

Die 10 wichtigsten Zukunftsthemen im Marketing

Stumpf

2026

ISBN 978-3-8006-7782-5

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei

beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein

umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.



BEISPIEL: SMART UND FAIR – DAS FAIRPHONE

An keinem anderen Produkt wird die Komplexität des internationalen Handels so sichtbar wie am Smartphone. Das beginnt bereits bei den Rohstoffen, die für die Herstellung eines modernen Handys benötigt werden. Neben den klassischen Materialien wie diversen Kunststoffen und Aluminium sowie den Grundstoffen für die elektronischen Bauteile und natürlich einer Menge Lithium ist es vor allem die Vielzahl an sehr spezifischen Werkstoffen, wie den sogenannten seltenen Erden, die die Transparenz über deren Herkunft so schwierig macht. Das in den Niederlanden ansässige Unternehmen »Fairphone« geht deshalb einen sehr ungewöhnlichen Weg. Das Smartphone selbst ist modular aufgebaut. Jedes Bauteil vom Akku über den Speicher, die Kamera, dem Bildschirm und dem Prozessor lässt sich ohne großen technischen Aufwand häufig selbst durch eine modernere Komponente austauschen. Diese lassen sich im Ersatzteil-Shop ganz einfach online ordern.

Prüfen Sie, ob Sie Ihre Produkte ebenfalls modular aufbauen und anbieten können. Der vermeintliche Umsatzverlust durch den Wegfall des Nachkaufs wird kompensiert durch Ersatzteil- und Service-Umsatz – ganz zu schweigen von einer höheren Kundenloyalität.

- **Erweiterung von der Kauf- auf die Nutzungsphase:** Das Konzept des Customer Life Cycle ist inzwischen ein alter Hut. Dennoch scheint er in vielen Unternehmen immer noch nicht angekommen zu sein. Konkret stellt sich die Frage: Wie können wir über die Erweiterung der reinen Absatzorientierung auf die Kunden- und Nutzungsphase auch die Wertschöpfung erhöhen. Im Sinne der Nachhaltigkeit geht es noch einen Schritt weiter. Statt des Produktvertriebs in das Eigentum des Kunden steht ein Miet- oder Abomodell, dass dem Kunden größtmögliche Freiheit und Ihnen die Möglichkeit bietet, Produkte nach der primären Nutzung zu recyceln oder über einen Zweitmarkt zu vertreiben.

2.4.2 Preis

Der Preis hat bei der Nachhaltigkeitsstrategie eine herausragende Stellung. Denn die Preisfindung hat neben den internen und externen Faktoren wie der Kostenkalkulation oder dem Wettbewerb immer auch eine strategische Komponente. Marktpreise ergeben sich eben nicht nur aus den eingesetzten Stückkosten plus Marketing und Vertrieb. Häufig ist der Marktpreis nur ein Richtwert. Denn ein Preis wird nicht nur reaktiv ausgerichtet, sondern im Idealfall durch die Geschäftsleitung oder das Pro-

duktmanagement aktiv gestaltet. Genau an diesem Punkt setzt die Preisgestaltung einer Green Marketing-Strategie an. Hier einige Impulse, wie Sie mit dem richtigen Preismodell punkten können.

