachdem, welche Abteilung sich als «Vorreiter» präsentiert hat — und wer dann nachzog. Was das reine Aussenden von Botschaften angeht, war das

Thema Nachhaltigkeit oft in der Abteilung für Investor Relations und/oder der Unternehmenskommunikation angesiedelt, zunehmend auch in Marketing und Branding. Mit dem Aufstieg der Nachhaltigkeit als strategische Priorität ist auch die Zahl der Nachhaltigkeitsexpertinnen und -experten in den Unternehmen gewachsen. Unternehmen, die es mit der Nachhaltigkeit ernst meinen, verfügen häufig über eine eigene

Koordinierungsstelle und haben Fachpersonal an allen neuralgischen Punkten des Unternehmens platziert. Unabhängig von den Organisationsstrukturen — so haben unsere Interviews gezeigt — besteht in der Regel eine enge Arbeitsbeziehung zwischen Kommunikationsfachleuten und besagten Nachhaltigkeitsexpertinnen und -experten in Unternehmen. Kommunikations- und Markenexpertinnen respektive -experten sind bestrebt, die Nachhaltigkeitsbotschaften des Unternehmens zu verbreiten; sind sich aber auch bewusst,

dass sie manchmal mit Herausforderungen konfrontiert werden, die ihre Kompetenzen übersteigen.

Umgekehrt schätzen Nachhaltigkeitsexpertinnen und -experten gemäss unserer Erkenntnisse das Fachwissen von Kommunikationsfachleuten, die darin geschult sind, Konsumierende und deren Interessen zu adressieren. In einem idealen Zusammenspiel — da sind sich die von uns interviewten Personen einig — machen die Teams in der Kommunikation all das verständlich und nachvollziehbar, was zuvor in der «Stabsstelle Nachhaltigkeit» erarbeitet wurde.

**Die Befragten sind sich einig: Aus enger Zusammenarbeit von Kommunikations- und Nachhaltigkeitsfachpersonen ergeben sich die besten Resultate.**

<sup>17</sup> <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/organizing-for-sustainability-success-where-and-how-leaders-can-start>

# Schlussfolgerung und konkrete Handlungsempfehlungen

## Was wir festhalten

Auf den vergangenen Seiten — oder auf den folgenden Seiten, wenn Sie auch den Anhang lesen — hoffen wir, eine Anzahl spannender und für die Praxis nützlicher Erkenntnisse zum Status Quo der Nachhaltigkeitskommunikation in der Schweiz aufgeführt zu haben. **Eine grundlegende Erkenntnis aus unseren Forschungen ist, dass Konsumierenden in der Schweiz den stärksten Fokus auf die ökologische Dimension von Nachhaltigkeit legen; die anderen Dimensionen (soziale Nachhaltigkeit und ökonomische Nachhaltigkeit) jedoch ebenfalls als sehr relevant erachten.** Die quantitative Forschung zeigt des weiteren Unterschiede zwischen Geschlechtergruppen, Altersklassen, Bildung und — insbesondere! — Sinus-Milieus auf. Die Schweizer Konsumierenden werden in ihrer Wahrnehmung und Beurteilung von Nachhaltigkeitskommunikation mit Abstand am stärksten von ihrer Lebenswelt und somit ihrem Milieu beeinflusst. Mit welchen Menschen umgeben sie sich? Was sind ihre Werte und Überzeugungen? Wie blicken sie auf die Welt? All das scheint für die Wahrnehmung und Beurteilung von Nachhaltigkeitskommunikation deutlich wichtiger als die anderen Kriterien, die wir untersucht haben. Denn was den Menschen «lebensnah» und greifbar erscheint, das wirkt bei ihnen — auf sie — und beeinflusst sie nachhaltig.

Wie wichtig es ist, Nachhaltigkeit «greif- und begreifbar zu machen» zeigt sich auch darin, dass unsere Befragten «Swissness» und Regionalität generell als positiv einschätzen.

Um es salopp zu formulieren: Was man aus der Nähe kennt, das erscheint eher nachhaltig als das, was von weit her kommt.

Jedoch — mit der Nachhaltigkeitskommunikation allein ist noch nicht alles getan. Denn unsere Forschung zeigt weiter, dass das Gesamtimage eines Unternehmens oder (mediale) Schlüsselereignisse die positive Wirkung der Nachhaltigkeitskommunikation relativ leicht «überlagern» können. Das sollten Kommunikationsverantwortliche aus allen Branchen im Hinterkopf behalten, wenn sie Nachhaltigkeitskommunikation mit anderen Themen auf ihrer Agenda in Einklang zu bringen versuchen.

Auch aus der qualitativen Studie ziehen wir wichtige Erkenntnisse. Eine Herausforderung, die in allen Fallstudien genannt wurde, ist, dass Kommunikation im Zusammenhang mit Markenbildung und Nachhaltigkeit zu Spannungen führen kann, da sich die Ziele und Zielgruppen jeder Art von Kommunikation unterscheiden. Glücklicherweise gibt es Möglichkeiten für Unternehmen, diese Herausforderung wirksam zu meistern, wenn die Verantwortlichen dafür sensibilisiert sind (siehe Handlungsempfehlungen unter dem «Was wir empfehlen»).

Im Allgemeinen teilen die Verantwortlichen in den Unternehmen die Ansicht der Konsumierenden (und werden durch diese natürlich beeinflusst, denn an letztere richtet sich ja — mindestens teilweise — die Unternehmenskommunikation): Für den Schweizer

Markt sollte sich Nachhaltigkeitskommunikation auf die ökologische Dimension von Nachhaltigkeit konzentrieren; darf dabei aber andere Aspekte nicht vernachlässigen.

Auch die Ansprache ist wichtig: Die B2C-Klientel braucht niederschwellige «Aufklärung»; die B2B-Klientel hat eine höhere Urteilskompetenz, aber auch hohe Standards (und wird ab 2024 noch genauer auf die Sustainability-Bilanzen mittlerer und grosser Firmen achten können respektive müssen).

Und gerade deshalb ist es unabdingbar, dass die Verantwortlichen in den Firmen Silos abbauen und sich die Hand reichen: Nachhaltigkeitsexpertinnen und -experten müssen sich durch eine Unmenge von Regularien und komplexen Interdependenzen im Prozess- und Lieferkettenmanagement arbeiten; ihre Kolleginnen und Kollegen aus der Kommunikation müssen das gegen Innen wie gegen Aussen verständlich erklären.

Sie müssen Mitarbeitende, B2C- und B2B-Kundinnen und -Kunden «abholen». Lange haften bleiben allerdings auch — und das kann nützlich sein — vergangene, bedeutsame Nachhaltigkeitserfolge, die in die Gegenwart fortwirken. Hat man solche (noch) nicht vorzuweisen, besteht eine Möglichkeit darin, wenigstens detailliert über die Pläne für die Zukunft zu sprechen, dabei aber nichts zu behaupten, das man am Ende nicht einhalten kann. Und es ist klug, sich Partner ins Boot zu holen, die als NGOs oder Stiftungen Glaubwürdigkeit auf das eigene Unternehmen transferieren — das wirkt, wie wir in den Interviews der qualitativen Untersuchung festgestellt haben, besser als jegliche Labels und Zertifikate (diese verstehen Konsumierende nämlich in den meisten Fällen nicht). Weiterhin können die Mitarbeitenden der Unternehmen starke «Ambassadors» für die Nachhaltigkeitskommunikation sein, denn sie sind die lebendige Verkörperung der Nachhaltigkeitsmassnahmen des Unternehmens.

**Schliesslich Für Unternehmen ist es in Bezug auf Nachhaltigkeit vor allem wichtig, Vertrauen aufzubauen und zu erhalten, sei dies nun im B2B- oder im B2C-Bereich. Ist das Vertrauen der relevanten Zielgruppen nämlich erst einmal gestört, haben es die Unternehmen schwer, es wiederherzustellen. Die negative Wahrnehmung in Bezug auf Nachhaltigkeit bleibt in den Köpfen der Konsumierenden lange haften.**

# Schlussfolgerung und konkrete Handlungsempfehlungen

## Was wir empfehlen

Auf Grundlage sowohl unserer breit angelegten quantitativen Umfrage als auch der qualitativen Interviews haben wir einige zentrale Herausforderungen für die Nachhaltigkeitskommunikation in der Schweiz identifiziert. Im Folgenden zeigen wir Möglichkeiten auf, wie Kommunikationsfachleute diese Herausforderungen angehen können:

### «Greenwashing»

Die Angst vor «Greenwashing» lässt Nachhaltigkeitskommunikation oft zurückhaltend und in manchen Fällen ungewollt irreführend wirken.

- Kritik und Zweifeln kann vorgebeugt werden, wenn Aussagen mit konkreten Daten und Fakten untermauert werden.
- Während es wichtig ist, bestimmte Nachhaltigkeitsziele für die Zukunft anzustreben und publik zu machen, dient eine Kommunikation, die bisherige Erfolge widerspiegelt, als transparenter «Beweis» für das Publikum.
- Die exakte und verständliche Erläuterung, wo das Unternehmen auf seinem Weg zur Nachhaltigkeit steht und welche Praktiken

es anwendet, um künftige Ziele zu erreichen, verringert das Risiko von (unabsichtlichem, fahrlässigem) «Greenwashing».

- Die Verwendung einer klaren und selbstbewussten Sprache in der Nachhaltigkeitskommunikation gibt den Konsumierenden die Sicherheit, dass das Unternehmen vertrauenswürdig ist. Anstatt etwa zu sagen: «Wir versuchen, unseren CO<sub>2</sub>-Ausstoss zu reduzieren», sollte man klar sagen: «Wir reduzieren unseren CO<sub>2</sub>-Ausstoss jedes Jahr um (...) Tonnen an Emissionen».

### Skepsis

Da die unternehmerische Nachhaltigkeit Probleme adressiert, die von der Wirtschaft selbst verursacht wurden, müssen die Unternehmen ein hohes Mass an Skepsis bei den Interessengruppen erwarten — und überwinden. Das kann etwa via folgende Techniken geschehen:

- **Kontinuität:** Langfristiges Engagement für ein Thema drückt die Ernsthaftigkeit des Engagements aus. Unternehmen sollten keine Angst vor «Wiederholungen» in ihrer Kommunikation haben, sondern kreative Wege finden, um ein- und dasselbe Thema auf verschiedenen Ebenen (interne und externe Kommunikation, Unternehmens- und Markenkommunikation...) und in verschiedenen Formen an die Stakeholder zu bringen.

- **Kooperation:** Durch starke Partnerschaften (etwa mit NGOs, unabhängigen Expertinnen und Experten...) können Unternehmen nicht nur die korrekte Ausrichtung ihrer Nachhaltigkeitsstrategie gewährleisten, sondern auch das Vertrauen der relevanten Zielgruppen durch externe Validierung stärken.

# Schlussfolgerung und konkrete Handlungsempfehlungen

## Mangelnde Kenntnisse der Konsumierenden

Den Konsumierenden mangelt es oft an Wissen über Nachhaltigkeit, was zu falschen Vorstellungen über die Nachhaltigkeitsleistungen eines Unternehmens führt und die Konsumierenden zu unerwünschten Schlussfolgerungen veranlasst.

- Das Wissen der Konsumierenden über Nachhaltigkeit wird verbessert, indem sie über die wichtigsten Auswirkungen von Konsum und Produktion in der jeweiligen Branche informiert werden. Das kann via Werbekampagnen, Dialog-Veranstaltungen, die sozialen Medien et cetera geschehen.