- **Vollkostenansatz – Total Cost of Ownership:** Über die Internalisierung von externalisierten Kosten, also der Zurechnung von Umweltkosten zu den reinen Produktionskosten haben wir bereits gesprochen. Diese Kosten haben natürlich auch Konsequenzen für den Vertriebspreis. Denn entweder Sie bleiben auf den höheren Kosten sitzen oder Sie können diese zumindest in Teilen auf den Kunden umlegen. Soweit die Theorie. In der Praxis gibt es natürlich den Wettbewerb, der vielleicht nicht ganz so fair und nachhaltig die Preise gestaltet. Aus diesem Grund empfiehlt es sich, dem Kunden eine transparente Berechnung der Vollkosten vorzustellen. Denn die höheren Preise für Ihr Produkt senken im besten Fall die sekundären Kosten auf Kundenseite. Ein Beispiel: Sie haben ein Produkt entwickelt, das voll recyclingfähig ist. Das Produkt ist zwar etwas teurer als das der Konkurrenz, aber Sie nehmen das Produkt nach der Nutzung wieder zurück. Der Kunde spart dabei die Kosten (direkte und indirekte) für die Entsorgung, was Ihr Produkt trotz höherem Preis wieder wettbewerbsfähig macht.
- **Miet- und Abo-Modelle – Pay per Use:** Analog zur Erweiterung der Kauf- auf die Nutzungsphase ergeben sich attraktive Preisstrategien wie Miet- und Abo-Modelle. Diese bieten überdies eine bessere Marge, da der Zinsanteil dem Abo-Preis hinzugerechnet werden kann.
- **Preisreduktion – Gewinn um jeden Preis?** Der wesentliche Ansatz bei der strategischen Preisfindung ist die Frage, welche Bedeutung dieser im Unternehmen hat. Der Preis – und hier kann man den Einkaufspreis ebenfalls mit einbeziehen – hat einen direkten Bezug zum Gewinn, der erwirtschaftet werden soll. Und aus diesem Grund ist die Frage, die sich ein Green Marketing-Unternehmen stellen sollte, die nach der Gewinnstrategie. Welche Rolle spielt der Gewinn im Unternehmen? Ist er das Zentrum oder ist er ein idealerweise positiver Nebeneffekt des Wirtschaftens? Gilt es, den Gewinn möglichst hochzuhalten, gibt es gar eine Gewinn- und Renditeerwartung seitens der Shareholder? Oder wird der Gewinn als Ressource für Investitionen zur nachhaltigen Sicherung und den Ausbau der Geschäftsgrundlage angesehen? Auf den Preis heruntergebrochen, ergibt sich aus einer nachhaltigen Wettbewerbs- und Gewinnpolitik im Unternehmen eine faire Preisfindung.

2.4.3 Distribution

Wie kommen die Produkte und Dienstleistungen zum Kunden? Diese Frage kann heute nicht mehr so einfach beantwortet werden wie noch vor ein paar Jahren. Denn – wie wir festgestellt haben – sind Produkte nicht immer physikalische Artikel, die im Einzelhandel zum Verkauf angeboten werden. Viele Produkte kann man heutzutage downloaden. Die Digitalisierung und Virtualisierung haben den Vertrieb deutlich verändert, denn klare Wege und Maßnahmen gibt es nicht mehr. Diese sind ständig wechselnden und sich selbst optimierenden Strukturen gewichen, die sich absolut auf den Kunden konzentrieren und gar nicht mehr auf den Hersteller oder den Händler.

- **Multichannel-Vertrieb:** Multichannel ist im Vertrieb das A und O. Biete dem Kunden das Produkt situationsbezogen an. Das bedeutet, das Produkt muss dort verfügbar sein, wo der Kunde sich zurzeit aufhält. Das macht den Vertrieb außerordentlich komplex und nur noch über digitale Maßnahmen steuerbar. Im Hinblick auf einen nachhaltigen Vertrieb bieten die Digitalisierung und ein Multichannel-Marketing sowohl Vorteile als auch deutliche Nachteile. Denn wo beispielsweise der Vertrieb von digitalen, also virtuellen Produkten eine deutliche Reduktion des Warenverkehrs und der damit verbundenen Emissionen bedeutet, hat die Vertriebslogistik im E-Commerce zu einer wahren Explosion des Warentransports geführt, mit all seinen Problemen von überfüllten Autobahnen und Innenstädten über Tonnen CO₂-Emissionen bis zu prekär beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei den Lieferdiensten. Die nachhaltige Vertriebs- und die Produktpolitik bilden somit eine Einheit bei der Umsetzung einer Virtualisierung und der damit verbundenen Reduktion von unnötigen Transportwegen.
- **Geschäftsreisen:** An einem Punkt wiegt der ökologische Fußabdruck, insbesondere im B2B-Vertrieb, besonders schwer. Denn dort, wo Menschen mit oder bei ihren Kunden arbeiten, müssen diese reisen. Zumindest war das bislang die gängige Annahme. Die Corona-Pandemie hat der Reisebranche einen erheblichen Dämpfer verpasst und das vor allem im Bereich der Dienstreisen. Und das hat Anbieter wie Kunden, Auftraggeber wie Vertriebsmitarbeiter zu einem Umdenken gezwungen. Die vor Kurzem noch unabdingbare Geschäftsreise zum Kundenmeeting konnte ohne Weiteres auf eine Videokonferenz gelegt werden. Neben einem deutlichen Minus bei den Klimagas-Emissionen haben Unternehmen und Kunden viele, viele unproduktive Stunden gespart. Starten Sie daher ein Umweltprogramm, das Ihnen im Unternehmen hilft, die Dienstreisen einzugrenzen. Das wird so ohne Weiteres nicht gelingen, da der Faktor Komfort eine große Rolle spielt. Schließlich reisen Ihre Mitarbeiter ja

nicht nur zum Spaß. Trotzdem, wenn Sie den grünen Wandel vorantreiben wollen, könnten folgende Punkte eine Inspiration sein:

- Bahn vor Elektroauto, vor Verbrenner, vor Flug,
 - Zeitmanagement bzw. produktive Reisezeit,
 - CO₂-Konto für Dienstreisende.
- **Self Service:** Kunden können vieles einfach von zu Hause aus erledigen. Weder müssen Sie zu Ihrem Kunden, um beispielsweise einen Auftrag oder eine Bestellung aufzunehmen, noch muss der Kunde zu Ihnen, um diesen abzugeben. Prüfen Sie alle Interaktionen mit Kunden, ob diese nicht auch a) digital und b) ohne Reisen abgewickelt werden können. Wenn Sie Sorge haben, dann den persönlichen Kontakt zu Ihren Kunden zu verlieren – was in der Tat ein Problem ist –, generieren Sie in Abständen Gelegenheiten, sich persönlich zu treffen. Entkoppeln Sie das Notwendige und das Angenehme. Der Kunde wird es Ihnen danken.
 - **Nachhaltigkeit incentivieren:** Boni, Zielvorgaben und Incentives sind insbesondere aus dem B2B-Vertrieb nicht wegzudenken. Auch wenn es immer wieder Ansätze gibt, das finanzielle Anreizsystem im Vertrieb einzuschränken – nicht zuletzt, weil es durchaus kostspielig ist –, läuft der persönliche Vertrieb ohne Incentives nicht wirklich rund. Gleichzeitig kann man Incentives als strategisches Tool nutzen. Ebenso wie der reine Deckungsbeitrag oder andere bestimmte Zielvorgaben als Grundlage für den Vertriebsbonus herangezogen werden kann, lassen sich Nachhaltigkeitsziele definieren. Um beispielsweise den Verkauf der neuen grünen Produktlinie anzukurbeln, kann man auf diese einen Sonderbonus ausloben.

2.4.4 Kommunikation

Die nachhaltige Kommunikation hat im Marketing-Mix eine herausragende Stellung. Wie in den vorangegangenen Kapiteln ausführlich beschrieben, folgt die Nachhaltigkeitskommunikation besonderen Regeln und stellt eine Erweiterung der klassischen Kommunikation dar. Im folgenden Kapitel gehen wir detailliert auf die Green Marketing-Kommunikation ein. Dennoch hier bereits einige erste Impulse:

- Kommunizieren Sie papierlos. Stellen Sie sich die Frage: Müssen wir das drucken oder können wir auch online kommunizieren?
- Drucken Sie grün. Wenn dennoch eine Broschüre, ein Flyer oder eine Plakataktion gedruckt werden muss, suchen Sie eine lokale Druckerei, die nachhaltig

druckt und zertifiziertes Papier verwendet. Drucken Sie digital in kleinen Auflagen.

- Nutzen Sie Green IT. Ihre Webseite sollte auf Servern laufen, die CO₂-neutral betrieben werden. Gleiches gilt für die internen Systeme. Optimieren Sie die digitale Kommunikation hinsichtlich Effizienz und nutzen Sie KI sparsam.
- Planen Sie rechtzeitig und mit ausreichend Budget. Sie kennen das: Am Ende wird es immer eng. Zeit und Geld fehlen im Projekt. Zeitdruck und Geldmangel führen häufig zu Schnellschüssen oder Billigkäufen, die zu Lasten der Nachhaltigkeit gehen. Gute Planung ist daher viel wert.

2.5 Green Marketing-Kommunikation – Tue Gutes und rede darüber

Bei der Planung der Green Marketing-Kommunikation ist es sinnvoll, sich den klassischen Kommunikations-Mix heranzuziehen, da er im Unterschied zu den wesentlich moderneren Strukturierungen von Marketing-Kommunikation wie beispielsweise der »Customer-Journey« nicht so vertriebsorientiert ist. Denn auch bei der Green Marketing-Kommunikation geht es nicht unwesentlich um das »Branding«, also die Beeinflussung der Einstellung der Zielgruppen zu Ihrem Unternehmen und dessen Werten. Eine allzu vertriebsorientierte Sicht wäre da wenig hilfreich.

Gleichzeitig ist es wichtig zu wissen, dass Green Marketing nicht eine Funktion im Marketing- oder Kommunikations-Mix ist. Vielerorts wird die Nachhaltigkeitskommunikation in der PR-Abteilung angesiedelt, was ihrem Anspruch natürlich überhaupt nicht gerecht wird. Zudem besteht das Risiko, die grünen Absichten schnell fallen zu lassen, wenn andere Themen spontan wichtiger werden. Und das führt dann unweigerlich zu Dissonanzen in der Unternehmenskommunikation und wird als »Greenwashing« entlarvt.