## Verzerrte Wahrnehmung der Grösse und des Sektors des Unternehmens

Grössere Unternehmen und solche, die in «umstrittenen» Branchen tätig sind, werden generell als weniger nachhaltig wahrgenommen.

- Durch die Erläuterung der Effizienz grösserer Unternehmen (etwa bei Produktionsprozessen oder im Transportwesen) erhalten die Konsumierenden ein besseres Verständnis für nachhaltiges Handeln.
- Durch grössere Investitionen in Nachhaltigkeitsprojekte (sowohl im ökologischen als auch im sozialen Bereich) können grössere Unternehmen einen grösseren Impact erzielen. Das sollten sie in ihrer Kommunikation betonen.

## Komplexität übersetzen

Es ist mitunter schwierig, die komplexen Zusammenhänge der Nachhaltigkeitskommunikation so zu «übersetzen», dass eine breite Masse versteht, worum es geht.

- Bei der Verwendung von Kennzahlen in der Kommunikation helfen Vergleichswerte, die die Konsumierenden schon kennen, um Fakten zu «verdauen» (ein Beispiel: «Durch jene Massnahme sparen wir jedes Jahr X Tonnen Abfall — das ist so viel, wie eine durchschnittliches Dorf in der Schweiz jährlich verursacht.»)
- Die Arbeit mit — wohl dosierten — Emotionen in der Kommunikation ermöglicht es Marken, mit den Konsumierenden auf einem persönlichen Level in Kontakt zu treten.
- Indem das «WHY» — der Purpose — «hinter» den Fakten erklärt werden, wird die Komplexität reduziert und das Wissen der Konsumierenden erhöht.

## Die Interessen der Konsumierenden

Die Unternehmen tun viel für die Nachhaltigkeit, aber sie wissen oft nicht, was die Konsumierenden am meisten interessiert.

- Unter den drei Nachhaltigkeitsdimensionen ist die ökologische Dimension aus Sicht der Konsumierenden die wichtigste und sollte daher ein zentrales Element der Unternehmenskommunikation sein.
- Unter den sozialen Kriterien sind menschenwürdige Arbeitsbedingungen sowie Gesundheit und Wohlbefinden für die Teilnehmenden der vorliegenden Untersuchung eindeutig von höchster Relevanz. Neben dem Engagement in diesen Bereichen ist auch die Kommunikation der entsprechenden Aktivitäten von grosser Bedeutung.
- Unter den ökologischen Kriterien zeigt sich Recycling als «Top-Thema». Und erbringt gleichsam den Beleg: Je greifbarer, desto besser.

# Epilog

Sicht der Publicis Groupe Switzerland, Peter van der Touw

## Die Rolle und Verantwortung von Marken und Kommunikationsagenturen

Der vorliegende Report widmet sich der komplexen Dynamik, mit der Konsumierende die Kommunikation von Unternehmen in Bezug auf Nachhaltigkeit wahrnehmen. Auch thematisiert er die Mehrdimensionalität, die damit einhergehende Komplexität und die resultierende Verantwortung, welche Firmen und ihre Kommunikationsagenturen bei der effektiven Vermittlung von Nachhaltigkeitsaktivitäten, -zielen, -visionen und -ergebnissen tragen.

Der Bericht betont die Herausforderung für Unternehmen, den schmalen Grat zwischen übermässigen und unzureichenden Versprechungen zu navigieren, während sie gleichzeitig Transparenz und Glaubwürdigkeit bewahren. Durch das Verständnis der Feinheiten der Konsumierendenwahrnehmung und die geschickte Anwendung von Kommunikationsstrategien können Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsreputation stärken und das Vertrauen der relevanten Zielgruppen fördern.

Hier lassen sich fünf Kernpunkte von hoher Bedeutung identifizieren:

### Kritische Aufmerksamkeit der Konsumierenden gegenüber Unternehmen

Das wachsende Bewusstsein der Konsumierenden und die zunehmende Betonung von Nachhaltigkeit haben die Bedeutung der ökologischen und sozialen Praktiken von Unternehmen in erheblichem Masse gesteigert. Die Konsumierenden sind heutzutage anspruchsvoller und bewerten Unternehmen kritisch anhand ihrer wahrgenommenen Nachhaltigkeitspraktiken sowie der Effektivität und Glaubwürdigkeit ihrer Kommunikationsbemühungen.

### Die Wahrnehmung durch die Konsumierenden

Die Konsumierenden bilden aktiv Urteile und Meinungen über Unternehmen und Marken aufgrund ihrer wahrgenommenen Nachhaltigkeitsbemühungen sowie ihrer Kommunikationsaktivitäten. Die Art und Weise, wie die Nachhaltigkeitsinitiativen eines Unternehmens wahrgenommen werden, beeinflusst massgeblich das Verbraucherverhalten, fördert die Markentreue und prägt das allgemeine Ansehen des Unternehmens.

### Präzise, transparente und offene Kommunikation

Spezialisierte Agenturen können eine zentrale Rolle spielen, wenn es darum geht, Unternehmen bei der effektiven Kommunikation ihrer Nachhaltigkeitsinitiativen an Konsumierende und andere Stakeholder zu

unterstützen. Sie müssen dabei sicherstellen, dass die Kommunikation präzise, transparent und offen ist und weder übertriebene Versprechungen noch Untertreibungen enthält.

### Zusammenarbeit zwischen Nachhaltigkeits- und Marketingverantwortlichen

Nachhaltigkeitskommunikation verlangt Kollaboration zwischen verschiedenen Disziplinen. Um die oft komplexen Konzepte wirksam zu vermitteln, müssen Unternehmen die Kommunikation zur Markenbildung mit der Kommunikation zur Nachhaltigkeit verbinden. Das inhärente Spannungsverhältnis zwischen Marketing (Ziel: Nachfragesteigerung) und Nachhaltigkeit (Ziel: Reduktion der Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft) gilt es zu überwinden. Agenturen können hier wichtige Expertise — nicht zuletzt im Bereich des Organisationsdesigns — einbringen.

### Fundierte Entscheidungen, trotz Komplexität und Mythen

Kommunikationsagenturen haben die Aufgabe, Konsumierende über komplexe Nachhaltigkeitsthemen und -initiativen aufzuklären und dadurch ein besseres Verständnis und Bewusstsein zu schaffen. Agenturen tragen dazu bei, Mythen zu entkräften, komplexe Zusammenhänge nachvollziehbar zu machen und Konsumierende in die Lage zu versetzen, fundierte Entscheidungen zu treffen.

# Anhang 1: So wurde der **quantitative Teil** der SCOPES-Forschung durchgeführt

Der quantitative Teil der SCOPES-Report widmet sich der Frage, welche Komponenten unternehmerischer Nachhaltigkeit den Konsumierende am wichtigsten sind. Um die Teilnehmenden an diese Frage «heranzuführen», war es einerseits zunächst nötig, Informationen darüber zu sammeln, welche grundsätzlichen Ansichten die Teilnehmenden in Bezug auf das Thema Nachhaltigkeit haben und zum anderen herauszufinden, wie sie die Nachhaltigkeitsmassnahmen von Unternehmen beurteilen. Hierzu wurden die erforderlichen Daten im Rahmen einer standardisierten Befragung erhoben. Der Aufbau gestaltete sich wie folgt:

## Teil 1: Grundinformationen und Einstellungen der Teilnehmenden

Im ersten Teil des Fragebogens wurden allgemeine Fragen zu Beschäftigung, Bildungsstand, Einkommen et cetera gestellt, die dann um Themen wie die Einschätzung des eigenen Wissens, der (Selbst-)Wirksamkeit und der Kaufpräferenz in Bezug auf Aspekte der Nachhaltigkeit von Unternehmen erweitert wurden.

## Doch was ist «Nachhaltigkeit» überhaupt?

In der Zusammenfassung am Beginn dieser Arbeit wurde bereits darauf hingewiesen, dass Nachhaltigkeit verschiedene Komponenten hat — wir lehnten unsere Forschung deshalb an die Definition von Errichiello & Zschiesche (2022)<sup>18</sup> an, die wirtschaftliche, ökologische und soziale Nachhaltigkeit unterscheidet:

- **Wirtschaftliche Nachhaltigkeit** liegt vor, wenn Unternehmen nicht nach kurzfristigem Gewinn auf Kosten von Umwelt und Menschen streben, sondern auf der Grundlage langfristiger Unternehmensziele handeln.
- **Ökologische Nachhaltigkeit** bedeutet den sinnvollen und sparsamen Umgang mit den zur Verfügung stehenden, natürlichen Ressourcen. Die Belastungen durch Produktion und Konsum sollen reduziert und die Regeneration der Umwelt ermöglicht werden.
- **Soziale Nachhaltigkeit** bedeutet, dass alle an der Produktion beteiligten Akteure angemessen für ihre Arbeit kompensiert werden.

Um ein klares Verständnis darüber zu erhalten, welche Bestandteile dieser drei Dimensionen aus Sicht der Teilnehmenden den höchsten Stellenwert einnehmen, wurden die ökologische und die soziale Dimension in Subkriterien untergliedert. Für die soziale Dimension wurden die Kriterien in Anlehnung an die Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen aus dem Jahr 2015 ausgewählt. Ziel der UN-SDGs ist es, die wichtigsten Ziele für eine nachhaltige Entwicklung zu definieren und damit Länder

und Sektoren partnerschaftlich anzusprechen. Alle 193 Mitgliedsstaaten haben sich verpflichtet, auf nationaler, regionaler und internationaler Ebene an der Umsetzung der SDGs bis 2030 zu arbeiten.<sup>19</sup>

Die dort definierten Ziele haben daher eine hohe Praxisrelevanz. Als soziale Kriterien für diese Studie wurden diejenigen SDGs ausgewählt, die einen sozialen Bezug haben und für Unternehmen bewertbar sind.



<sup>18</sup> Errichiello, O., & Zschiesche, A. (2022). Green Branding. Springer Fachmedien Wiesbaden.

<sup>19</sup> <https://sdgs.un.org/goals>

Quelle: SDGs mit sozialen Bezug, eigene Darstellung basierend auf <https://sdgs.un.org/goals>

# Anhang 1: So wurde der **quantitative Teil** der SCOPES-Forschung durchgeführt

Die ökologischen Kriterien wurden am Produktlebenszyklus ausgerichtet. Der Hauptteil der Kriterien basiert hierbei auf den Skalen, die von Überseder et al. (2014)<sup>20</sup> und Wagner et al. (2008)<sup>21</sup> entwickelt wurden. Die Fragen beziehen sich auf ökologische Kriterien entlang der Wertschöpfungskette: Relevanz umweltfreundlicher Materialien, Ressourcenverbrauch, Energieverbrauch, Einsatz erneuerbarer Energien, Reduktion von Emissionen, Umweltverschmutzung, umweltfreundliche Verpackung und Transport, Umweltschädlichkeit von Produkten, Abfallvermeidung sowie Recycling und Wiederverwendung.

## Teil 2: Ungestützte Erhebung nachhaltiger Unternehmen

Die Teilnehmenden wurden gebeten, Unternehmen zu nennen, die sie für besonders nachhaltig halten. Ergänzend sollten die Gründe für die Nennung angegeben werden. Mit Hilfe dieser ungestützten Befragung kann ermittelt werden, welche Unternehmen bei den Teilnehmenden in Bezug auf das Thema Nachhaltigkeit am präsentesten sind.

## Ökologische Kriterien entlang der Wertschöpfungskette



Quelle: eigene Darstellung

## Teil 3: Unternehmensbezogene Bewertung

Der dritte Teil diente der Bewertung der Unternehmen. Ziel war es, 100 vorgegebene Unternehmen zu bewerten und damit ein Ranking nach wahrgenommener Nachhaltigkeit zu erstellen. Dazu wurden den Befragten in einem zweistufigen Verfahren zufällig 35 Unternehmen angezeigt, aus denen in einem ersten Schritt fünf Unternehmen ausgewählt werden, zu denen die Teilnehmenden eine Meinung hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeit hatten. Von diesen fünf Unternehmen mussten in einem zweiten Schritt wiederum jene zwei Unternehmen ausgewählt werden, zu denen die Teilnehmenden am ehesten eine Meinung in Bezug auf die Nachhaltigkeit des Unternehmens haben. Für die beiden ausgewählten Unternehmen sollten die Teilnehmenden angeben, wie sie das Nachhaltigkeitsverhalten der Unternehmen wahrnehmen, welchen Gesamteindruck sie von den Unternehmen haben und ob sie das Unternehmen als nachhaltig bezeichnen würden. Zusätzlich zu diesen Skalen wurde die Per-

formance der Unternehmen in den zuvor definierten Dimensionen und Kriterien bewertet. Da jeder Teilnehmende zwei Unternehmen bewertete, kamen insgesamt 11'110 Unternehmensbewertungen zusammen.

## Beschreibung des Panels

Um aussagekräftige Ergebnisse zu erzielen, wurde eine Panelgröße von 5000 Teilnehmenden angestrebt. Da die Studie die Wahrnehmung der Nachhaltigkeit von Unternehmen in der Schweiz untersucht, wurden nur Personen befragt, die in der Schweiz ansässig sind. Das entsprechende Panel wurde vom Sinus-Institut in Zusammenarbeit mit Gapfish organisiert und durchgeführt — am Ende ergab sich eine bereinigte Anzahl von 5555 Teilnehmenden, die in folgende Gruppen eingeteilt werden können:

<sup>20</sup> Überseder, M., Schlegelmilch, B. B., Murphy, P. E., & Gruber, V. (2014). Consumers' perceptions of corporate social responsibility: Scale development and validation. *Journal of Business Ethics*, 124, 101-115.

<sup>21</sup> Wagner, T., Bicen, P., & Hall, Z. R. (2008). The dark side of retailing: towards a scale of corporate social irresponsibility. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36(2), 124-142.

# Anhang 1: So wurde der quantitative Teil der SCOPES-Forschung durchgeführt

## Demographische Zusammensetzung des quantitativen Panels

Gesamtpanel	Anzahl
Anzahl Teilnehmende	5555
<b>Geschlechterverteilung</b>	
Weiblich	2874
Männlich	2663
Divers	18

Bildungsstandverteilung	Anzahl
Niedrig (noch) keine Schul- oder Berufsausbildung	21
Obligatorische Schule	336
Diplommittelschule oder berufsvorbereitende Schule	128
Mittel Berufslehre, Vollzeit-Berufsschule	2370
Maturitätsschule (Gymnasium)	525
Hoch Höhere Fach- und Berufsausbildung	785
Fachhochschule	391
Universität, Hochschule	999

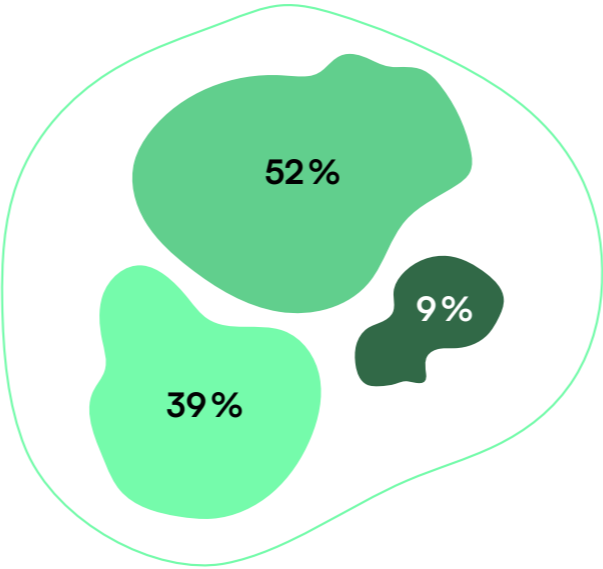
Altersgruppenverteilung	Anzahl
Unter 16 Jahre	0
16–29 Jahre	1188
30–39 Jahre	1235
40–49 Jahre	1193
50–59 Jahre	1226
60–69 Jahre	712
70 Jahre oder älter	0

Geschlechterverteilung



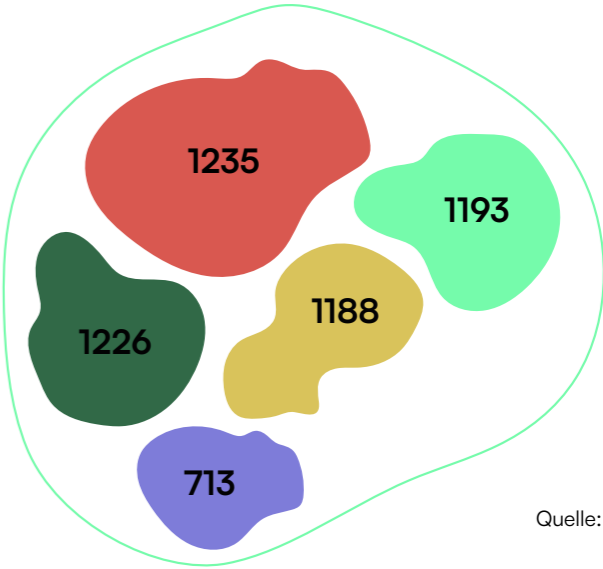
● Weiblich ● Männlich ● Divers  
   Gesamtpanel 5555

Bildungsstandverteilung



● Hoch ● Mittel ● Niedrig  
   Gesamtpanel 5555

Altersgruppenverteilung

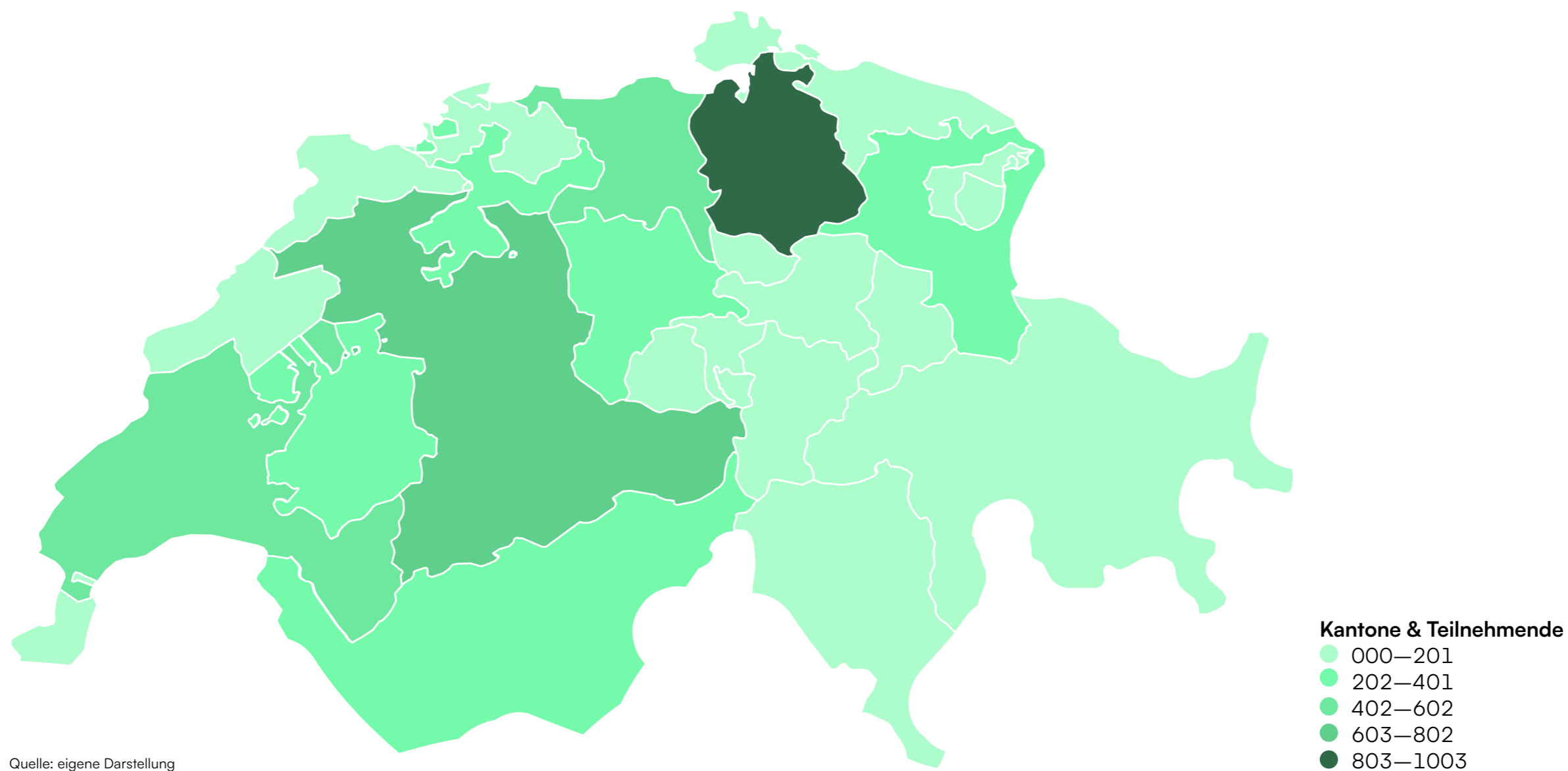


● 16–29 Jahre ● 30–39 Jahre ● 40–49 Jahre  
● 50–59 Jahre ● 60–69 Jahre    Gesamtpanel 5555

Quelle: eigene Darstellung

# Anhang 1: So wurde der **quantitative Teil** der SCOPES-Forschung durchgeführt

Regionale Zusammensetzung  
des quantitativen Panels



# Anhang 2: So wurde der qualitative Teil der SCOPES-Forschung durchgeführt

Neben der Untersuchung der Perspektive der Konsumierenden via einer quantitative Studie wurde eine qualitative Studie durchgeführt, um Erkenntnisse über die Unternehmensperspektive zu gewinnen.

Mittels eines spezifischen Fallstudien-Designs wurde untersucht, wie Nachhaltigkeit in die Unternehmens- respektive Markenkommunikation einfließt, inwiefern diese beiden Bereiche in die Gesamtorganisation der jeweiligen Unternehmung integriert sind, wo die grössten Herausforderungen liegen und mit welchen Praktiken die Unternehmen diesen Challenges begegnen. Um geeignete Fallbeispiele zu identifizieren, wurden fünf Marken aus verschiedenen Branchen und Kantonen in der Schweiz ausgewählt, bei denen wir mit Verantwortlichen für die Marken- und/oder Unternehmenskommunikation und Nachhaltigkeitsexpertinnen respektive -experten sowie in zwei Fällen mit externen Marken-/Kommunikationsberaterinnen respektive -beratern der Firmen sprechen konnten. Die insgesamt 18 halbstrukturierten Interviews dauerten durchschnittlich 60 Minuten pro Interview und fanden — mit zwei Ausnahmen, die via Video-Call erfolgten — persönlich im Hauptsitz der Unternehmen statt. Dies gab uns auch die Möglichkeit, während unserer Besuche Feldnotizen zu erstellen. Die 18 Interviews wurden aufgezeichnet und transkribiert; darüber hinaus haben wir Sekundärdaten aus archivierten und visuellen Quellen in Form von Nachhaltigkeitsberichten, Websites, Werbekampagnen sowie Fernseh- und Videokampagnen, Verpackungen und Shop-Experiences

gesammelt. Um die wechselseitige Nachhaltigkeitskommunikation zwischen (Unternehmens-)Marken und ihren Stakeholdern zu untersuchen, analysierten wir weiterhin Daten aus sozialen Medien und öffentlichen Verbraucherbewertungen der vergangenen zwei Jahre.