Green Marketing-Kommunikation ist in erster Linie vom Dialog und vom offenen Diskurs geprägt. Der Dialog mit Kunden, der Öffentlichkeit, den Mitarbeitern und Bewerbern sowie – ja auch – dem Wettbewerb ist die große Herausforderung aber gleichzeitig auch der stärkste Erfolgsfaktor grüner Markenkommunikation. Denn der Dialog führt, wenn er authentisch geführt wird, immer zu einer Stärkung des Vertrauens zwischen den Partnern. Und dieser natürlich zu einer besseren Marktposition. Eigentlich ganz einfach.

2.5.1 Greenwashing vermeiden

Seit dem Jahr 1912 hat die Werbeagentur McCann den Claim »The Truth Well Told«. Der kleine, zugegebenermaßen etwas pathetische Satz sagt alles aus, was gute Marketing-Kommunikation leisten muss. Denn zuallererst muss sie bei der Wahrheit bleiben. Diese kann gut erzählt werden. Aber sie bleibt immer noch die Wahrheit.

Greenwashing ist in diesem Zusammenhang die bekannte Vokabel. Unter Greenwashing versteht man Kommunikationsmaßnahmen, die dazu dienen, einem Unternehmen ein vermeintlich umweltfreundliches Image zu verleihen, ohne dass es dafür eine Grundlage gibt. Das grüne Feigenblatt verdeckt die ansonsten grauen Schwachstellen. Greenwashing ist dabei ebenso unvernünftig wie unnötig. Unvernünftig, weil heutige Kunden viel zu gut informiert sind, um die grünen Fassaden nicht schnell zu enttarnen. Unnötig aber auch, weil Kunden einer Marke wesentlich mehr vertrauen, wenn diese in aller Offenheit darstellt, an welcher Stelle eben noch nicht nachhaltig gearbeitet wird.

2.5.2 EmpCo-Richtlinie: Europäische Union im Kampf gegen Greenwashing

In einem entscheidenden Schritt gegen Greenwashing hat die Europäische Union die sog. **EmpCo-Richtlinie** (Empowering Consumers for the Green Transition) auf den Weg gebracht. Doch was verbirgt sich hinter dieser Richtlinie, für wen gilt sie und wie konkret wird Greenwashing darin definiert?

- **Was ist die EmpCo-Richtlinie und was ist neu?** Die EmpCo-Richtlinie zielt darauf ab, Werbung mit umweltbezogenen Aussagen zu regulieren und gegen Greenwashing vorzugehen. Die irreführende Darstellung von Produkten oder Dienstleistungen als umweltfreundlich, obwohl dies bei genauer Prüfung nicht der Fall ist, nimmt die neue Regulierung ins Visier. Die EU-Kommission reagiert mit dieser Initiative auf die Zunahme von Werbung, die vage oder nicht nachweisbare ökologische Merkmale betont.
- **Was wird in der Richtlinie konkret als Greenwashing bezeichnet?** Die EmpCo-Richtlinie setzt klare Kriterien für die Bewerbung ökologischer Produkte und Dienstleistungen. Konkret bedeutet dies, dass Produkte oder Dienstleistungen nur dann als umweltfreundlich beworben werden dürfen, wenn sie bestimmte Anforderungen erfüllen. Ziel der EmpCo-Richtlinie ist dabei die Verbraucherinnen und Verbraucher vor Greenwashing zu schützen. Aus diesem Grund ist die EmpCo-Richtlinie rechtlich in die Richtlinie gegen unlautere Geschäftspraktiken eingebettet.