Alle fünf Marken sind in der Schweiz bekannt, vier davon auch international. Die Auswahl der Fälle repräsentiert sowohl Business-to-Business- (B2B) als auch Business-to-Consumer- (B2C) Unternehmen, sowohl Dienstleistungs- als auch Produktanbieter sowie Marken mit unterschiedlichem Niveau der Nachhaltigkeitskommunikation (niedrig bis hoch). Die Anzahl der Mitarbeitenden der Unternehmen liegt zwischen 1200 und 62'000; der höchste Umsatz beträgt an die 29 Milliarden Schweizer Franken. Bei der Darstellung der Ergebnisse wird die Anonymität der Unternehmen gewahrt.

	Sektor	Verbraucherorientierung*	Dienstleistung/Produkt	Niveau der Nachhaltigkeitskommunikation**
Fall 1	Getränke	B2B2C	Produkt	Niedrig
Fall 2	Lebensmittel	B2C	Produkt	Mittel
Fall 3	Transport	B2C	Dienst	Niedrig
Fall 4	Bauwesen	B2B	Produkt	Hoch
Fall 5	Logistik	B2C	Dienst	Niedrig

## Überblick der ausgewählten Unternehmen

\* Einige Unternehmen sind in beiden Sektoren tätig; hier wird auf den primären Sektor fokussiert.

\*\* Basierend auf einer ersten Orientierung via die Website der Unternehmen sowie über soziale Medien.

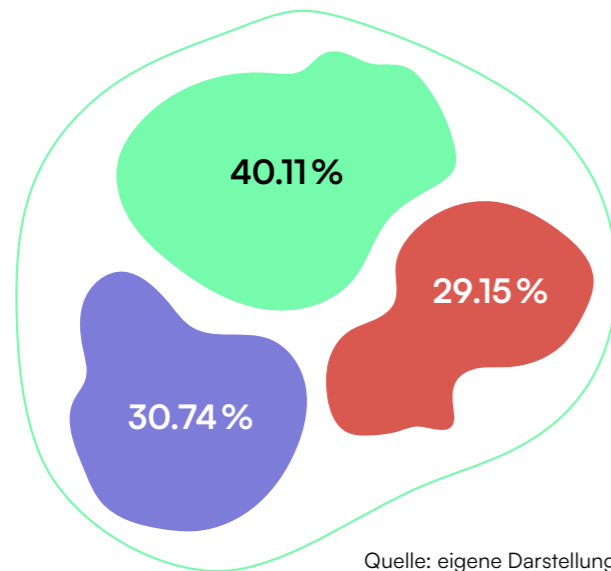
Quelle: eigene Darstellung

# Anhang 3: Eine feingliedrige Segmentierung

## Zur angegebenen Relevanz der Dimensionen

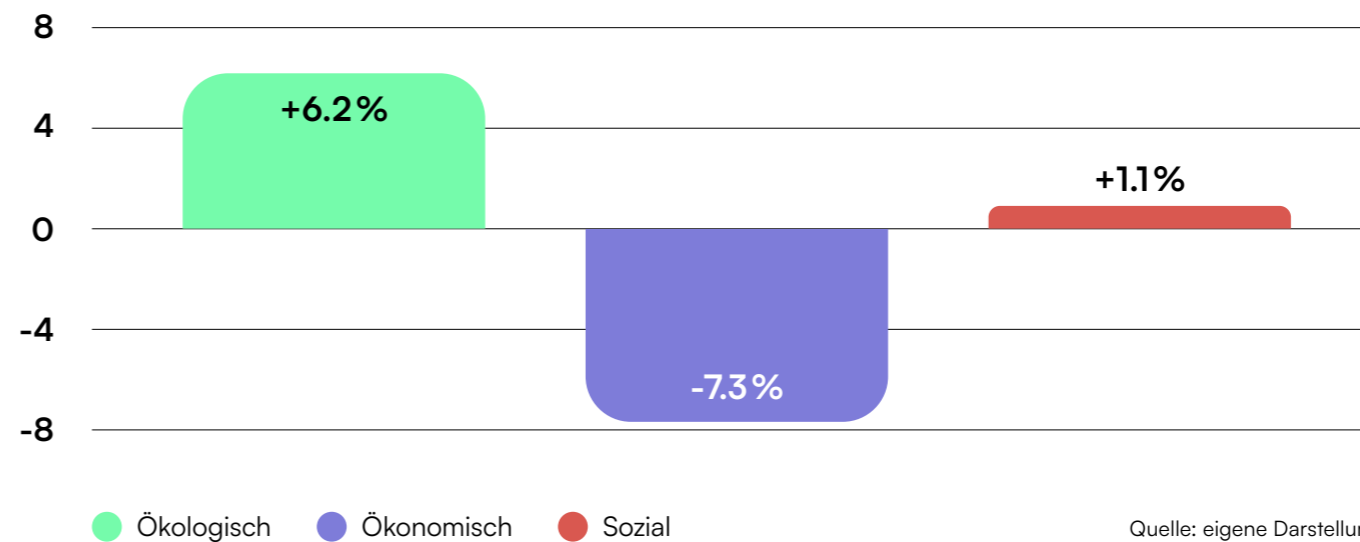
Aus den Expertengesprächen wie aus den 5555 Datensätzen der Survey-Teilnehmenden folgte, dass die ökologische Dimension mit deutlichem Abstand als relevanteste Dimension wahrgenommen wird. Die ökonomische Dimension ist hier die zweitwichtigste Dimension und wird dicht gefolgt von der sozialen Dimension. Neben der recht klaren Rangfolge deutet eine sehr hohe Standardabweichung bei allen drei Dimensionen darauf hin, dass es bei diesem Kriterium stark abweichende Meinungen gibt.

Angegebene Relevanz der Nachhaltigkeitsdimension aus Teilnehmersicht



- Ökologische Dimension
- Ökonomische Dimension
- Soziale Dimension

Tatsächlicher Einfluss der Dimensionen auf die unternehmensbezogene Nachhaltigkeitsbewertung gegenüber der angegebenen Relevanz



## Zur tatsächlichen Relevanz der Dimensionen

Um den tatsächlichen Einfluss der drei Dimensionen auf die Nachhaltigkeitswahrnehmung eines Unternehmens zu ermitteln, wurde eine lmg-Metrik angewendet. In diesem Zuge wurden die 11'110 unternehmensbezogenen Bewertungen der unternehmerischen Nachhaltigkeit in Abhängigkeit von der Dimensionsperformance analysiert. Mithilfe des Bestimmtheitsmasses der drei Dimensionen konnte gezeigt werden, dass diese drei Dimensionen gemeinsam 77,2% der Nachhaltigkeitswahrnehmung erklären können.

Heruntergebrochen auf die drei Dimensionen fallen insbesondere zwei Abweichungen zur zuvor angegebenen Relevanz der Dimensionen auf: Die ökologische Dimension hat bei der unternehmensbezogenen Bewertung einen 6% höheren Einfluss auf die Wahrnehmung als nachhaltiges Unternehmen, als es aus der zuvor angegebenen

Relevanz hervorgehen würde. Der Einfluss der ökonomischen Dimension hingegen fällt um etwa 7%, während die soziale Dimension nahezu unverändert bleibt. Die Wahrnehmung der ökologischen Aktivitäten eines Unternehmens bedingt damit fast 50% der Wahrnehmung als nachhaltiges Unternehmen.

Eindeutig geht damit hervor, dass die ökologische Dimension beim Thema Nachhaltigkeit für die Konsumierenden das grösste Gewicht hat — und dies nicht nur in Bezug auf die allgemeine Relevanz, sondern auch in Bezug auf die unternehmensbezogene Bewertung.

Ferner zeigt sich, dass sowohl die ökonomische als auch die soziale Nachhaltigkeit weiterhin hochrelevant sind.

# Anhang 3: Eine feingliedrige Segmentierung sozialer Kriterien

## Die Relevanz sozialer Kriterien

Um genauere Erkenntnisse gewinnen zu können, welche Aspekte der Nachhaltigkeit für Konsumierende wichtig sind und folglich Teil der Markenkommunikation sein sollten, wurden neben den drei übergeordneten Nachhaltigkeitsdimensionen auch die ökologischen und sozialen Kriterien zur Bewertung gestellt. Die ökonomische Dimension ist hierbei nicht weiter aufgebrochen worden. Die einzelnen Kriterien konnten auf einer Skala von 1 bis 7 hinsichtlich ihrer subjektiven Wichtigkeit bewertet werden.

Das Ergebnis ist eine Auswertung von bewusst vorgenommenen Bewertungen einzelner Kriterien hinsichtlich ihrer subjektiven Relevanz. Dies ermöglicht ein Ranking der Kriterien vorzunehmen und so aufzuzeigen, welche Kriterien für die Teilnehmenden am wichtigsten, aber auch am wenigsten wichtig sind. Neben dieser bewussten Angabe der Relevanz wurde, wie auch bei den Dimensionen mithilfe der Img-Metrik, der tatsächliche Einfluss der Kriterien auf die Wahrnehmung als nachhaltiges Unternehmen kalkuliert.

## Angegebene Relevanz sozialer Kriterien

Hinsichtlich der Relevanz der sozialen Kriterien ging die «Schaffung menschenwürdiger Arbeitsbedingungen» als wichtigstes Kriterium hervor, dicht gefolgt von der Sicherstellung von «Gesundheit und Wohlbefinden». Diese beiden Kriterien sind auf den ersten Plätzen wenig überraschend, da es eben diese sind, die im Alltag die grösste Präsenz und damit die höchste Relevanz im persönlichen Leben der Teilnehmenden haben.

Der aktuellen internationalen Krisensituation entsprechend ist es zudem wenig verwunderlich, dass die Sicherstellung von «Frieden, Gerechtigkeit und starken Institutionen» den dritten Platz belegt.

Als die relativ weniger wichtigen Kriterien werden der «Wohlstand von Menschen weltweit» und die Möglichkeiten zur «Innovation und Weiterentwicklung» bewertet. Dennoch werden auch diese Kriterien ähnlich wie alle anderen absolut gesehen noch sehr hoch eingeschätzt.

Angegebene Relevanz	Soziales Kriterium	Mittelwert
1	Menschenwürdige Arbeitsbedingungen	6.16
2	Gesundheit & Wohlbefinden	6.02
3	Frieden, Gerechtigkeit & starke Institutionen	5.89
4	Gleichberechtigung der Geschlechter	5.81
5	Gleiche Bedingungen unabhängig von Behinderung, Religion, sozialer oder ethnischer Herkunft oder sexueller Orientierung	5.81
6	Bildungs und Entwicklung	5.72
7	Humanitäre Projekte zur Verhinderung von Hunger in der Welt	5.71
8	Innovation und Weiterentwicklung	5.52
9	Wohlstand von Menschen weltweit	5.48

Quelle: eigene Darstellung

Auch bei diesen Subkriterien lassen sich systematische Bewertungsunterschiede identifizieren. So zeigt sich der grösste Unterschied bei der Evaluation der sozialen Kriterien zwischen Männern und Frauen. Während Frauen die «Gleichberechtigung der Geschlechter» als drittwichtigstes Kriterium bewerten, wird es von Männern nur auf Position 8 gerankt. Für Frauen ist das Thema damit deutlich wichtiger. Die Aktivitäten in diesem Bereich sollten beim Targeting von Frauen im Sinne der zielgerichteten Unternehmenskommunikation daher berücksichtigt werden.

Bezogen auf die Bildungsstände zeigt sich der grösste Unterschied hinsichtlich «Humanitäre Projekte zur Verhinderung von Hunger in der Welt»: Mit steigendem Bildungsstand nimmt die Relevanz dieses Kriteriums deutlich ab. Insbesondere in einem bildungsschwächeren Zielpublikum sollten daher Projekte entsprechend kommuniziert werden, die die Sicherstellung von Grundbedürfnissen gewährleisten.

**Die Sicherstellung von Gesundheit, Wohlbefinden und menschenwürdigen Arbeitsbedingungen gehen aus der tatsächlichen (= rechnerischen) Relevanz und der angegebenen Relevanz übereinstimmend als die unternehmerisch wichtigsten sozialen Kriterien hervor.**

# Anhang 3: Eine feingliedrige Segmentierung sozialer Kriterien

## Tatsächliche Relevanz der sozialen Kriterien

Auch für die sozialen Kriterien wurde die Img-Bewertung vorgenommen. Dabei werden die Sicherstellung von «Gesundheit & Wohlbefinden» und «menschenwürdige Arbeitsbedingungen» als die wichtigsten sozialen Kriterien bestätigt, haben also auch bei der unternehmensbezogenen Bewertung den grössten Einfluss auf die Wahrnehmung als nachhaltiges Unternehmen.

**Beim Thema Gleichberechtigung weichen die angegebene Relevanz (höher) und die tatsächliche (errechnete) Relevanz (niedriger) stark voneinander ab.**

Die letzten Plätze und damit auch die grösste Abweichung zur vorherigen Bewertung zeigt sich hier bei «Gleiche Bedingungen unabhängig von Behinderungen, Religionen, sozialer oder ethnischer Herkunft oder sexueller Orientierung» und bei «Gleichberechtigung der Geschlechter». Diese Kriterien haben zwar in der direkten Abfrage eine relativ hohe Relevanz, hatten aber bei der errechneten tatsächlichen Gewichtung den geringsten Einfluss. Teilnehmende scheinen diese Kriterien damit zwar als generell wichtig einzuordnen, allerdings spiegelt sich dies nicht zwingend in ihrem unternehmensbezogenen Meinungsbild wider. Bekundete Einstellungen entsprechen somit nicht immer den tatsächlichen Intentionen.

Tatsächliche Relevanz	Soziales Kriterium	Angegebene Relevanz
1	Gesundheit & Wohlbefinden	2
2	Menschenwürdige Arbeitsbedingungen	1
3	Humanitäre Projekte zur Verhinderung von Hunger in der Welt	7
4	Bildungs und Entwicklung	6
5	Frieden, Gerechtigkeit & starke Institutionen	3
6	Wohlstand von Menschen weltweit	9
7	Innovation und Weiterentwicklung	8
8	Gleiche Bedingungen unabhängig von Behinderung, Religion, sozialer oder ethnischer Herkunft oder sexueller Orientierung	5
9	Gleichberechtigung der Geschlechter	4

Quelle: eigene Darstellung

# Anhang 3: Eine feingliedrige Segmentierung sozialer Kriterien

## Die Relevanz der ökologischen Kriterien

Konsumierende gewichten bei ihrer ökologischen Einschätzung insbesondere greifbare Elemente (Recycling, Abfallvermeidung) besonders hoch. Energieverbrauch und CO<sub>2</sub>-Reduktion werden dagegen deutlich geringer gewichtet. Die errechnete Bedeutung der Kriterien hinsichtlich der jeweiligen Konsumentenurteile ergibt jedoch eine andere Reihenfolge und belegt eine Instabilität der Beurteilung.

### Angegebene Relevanz der ökologischen Kriterien

Die ökologischen Kriterien wurden ebenfalls auf Basis der angegebenen Werte auf einer 7er-Likert-Skala mittels ihrer Mittelwerte über die 11110 unternehmensbezogenen Bewertungen beurteilt. Daraus ergab sich die rechts dargestellte Priorisierung.

Als wichtigstes Kriterium sticht hierbei «Recycling und Wiederverwendung» heraus. Sowohl die Höhe des Mittelwerts als auch die geringste Varianz bestätigen die Position im Ranking. Für Konsumierende hat dieses

Kriterium damit die höchste Relevanz und sollte Bestandteil der unternehmerischen Kommunikation sein.

Auffällig ist bei der Priorisierung, dass «Reduktion des Energieverbrauchs» und «CO<sub>2</sub>-Reduktion» die beiden letzten Plätze belegen. Beide Kriterien sind in der Unternehmenspraxis und in Reportings hochrelevante KPIs, sind jedoch als solche für die Teilnehmenden nicht greifbar. Je greifbarer ein Thema ist, desto wichtiger wird es von den

Angegebene Relevanz	Ökologisches Kriterium	Mittelwert
1	Recycling & Wiederverwendung	6.16
2	Abfallvermeidung	5.91
3	Vermeidung von Umweltverschmutzung	5.82
4	Minimierung des Ressourcenverbrauchs	5.73
5	Nutzung umweltfreundlicher Materialien	5.69
6	Einsatz erneuerbarer Energien	5.69
7	Umweltfreundliche Verpackung & Transport	5.57
8	Umweltverträglichkeit der Produkte	5.57
9	Reduktion des Energieverbrauchs	5.56
10	CO <sub>2</sub> -Reduktion	5.51

Quelle: eigene Darstellung

Teilnehmenden in diesem Ranking eingeordnet. CO<sub>2</sub>-Emissionen, die in der Unternehmenssprache am häufigsten kommuniziert werden, sind zwar in der Realität relevant, sind aber für Konsumierende nicht besonders greifbar und werden womöglich aus diesem Grund als das unwichtigste Kriterium eingeordnet. Insgesamt ist jedoch der Mittelwert für alle zehn Kriterien sehr hoch; selbst der niedrigste Wert liegt bei 5.51 auf einer 7er-Skala.

# Anhang 3: Eine feingliedrige Segmentierung ökologischer Kriterien

Fasst man die zehn Kriterien entsprechend des Produktlebenszyklus in sechs Stufen zusammen, so ergibt sich, dass Verwertung & Recycling aus Sicht der Konsumierenden am wichtigsten sind. Abfallvermeidung sowie die Wahl umweltfreundlicher Materialien & Ressourcen folgen unmittelbar. Die Phase der Produktion belegt lediglich den vierten Rang.

Nutzung & Wartung sind mit Transport & Distribution überraschenderweise die «unwichtigsten» Phasen, obwohl gerade diese zu einem grossen Teil im Einflussbereich der Konsumierenden liegen: Zum einen können Konsumierende zumeist aktiv entscheiden, wie das Produkt versendet wird und ob sie Emissionen kompensieren wollen und zum anderen, indem sie sich für oder gegen ein umweltfreundliches Produkt entscheiden. Damit scheint eine erhöhte Mitverantwortung und Kontrollmöglichkeit der Teilnehmenden die Relevanz der unternehmerischen Aktivität in diesem Bereich zu senken.

Doch auch bei den ökologischen Kriterien offenbart die Varianz der Bewertungen, dass bei der Priorisierung systematische Unterschiede bestehen.

Der auffälligste Unterschied zeigt sich bei dem Vergleich der Regionen. Während der «Einsatz erneuerbarer Energien» in der italienischsprachigen Schweiz das zweit-

wichtigste Kriterium ist, nimmt dieses in der deutschsprachigen Schweiz lediglich den sechsten Rang ein und hat damit in dieser Region eine deutlich geringere Relevanz.

Auch hier könnte die Greifbarkeit des Kriteriums ein relevanter Einflussfaktor sein. Aufgrund eines höheren solaren Ertragspotenzials in der italienischsprachigen Schweiz ist es denkbar, dass dort bspw. Fotovoltaikanlagen eine erheblich höhere Präsenz haben und erneuerbare Energien infolgedessen als relevanter eingestuft werden.

**Italienischsprachig:  
höhere Relevanz der  
erneuerbaren Energien**

**Deutschsprachig:  
höhere Relevanz des  
Ressourcenverbrauchs**

**Priorisierung entlang des  
Produktlebenszyklus aus Sicht  
der Konsumierenden**



Quelle: eigene Darstellung

# Anhang 3: Eine feingliedrige Segmentierung ökologischer Kriterien

Klar wird damit, dass es einen Unterschied zwischen bewusster Priorisierung der ökologischen Kriterien gibt und dem unbewussten, errechneten Einfluss, den diese Kriterien dann auf die unternehmensbezogene Bewertung haben. Das Urteil der Konsumierenden ist damit nicht stabil; sie haben offensichtlich Schwierigkeiten, ihre Präferenzen zu bestimmen.

## Tatsächliche Relevanz der ökologischen Kriterien

Wie bei den sozialen Kriterien, konnten auch bei den ökologischen Kriterien deutliche Abweichungen zwischen angegebener und errechneter Relevanz festgestellt werden. Den grössten Einfluss hatte nach dieser Auswertung die «Vermeidung von Umweltverschmutzung». Überraschenderweise nimmt «Recycling & Wiederverwendung» statt dem zuvor ersten Rang lediglich den vorletzten Rang ein. Das Kriterium wird damit zwar von den Teilnehmenden als äusserst wichtig eingeordnet, allerdings scheint die unternehmerische Umsetzung dessen den relativ betrachtet geringsten Einfluss auf die Wahrnehmung als nachhaltiges Unternehmen zu nehmen.