- **Welche konkreten Regeln beinhaltet die EmpCo-Richtlinie?** Die Direktive stellt einer Erweiterung der Richtlinie 2005/29/EG – Unlautere Geschäftspraktiken um vier Punkte dar:
 1. Die Nutzung allgemeiner Umweltaussagen, ohne die Leistung über den gesamten (!) Produktlebenszyklus nachzuweisen und unabhängig zu zertifizieren ist nicht zulässig. Die Umweltaussagen betreffen z. B. Begriffe wie »ökologisch«, »umweltfreundlich«, »klimaneutral«.
 2. Willkürliche Umweltzeichen oder Siegel, die nicht auf unabhängigen Zertifizierungssystemen beruhen sind nicht mehr zulässig. Betroffen hiervon sind v. a. die Vielzahl von Umweltlogos und -siegeln, die zu Marketingzwecken erstellt werden. Nicht betroffen sind die etablierten Siegel wie z. B. »Bioland«, »der blaue Engel« oder »Climate Partner«. Ebenfalls nicht betroffen sind Design-Elemente, die auf bestimmte nachhaltige Aspekte hinweisen (z. B. ein grünes Blatt), aber nicht als Siegel missverstanden werden können.
 3. Umweltaussagen zu einem Produkt, die nur einen Teil des Produkts betreffen sind nicht zulässig. Besteht z. B. die Verpackung eines Produkts aus recyceltem Kunststoff, darf nicht das gesamte Produkt als Recycling dargestellt werden.
 4. Die Einhaltung von (Mindest-)Standards darf nicht als Besonderheit hervorgehoben werden. Dies gilt insbesondere bei der Einhaltung von bereits bestehenden Regulierungen aber auch für selbstverständliche Produkteigenschaften (z. B. »Der Apfel ist vegan« oder »glutenfreies Wasser«).
 5. Ferner ist auch das Produkt- und Verpackungsdesign betroffen. Die bildliche Darstellung darf keine Umweltaussagen suggerieren, die für das Produkt nicht unabhängig nachgewiesen werden können (siehe Punkt 1). Z. B. dürfen auf Milchtüten nicht Weidekühe dargestellt werden, wenn diese tatsächlich nur im Stall gehalten werden.
- **Welche Sanktionen drohen bei Zuwiderhandlung?** Wie bereits erwähnt stellt die EmpCo-Richtlinie einer Erweiterung einer bestehenden Richtlinie dar. Anders als die gegenwärtige Handhabung von Greenwashing über den Klageweg im Rahmen des Wettbewerbsrechts drohen bei der EmpCo-Richtlinie konkrete Strafen:

- a) **Geldbußen:** Die Höhe der Geldbußen sollte so bemessen sein, dass jeglicher wirtschaftlicher Vorteil aus den Verstößen beseitigt wird, wobei die Geldbußen höchstens vier Prozent des Jahresumsatzes betragen dürfen. Bei wiederholten Verstößen werden die Bußgelder erhöht.
 - b) **Beschlagnahme von Einnahmen:** Wenn ein Händler Einnahmen aus einem Geschäft mit Produkten erzielt, die mit nicht konformen Umweltangaben in Verbindung gebracht werden, sind die Behörden befugt, diese Einnahmen zu konfiszieren.
 - c) **Vorübergehender Ausschluss von der öffentlichen Auftragsvergabe:** Gewerbetreibende, die gegen die Vorschriften verstoßen, können für einen Zeitraum von höchstens zwölf Monaten von der öffentlichen Auftragsvergabe und vom Zugang zu öffentlichen Mitteln ausgeschlossen werden. Dies schließt den Ausschluss von Ausschreibungen, Zuschüssen und Konzessionen ein.
- **Wann tritt die EmpCo-Richtlinie in Kraft?** Die Richtlinie wird von den EU Mitgliedsländern ab 27.03.2026 in nationales Recht umgesetzt und ab 27.09.2026 angewendet.
 - **Wie können Unternehmen konform zur EmpCo-Richtlinie ihre Kommunikation gestalten?** Die Kommunikation von Nachhaltigkeitsaspekten in Ihrem Unternehmen sollte auf einem soliden Fundament stehen, das aus dem Nachhaltigkeitsmanagement entsteht und glaubwürdig und authentisch transportiert wird. »The truth well told« – wie eingangs erwähnt – ist ein sehr gutes Leitmotiv. Geht es konkret um die Einhaltung der Richtlinien der EmpCo Richtlinie sind folgende Maßnahmen relevant:
 - a) **Kommunizieren Sie transparent,** z. B. »Wir streben Klimaneutralität bis 2030 an, wir sind jetzt bei 70 %«. Hierbei gilt: Keine Angst vor Work in Progress. Transparenz ist ein Mittel, um Vertrauen aufzubauen.
 - b) **Kommunizieren Sie differenziert,** z. B. »Die Verpackung ist zu 100 % recycelt, das Produkt zu 30 %«. Werbung lebt zwar von der emotionalen Zuspitzung und der knackigen Headline; es droht jedoch die Greenwashing-Falle.
 - c) **Vermeiden Sie pauschale Aussagen.** Begriffe wie »klimaneutral«, »umweltfreundlich« oder »grün« sollten Sie aus dem Vokabular streichen. Die Kunden glauben den pauschalen Aussagen ohnehin nicht mehr.