Tatsächliche Relevanz	Ökologisches Kriterium	Angegebene Relevanz
1	Vermeidung von Umweltverschmutzung	3
2	Nutzung umweltfreundlicher Materialien	5
3	Minimierung des Ressourcenverbrauchs	4
4	Abfallvermeidung	2
5	Einsatz erneuerbarer Energien	6
6	Einsatz erneuerbarer Energien	7
7	CO <sub>2</sub> -Reduktion	10
8	Reduktion des Energieverbrauchs	9
9	Recycling & Wiederverwendung	1
10	Umweltverträglichkeit der Produkte	8

Quelle: eigene Darstellung

# Anhang 4: So kam die **Liste zu «rankender» Unternehmen** respektive **Marken zu Stande**

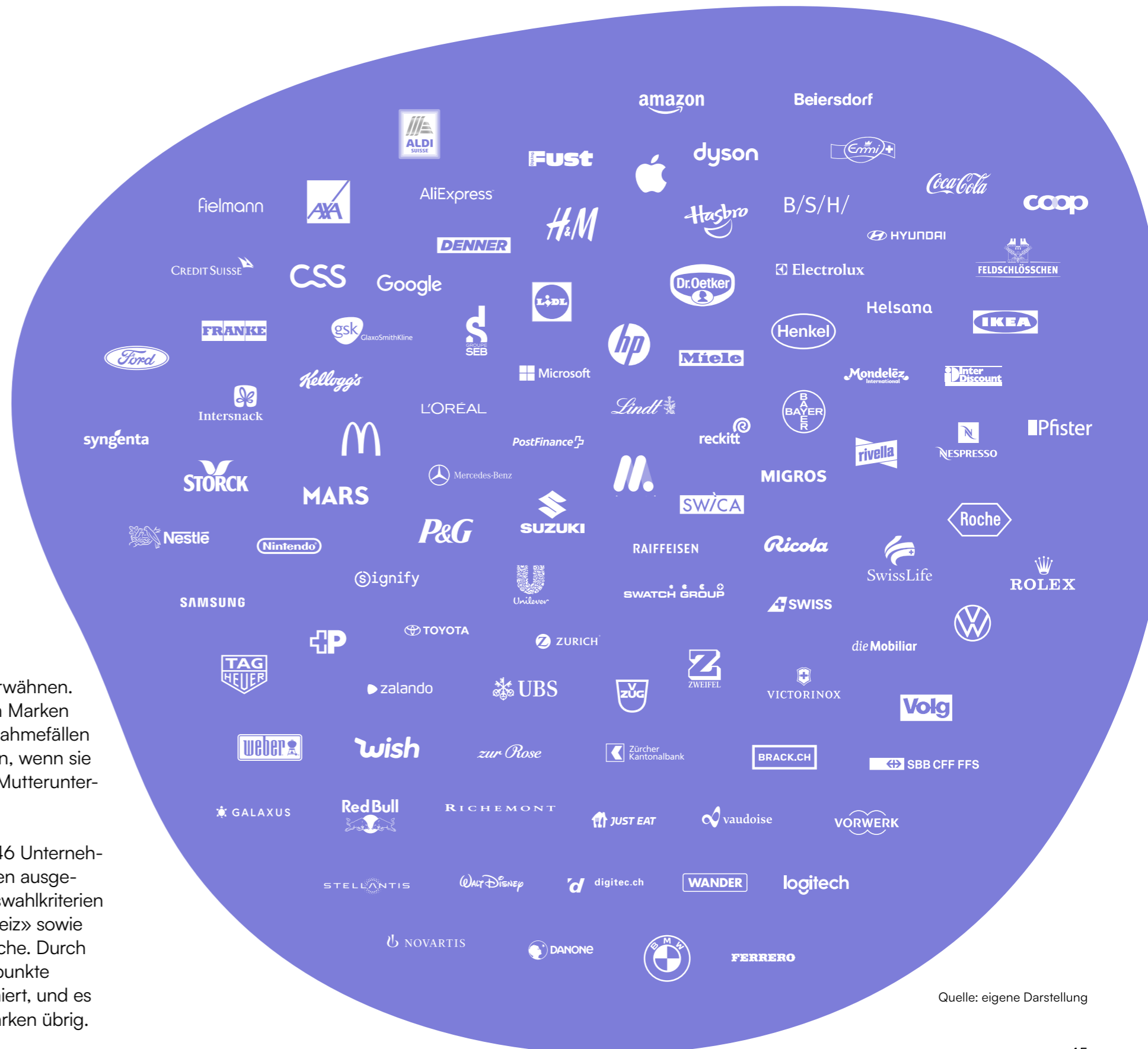
## Welche Unternehmen werden von den Menschen in der Schweiz als besonders nachhaltig wahrgenommen und wie lässt sich dies erklären?

Zur Beantwortung dieser Frage wurde im Rahmen der SCOPES-Forschung die Nachhaltigkeitswahrnehmung der Öffentlichkeit bei den 100 wichtigsten Markenartikel- und Dienstleistungsunternehmen in der Schweiz untersucht. Um diese Liste zu erstellen, wurden zunächst die 500 umsatzstärksten Unternehmen der Schweiz aus der Handelszeitung und Dun & Bradstreet herangezogen. Diese Liste wurde durch eine Liste der Promarca-Mitglieder (101 Unternehmen) ergänzt. Drei Listen der grössten Banken (20), Versicherungen (20) und B2C-Online-Shops (10) wurden ebenfalls hinzugefügt. Schliesslich wurde eine Liste der 100 Unternehmen mit den höchsten Werbeausgaben in der Schweiz von Publicis zur Verfügung gestellt und einbezogen. Daraus ergab sich eine zusammengefasste Liste von 673 Unternehmen.

Um die relevantesten Unternehmen innerhalb dieser Liste zu ermitteln, wurden die Unternehmen in verschiedene Branchen eingeteilt. Von den insgesamt 34 Branchen wurden 16 als für die Endkunden am zugänglichsten eingestuft. Ausserdem wurden mögliche Überschneidungen ermittelt. Es wurde beschlossen, immer die Unternehmensmarke zu verwenden und die zugehörigen

Marken als Teil davon zu erwähnen. Folglich wurden die zugehörigen Marken aus der Liste gestrichen. In Ausnahmefällen wurden Untermarken beibehalten, wenn sie unabhängig von der Marke des Mutterunternehmens operierten.

Nach diesen Schritten blieben 346 Unternehmen übrig, von denen 100 Marken ausgewählt werden sollten. Zu den Auswahlkriterien gehörten die «Top-Werber Schweiz» sowie eine Umsatzgrenze für jede Branche. Durch die Kombination dieser Gesichtspunkte wurden 246 Unternehmen eliminiert, und es blieben die 100 relevantesten Marken übrig.



Quelle: eigene Darstellung

# Anhang 4: So kam die **Liste zu «rankender» Unternehmen** respektive **Marken zu Stande**

Die 5555 Teilnehmenden mussten je zwei selbst gewählte Unternehmen bezüglich ihrer wahrgenommenen Nachhaltigkeit bewerten. Die Auswahl der Marken erfolgte hierbei in zwei Schritten. Von den insgesamt 100 Unternehmen wurden allen Teilnehmenden im ersten Schritt randomisiert 35 Unternehmen angezeigt. Daraus sollten die Teilnehmenden 5 Unternehmen auswählen, zu denen sie eine Meinung in Bezug auf deren Nachhaltigkeit hatten. Anschliessend mussten von diesen 5 Unternehmen lediglich 2 ausgewählt werden, welche die Teilnehmenden am ehesten in Bezug auf deren Nachhaltigkeit beurteilen konnten. Nur zu diesen 2 verbleibenden Unternehmen mussten die Teilnehmenden die unternehmensbezogenen Fragen beantworten.

Durch die 5555 Teilnehmenden wurden auf diese Weise 11'110 Unternehmensbewertungen vorgenommen. Um eine gewisse Gleichverteilung der Anzahl der Unternehmensbewertungen sicherzustellen, wurde die Anzahl der Bewertungen pro Unternehmen mit 300 begrenzt. Unternehmen, die entsprechend oft ausgewählt worden waren, wurden nachfolgenden Teilnehmenden nicht mehr zur Auswahl angeboten.

Die in der obigen Abbildung gezeigten wurden am häufigsten im zweiten Schritt ausgewählt und waren somit von dieser Begrenzung betroffen. Diese Unternehmen scheinen damit im besonderen Fokus in Bezug auf ihre unternehmerische Nachhaltigkeit und/oder ihre allgemeine Bekanntheit zu stehen.



Quelle: eigene Darstellung

Darüber hinaus musste die Repräsentativität der Aussagen sichergestellt werden. Zu diesem Zweck wurde festgelegt, dass die Unternehmen jeweils von mehr als 30 Teilnehmenden bewertet worden sein müssen, um in das Ranking aufgenommen zu werden.

Eine Nichtauswahl kann zwei Gründe haben: die Unternehmen sind den Konsumenten nicht (ausreichend) bekannt, oder die Befragten hatten keinen Eindruck von deren Nachhaltigkeit. Letzteres könnte darauf hindeuten, dass diese Unternehmen in ihrer Kommunikation recht passiv waren oder aus anderen Gründen nicht mit dem Thema Nachhaltigkeit — positiv wie negativ — assoziiert werden. Denkbar ist zudem, dass die Konsumentenden zwar die Produkte, aber nicht die Marken kennen und sie daher nicht gewählt haben.

Quelle: eigene Darstellung

Die aufgrund geringer Anzahl von Bewertungen ausgeschlossenen Unternehmen sind die Folgenden:

Nach Ausschluss dieses Unternehmens verblieben 78 Unternehmen, die somit Teil des Rankings sind.



# Anhang 4: So kam die **Liste zu «rankender» Unternehmen** respektive **Marken zu Stande**

Um ein Ranking der Unternehmen zu erstellen, das die subjektive Wahrnehmung der unternehmerischen Nachhaltigkeit bestmöglich wiedergibt, wurde ein Index erstellt: Die gewichtete **Dimensions-Performance**.

Dieser Index berechnet sich aus der Multiplikation der in dem Konstantsummenverfahren individuell angegebenen Relevanz der drei Dimensionen mit der Bewertung der unternehmerischen Performance auf den jeweiligen Dimensionen. Für jedes Unternehmen wurden Mittelwerte über die gewichteten Dimensions-Performance-Werte aller Teilnehmenden gebildet, die das jeweilige Unternehmen bewertet haben. Der so erhaltene Mittelwert ist der Wert, der für die hier genutzte Einordnung der wahrgenommenen unternehmerischen Nachhaltigkeit genutzt wird.

Auf diese Weise wurde eine strikt kundenorientierte Bewertung sichergestellt – sowohl hinsichtlich der Bedeutung als auch der unternehmerischen Erfüllung der Nachhaltigkeitskriterien.

Die ermittelten Indexwerte der Unternehmen wurden mithilfe einer Clustermethode in sechs Gruppen eingeteilt. Zwischen den Clustern finden sich folglich die grössten Wertdifferenzen, innerhalb der Cluster ergeben sich nur geringe Unterschiede zwischen den Unternehmen. Das Ranking unterteilt die

Unternehmen somit in die Plätze 1 bis 6, wobei innerhalb der ersten Sektion die «Top 5» hervorgehoben werden. Die gezeigte Reihenfolge innerhalb der Sektionen basiert lediglich auf der alphabetischen Reihenfolge und hat keine Bedeutung hinsichtlich der Platzierung im Ranking.

## Die Formel hinter dem Unternehmensranking

$$\emptyset = \frac{1}{n} \times \sum_{i=1}^n (R_{i_{economy}} \times P_{i_{economy}}) + (R_{i_{environment}} \times P_{i_{environment}}) + (R_{i_{society}} \times P_{i_{society}})$$

- n = Anzahl der Bewertungen des jeweiligen Unternehmens
- R = Individuelle Relevanz der einzelnen Dimensionen
- P = Wahrgenommene Leistung der Unternehmen auf der jeweiligen Dimension

# Anhang 5: Das Branchen-Ranking

**Neben dem Marken-Ranking wurde ein Ranking der 16 Branchen vorgenommen.**

Die zuvor ausgeschlossenen Einzel-Unternehmensbewertungen wurden bei dieser Bewertung als Teil der Sektoren berücksichtigt. Wie auch beim Marken-Ranking wurden mithilfe des gewichteten Dimensions-Performance-Index Mittelwerte gebildet. In diesem Fall wurden alle unternehmensbezogenen Bewertungen einer Branche zu je einem Wert zusammengefasst und so eine Rangfolge der Sektoren mit absteigender Nachhaltigkeitswahrnehmung erstellt. Alle 16 Branchen haben dabei eine ausreichende Anzahl an Bewertungen erhalten, um die Werte als aussagekräftig einordnen zu können.

Rang	Sektor	Gewichtete Dimensions-Performance
1	Andere Konsumgüter	5.11
2	Haushaltsgeräte & Elektronik	5.10
3	Erstversicherung	5.08
4	Möblierung	5.07
5	Luxusgüter & Uhren	5.05
6	Logistik & Transport	4.99
7	Snacks & Süßwaren	4.98
8	Einzel- & Lebensmittelhandel	4.80
9	Mobilität & Automobil	4.79
10	Banken	4.75
11	Unterhaltungselektronik	4.72
12	Schönheit & Hygiene	4.51
13	Getränke	4.49
14	Lebensmittel	4.39
15	Chemie & Pharma	4.04
16	Online-Versandhändler	3.26

Quelle: eigene Darstellung

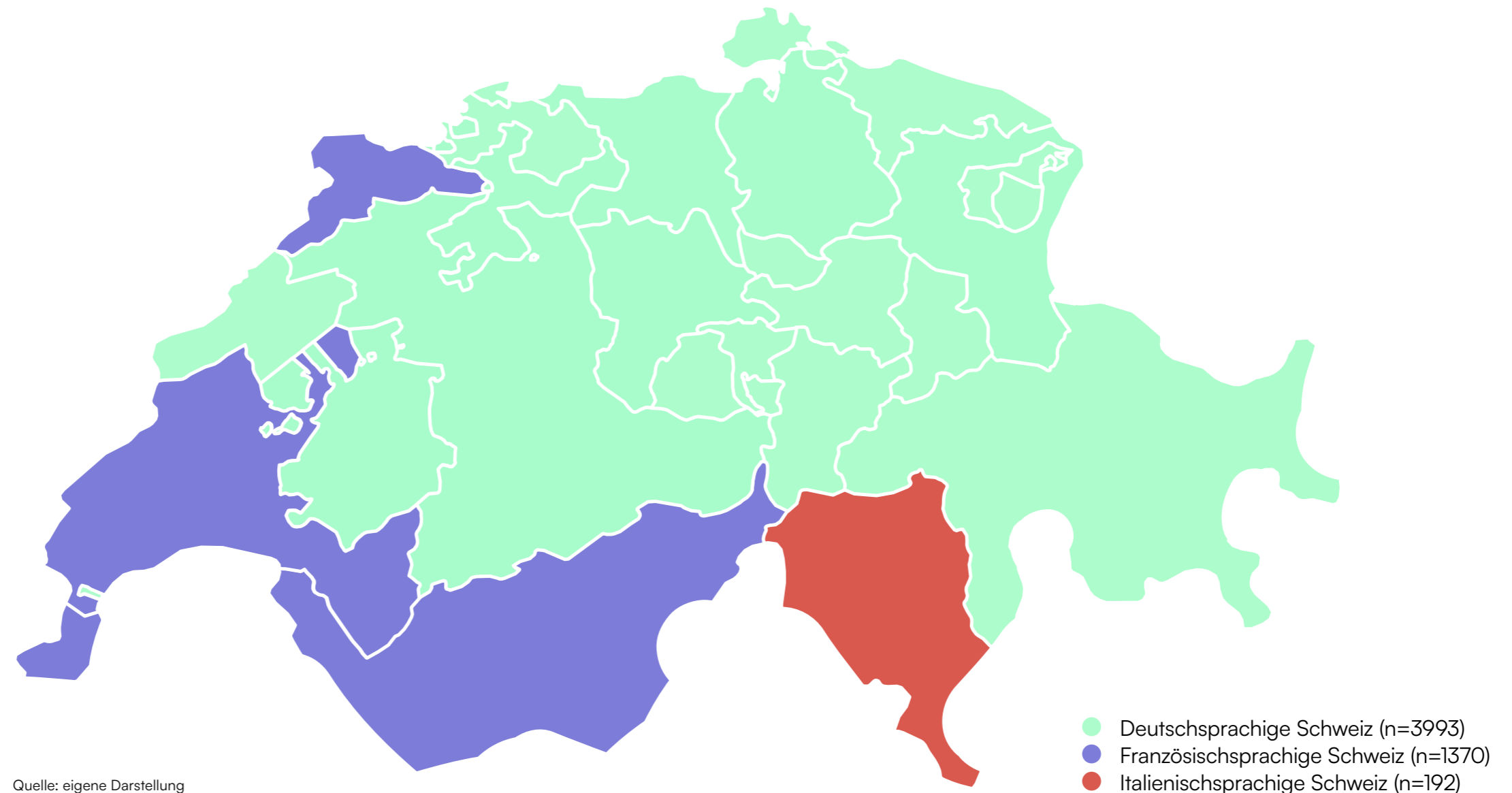
# Anhang 6: So funktionierte das Ranking nach Regionen

**Es nahmen 3993 Menschen aus der deutschsprachigen, 1370 Menschen aus der französischsprachigen und 192 Menschen aus der italienischsprachigen Schweiz teil.**

Basierend auf der Angabe des Wohnkantons der Teilnehmenden wurden für die SCOPES-Untersuchung drei Sprachregionen identifiziert und die Teilnehmenden diesen Regionen zugeordnet:

Die Mindestanzahl der Bewertungen pro Unternehmen wurde wie auch beim altersspezifischen Ranking mit 10 festgelegt. Bei der italienischsprachigen Schweiz ist die Anzahl der Bewertungen je Unternehmen sehr gering, wodurch ein aussagekräftiger Vergleich der unternehmensbezogenen Bewertung mit den anderen Sprachregionen nur bedingt möglich ist. Mindestens zehn Mal wurden dort nur PostFinance, IKEA, Raiffeisen, H&M, Die Post, Nespresso, Lidl, SBB und Coop bewertet.

Ranking nach Regionen



# Anhang 7: Nachhaltigkeit, ganz spontan

## Neben dem Ranking der 100 Unternehmen wurde auch eine ungestützte Befragung durchgeführt.

Diese dient dazu zu erfahren, welche Unternehmen den Teilnehmenden als erstes in den Sinn kommen, wenn sie nach einem nachhaltigen Unternehmen gefragt werden. Hierbei konnten die Teilnehmenden bis zu fünf Unternehmen angeben. Zu jedem eingetragenen Unternehmen musste auch der Grund angegeben werden, warum sie dieses Unternehmen als besonders nachhaltig empfinden. In Summe wurden 4846-mal Unternehmen & Gründe genannt. Auch bei diesem ungestützten Ranking zeigte sich die Swissness als Treiber nachhaltiger Wahrnehmung: Die Top 5 dieses Rankings sind allesamt Unternehmen mit Hauptsitz in der Schweiz.

Neben der Swissness und dem Herkunftseffekt ist die Analyse der von den Konsumentenden angegebenen Gründe für die Nachhaltigkeitsbeurteilungen aufschlussreich. Mithilfe einer Codierung der Gründe, liess sich unternehmensunabhängig eine Vielzahl von Gründen zu Überthemen clustern und somit entsprechend ihrer Relevanz sortieren. Die rechts aufgeführten Kategorien von Gründen wurden darunter am häufigsten genannt. Am stärksten waren die ersten drei Kategorien vertreten, die allesamt mehr als 250-mal genannt wurden. Am häufigsten wurden Gründe der Kategorie «Recycling und Wiederverwendung» genannt; dies bestätigt die Ergebnisse der Studie zu den ökologischen Teilkriterien. Neben dem allgemeinen «Engagement für Nachhaltigkeit»

## Ungestützte Nachhaltigkeits-Urteile nach Unternehmen

Rang	Unternehmen	Anzahl Nennungen
1	Migros	698
2	COOP	446
3	Nestle	132
3	Swisscom	132
4	SBB	127
5	Nikin	122
6	Lidl	77
7	Post	68
8	Ikea	64
9	Aldi	54
10	Too good to go	52
11	BMW	34
11	UBS	34

Quelle: eigene Darstellung

ging insbesondere das Thema «Regionalität» in verschiedenen Formen als wichtiger Treiber der nachhaltigen Wahrnehmung hervor. Regionale Produkte und die regionale Produktion spielen eine grosse Rolle. Sie unterstreichen, dass regionale Aktivität von Unternehmen für die Konsumierenden sehr wichtig ist und entsprechend auch kommuniziert werden sollte.

Das in der ungestützten Erhebung mit Abstand am häufigsten genannte Unternehmen war die Migros mit 695 Nennungen. Als Hauptgrund dessen Nachhaltigkeit ging sehr deutlich das Thema «Regionalität» hervor; dicht gefolgt von «Bio-Produkten». Auch bei Coop zeigten sich diese beiden Themen als relevanteste Treiber der unternehmerischen Nachhaltigkeit.

Ein überraschendes Ergebnis der ungestützten Erhebung ist die häufige Nennung von Nestlé. Hier bestätigt sich erneut der zuvor gezeigte Herkunftseffekt: Fast 50 Prozent der Nennungen stammen aus der französischsprachigen Schweiz, obwohl die Teilnehmer dieser Region im Gesamtpanel lediglich etwa 25 Prozent ausmachen. Darüber hinaus ist Nestlé, wie bereits zuvor ausgeführt, im ständigen Fokus bei Nachhaltigkeitsdiskussionen und daher recht präsent, wenn Personen über das Thema Nachhaltigkeit nachdenken. Die angegebenen Gründe zur Aufführung als nachhaltiges Unternehmen waren dabei recht divers — es gab keine Gruppe von Gründen, die besonders häufig vertreten war. Die Gründe waren eher recht allgemein auf das umfassende Nachhaltigkeits-Engagement von Nestlé bezogen.

## Ungestützte Nachhaltigkeits-Urteile nach Kriterien

Rang	Grund
1	Recycling & Wiederverwendung
2	Engagement für Nachhaltigkeit
3	Regionalität
4	«Bio»
5	Transport & Verpackung
6	Nachhaltige Produkte
7	CO <sub>2</sub> Reduktion / Neutralität
8	Erneuerbare Energie
9	Abfall & Entsorgung
10	Nachhaltige Produktion
11	Bäume pflanzen
12	Innovation
13	Allgemeiner Umweltschutz
14	Elektrofahrzeuge
15	Ressourcen

Quelle: eigene Darstellung

# Anhang 8: **Fakten und Emotionen** in der Nachhaltigkeitskommunikation

## Fakten

### Merkmale

- Erfordern oft ein gewisses Fachwissen
- Entscheidend für gute Governance (Kohärenz, Transparenz, Exaktheit, Verantwortlichkeit)
- Wichtig für die Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen

### Wann zu verwenden

- Funktionale/rationale Marken
- Fortschritte verfolgen
- Erhöhung der Glaubwürdigkeit
- Kommunikation von «Proof Points»
- Besonders relevant für Umweltthemen wie den Klimawandel
- Nützlich für längere Botschaften und Medien (z. B. Print)
- Ausrichtung auf B2B; Investor Relations

## Emotionen

- Erfordern kein Expertenwissen
- Werteorientiert
- Entscheidend ist die Schaffung einer emotionalen Bindung zum Konsumierenden
- Wichtig für einige Arten der Markenkommunikation

- Emotionale Marken
- Neue Themen auf den Markt bringen
- Die Werte der Marke widerspiegeln
- Wenn ein Engagement der Konsumierenden erforderlich ist (z.B. Recycling)
- Besonders relevant für soziale Themen, die mit Fürsorge und Bedenken verbunden sind
- Nützlich für kurze Botschaften und Medien (z. B. TV)
- Ausrichtung auf B2C

# Anhang 9: **Beschränkungen** dieses Reports / **Disclaimer**

Es liegt in der Natur der Sache, dass ein Report wie der vorliegende keine abschliessende Bewertung der Thematik vornehmen kann — vielmehr soll er das Feld für eine Diskussion der Nachhaltigkeitskommunikation in der Schweiz öffnen und einen ersten, wichtigen Beitrag zu dieser Diskussion leisten. Einige Beschränkungen des Reports müssen dennoch beachtet werden.

## **Beschränkungen der quantitativen Studie**

- Teilweise liegen nur marginale Unterschiede zwischen den Kriterienbewertungen vor. Die Rangfolge der Kriterienrelevanz ist also eher eine Tendenz als eine klare Präferenz der Konsumierenden.
- Die Studie stellt nur die Perspektive der Schweizer Konsumierenden dar. Sie ist daher primär auf die B2C-Kommunikation (mit wenigen Ausnahmen) und gänzlich auf die Bürgerinnen und Bürger der Schweiz ausgerichtet.
- Wir können das tatsächliche Verhalten der Konsumierenden nicht mit der Bewertung der verschiedenen Marken verknüpfen. Das heisst: Sie mögen eine Marke im Hinblick auf Nachhaltigkeit negativ bewerten, deren Produkte aber trotzdem aus diversen, uns hier nicht vorliegenden Gründen (Preis, Verfügbarkeit, ...) kaufen.
- Da es sich um eine einmalige Querschnittsanalyse und nicht um eine Zeitreihenstudie handelt, können keine echten Ursache-Wirkungs-Beziehungen nachgewiesen werden, sondern nur Korrelationen interpretiert werden.

## **Beschränkungen der qualitativen Studie**

- Unsere Ergebnisse basieren auf 5 Cases, die 5 Branchen repräsentieren, was das Potenzial, die Ergebnisse zu verallgemeinern, limitiert. Dieses Vorgehen ermöglichte es uns, in den Gesprächen mit den Unternehmensverantwortlichen in die Tiefe zu gehen.
- 80 Prozent der Cases stammen aus Unternehmen, die sowohl in der Schweiz als auch global tätig sind. Die Ergebnisse werden aber nur auf die Schweiz bezogen.

# Würdigung & Dank

**Grownate, die Universität St. Gallen (HSG) und die Publicis Groupe Switzerland danken den Funding-Partnerinnen und -Partnern für ihre grosszügige Unterstützung und den Schreibenden, Mitwirkenden, Unternehmen und Interviewpartnerinnen und -partnern für ihren Beitrag zu dieser Ausgabe des SCOPES-Reports 2023. Die Schreibenden, Mitarbeitenden sowie die Interviewpartnerinnen und -partner haben in eigener Sache zum vorliegenden Bericht beigetragen.**

## Grownate

Grownate entwickelt als Schweizer Start-up eine innovative Plattform zur Förderung der Kommunikation und Interaktion im Bereich der Nachhaltigkeit. Die Plattform dient als Vernetzungshub, um Unternehmen, Privatpersonen und Organisationen miteinander zu verbinden und eine glaubwürdige Kommunikation sowie ein gemeinsames Engagement für Nachhaltigkeit zu ermöglichen. Zentrale Elemente sind verschiedene Formen des aktiven Consumer Engagements sowie firmenübergreifende Initiativen und Projekte.

[Website](#)

## Universität St. Gallen (HSG)

Die Universität St. Gallen (HSG) wurde 1898 — in der Hochblüte der St. Galler Stickereiindustrie — als Handelsakademie gegründet und ist heute eine Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften, Internationale Beziehungen und Informatik. 1899 fanden die ersten Vorlesungen statt. Praxisnähe und eine integrative Sicht zeichnen die Ausbildung seit den Gründungstagen aus. Die HSG gehört zu den führenden Wirtschaftsuniversitäten in Europa und ist EQUIS-, AACSB- und AMBA-akkreditiert.

[Website](#)

Involviert waren das

**Institut für Wirtschaft und Ökologie**, welches durch relevante und rigorose Forschung und wirkungsvolle Lehre künftige Führungskräfte aus der Wirtschaft darauf vorbereiten will, die globalen Herausforderungen in den Bereichen Nachhaltigkeit und Klima zu bewältigen.

[Website](#)

sowie das

**Institut für Marketing & Customer Insights**, welches als führende akademische Institution in Wissenschaft, Praxis, Politik und Gesellschaft höchste Anerkennung für mannigfaltige Beiträge in den Bereichen Marketing und Customer Insight genießt.

[Website](#)

## Publicis Groupe Switzerland

Die Publicis Groupe Schweiz ist mit über 300 Spezialist:innen die grösste Kommunikationsgruppe der Schweiz. Sie verbindet Publicis Zürich, Leo Burnett, Saatchi & Saatchi, Prodigious, MetaDesign, Bagels of Berkeley, Publicis Media, Zenith, Spark Foundry, Starcom, Notch, Performics und Publicis Sapient unter einem Dach. Mit unserer Strategie Power of One haben unsere Kund:innen einfach Zugang zum gesamten Leistungsangebot unserer Agenturen — von Kommunikation bis Media, Daten und Technologie. Weltweit arbeiten rund 100'000 Expert:innen in über 100 Ländern für die Publicis Groupe.

[Website](#)

# Impressum

## Leitende Autorinnen und Autoren

Zsuzsa Borsa, MSc (HSG)  
Oliver Brockschmidt, MSc (HSG)

## Co-Autorinnen und Co-Autoren

Prof. Dr. Judith Walls (HSG)  
Prof. Dr. Sven Reinecke (HSG)  
Andrea Fritschi, MBA (Grownate)  
Charlotta Relander, MA (Grownate)  
Dr. Alexander Haldemann  
(Publicis Groupe Switzerland)  
Peter van der Touw, MSc  
(Publicis Groupe Switzerland)

## Mitwirkende von Grownate

Dr. Willi Leimer  
Andrea Fritschi, MBA  
Charlotta Relander, MA

## Mitwirkende der HSG

Prof. Dr. Judith Walls  
Prof. Dr. Sven Reinecke  
Zsuzsa Borsa, MSc  
Oliver Brockschmidt, MSc

## Mitwirkende der Publicis Groupe Switzerland

Dr. Alexander Haldemann  
Peter van der Touw, MSc  
Fabienne Baumgartner, FA

## Design & Layout

Jürg Schaeppi  
Nina Martens  
Nicolas Leuthold  
Cédric Moore  
Nils Mäder

## Titelbild

Bildnachweis: Roberto Moiola / Sysaworld  
Bachalpsee, Grindelwald, BE, Schweiz

## Markt- und Sozialforschungsinstitut

Sinus Markt- und Sozialforschung GmbH  
Teil der INTEGRAL-SINUS-  
OPINION Gruppe  
Adenauerplatz 1  
D-69115 Heidelberg  
Phone +49 6221 80 89-0

# Disclaimer

**Dieser Nachhaltigkeits-Marketingbericht wurde ausschliesslich zu Informationszwecken erstellt. Er soll einen allgemeinen Überblick über Nachhaltigkeitspraktiken und -trends in der Schweiz geben und stellt keine professionelle Beratung oder Empfehlung dar.**

Obwohl alle Anstrengungen unternommen wurden, um die Richtigkeit und Vollständigkeit der in diesem Bericht dargestellten Informationen (Webseite, Diagramme, Grafiken, Abbildungen, Diskussionen und Statements) zu gewährleisten, geben wir keinerlei ausdrückliche oder stillschweigende Zusicherungen oder Gewährleistungen hinsichtlich der Zuverlässigkeit, Eignung oder Verfügbarkeit des Inhalts. Die bereitgestellten Informationen beruhen teilweise aus öffentlich zugänglichen Quellen und unserem Kenntnisstand in den Jahren 2022 und 2023. Sie spiegeln daher möglicherweise nicht die aktuellsten Entwicklungen oder Veränderungen in der Nachhaltigkeitslandschaft wider.

Der Inhalt dieses Berichts sollte nicht als Ersatz für professionelle Beratung oder Beurteilung angesehen werden. Den Leser:innen wird empfohlen, eigene, unabhängige Nachforschungen anzustellen und sich von qualifizierten Experten:innen beraten zu lassen, bevor sie Geschäfts- oder Investitionsentscheidungen im Zusammenhang mit Nachhaltigkeitsinitiativen oder Marketingstrategien in der Schweiz treffen.

In keinem Fall haften wir für Verluste oder Schäden, die sich aus der Verwendung dieses Berichts ergeben oder damit in Zusam-

menhang stehen. Dies gilt unter anderem für indirekte oder Folgeschäden, Datenverluste oder entgangene Gewinne, die sich aus der Verwendung dieses Berichts ergeben oder damit zusammenhängen.

Die Erwähnung von Organisationen, Produkten oder Dienstleistungen Dritter in diesem Bericht stellt keine Befürwortung oder Empfehlung dar. Wir haben keine Kontrolle über den Inhalt oder die Handlungen externer Organisationen und können nicht für Ungenauigkeiten, Auslassungen oder Folgen, die sich aus deren Aktivitäten ergeben, verantwortlich gemacht werden.

Dieser Bericht kann zukunftsgerichtete Aussagen enthalten, die mit Risiken und Ungewissheiten verbunden sind. Die tatsächlichen Ergebnisse können erheblich von denjenigen abweichen, die in solchen Aussagen zum Ausdruck gebracht oder impliziert werden. Die in der Vergangenheit erzielten Ergebnisse sind kein Indikator für zukünftige Ergebnisse.

Durch die Nutzung dieses Berichts erklären Sie sich damit einverstanden, uns von jeglichen Ansprüchen, Schäden, Verlusten, Haftungen, Kosten oder Ausgaben freizustellen, die sich aus der Nutzung des Berichts ergeben oder damit zusammenhängen.

Das Urheberrecht und die Rechte an geistigem Eigentum an diesem Bericht liegen bei den Autoren und dürfen ohne vorherige schriftliche Genehmigung in keiner Form oder auf keine Weise vervielfältigt, verteilt oder übertragen werden.

Bitte beachten Sie, dass sich Gesetze, Vorschriften und Praktiken im Bereich der Nachhaltigkeit in der Schweiz ändern können. Dieser Bericht sollte als eine Momentaufnahme der Nachhaltigkeitslandschaft zum Zeitpunkt seiner Erstellung betrachtet werden und spiegelt nicht unbedingt den aktuellen rechtlichen oder regulatorischen Rahmen wider.

Dieser Haftungsausschluss unterliegt schweizerischem Recht und ist entsprechend auszulegen. Für alle Streitigkeiten, die sich aus der Nutzung dieses Berichts ergeben, sind ausschliesslich die Gerichte in der Schweiz zuständig.

Wenn Sie mit irgendeinem Teil dieses Haftungsausschlusses nicht einverstanden sind, sehen Sie bitte von der Nutzung dieses Berichts ab.

**Datum der Veröffentlichung:  
22. August 2023**

## Kontakt

**Haben Sie Fragen zum  
SCOPES-Report 2023?**  
[fabienne.baumgartner@publicis.com](mailto:fabienne.baumgartner@publicis.com)  
hilft Ihnen gerne weiter.

**Im Rahmen unseres konsequenten Engagements für Nachhaltigkeit bitten wir alle Leserinnen und Leser, diesen Bericht nicht auszudrucken, sondern im Sinne unserer gemeinsamen Verantwortung für die Umwelt über digitale Kanäle zu nutzen.**